



**3<sup>rd</sup> International Scientific Conference  
“Economy of Integration”**

**ICEI 2013**

**„Using Knowledge to Move from  
Recession to Prosperity“**

**CONFERENCE PROCEEDINGS**

Editors:

**Barhija Umihanić, Ph.D.**

**Adil Kurtić, Ph.D.**

**Meldina Kokorović Jukan, Ph.D.**

**Amra Nuhanović, Ph.D.**



**University in Tuzla  
Faculty of Economics  
6<sup>th</sup> – 7<sup>th</sup> December 2013  
Tuzla, Bosnia and Herzegovina**

**Treća internacionalna naučna konferencija  
“Ekonomija integracija”**

**ICEI 2013**

**„Znanjem od recesije  
ka prosperitetu“**

**ZBORNIK RADOVA**

Urednici:

**Dr. sci. Barhija Umihanić, vanr. prof.**

**Dr. sci. Adil Kurtić, red. prof.**

**Dr. sci. Meldina Kokorović Jukan, doc.**

**Dr. sci. Amra Nuhanović, doc.**



**Univerzitet u Tuzli  
Ekonomski fakultet  
6. – 7. decembar 2013. god.  
Tuzla, Bosna i Hercegovina**

3rd International Scientific Conference „Economy of Integration“-ICEI 2013, Conference Proceedings, Copyright 2013. All right reserved. The author is responsible of all the content that has been published. Printed in Bosnia and Herzegovina. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

Treća internacionalna naučna konferencija “Ekonomija integracija” – ICEI 2013, Zbornik radova, Copyright 2013. Sva prava pridržana. Autor je odgovoran za publikovani sadržaj. Štampano u Bosni i Hercegovini. Ni jedan dio ove knjige ne može biti reprodukovan na bilo koji način bez pismene dozvole, izuzev ako je ispravno citiran.

**Organized by/Organizator:**

Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Bosna i Hercegovina

**Coorganizers / Koorganizatori**

Ekonomski fakultet iz Osijeka, Ekonomsko-poslovna fakulteta v Maribor, Beogradska bankarska akademija, Ekonomski fakultet Podgorica i Ekonomski fakultet Prilep

**Publisher/Izdavač:**

OFF-SET Tuzla

Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Bosna i Hercegovina

**For publisher/Za izdavača:**

Sadika Murić, direktor

Prof. dr. Safet Kozarević, dekan

**Editors/Urednici:**

Prof. dr. Bahrija Umihanić

Prof. dr. Adil Kurtić

Doc. dr. Meldina Kokorović Jukan

Doc. dr. Amra Nuhanović

**Printed by/Štampa:**

Off-Set, Tuzla, Bosna i Hercegovina

**Head of Marketing/Voditelj marketing aktivnosti**

Doc. dr. Ermina Smajlović

**Lectors/Lektori:**

Zinka Ponjavić (za bosanski jezik)

Sanja Petrović (za engleski jezik)

**Universal Decimal Classification/Klasifikacije po UDK:**

Univerzitetska biblioteka Univerziteta u Tuzli

Odjeljenje Ekonomskog fakulteta

Mr. sc. Senad Čeliković

**This book is accompanied with the CD-ROM**

**Ova knjiga sadrži i CD-ROM**

**ISSN**

2233-0445



## **PROGRAM COMMITTEE / PROGRAMSKI ODBOR:**

### **President / Predsjednik:**

Prof. dr. Adil Kurtić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

### **Members / Članovi programskog odbora**

Prof. dr. Adil Trgo, Ekonomski fakultet, Univerzitet Džemal Bijedić, Mostar, BiH

Prof. dr. Adisa Delić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Adnan Rovčanin, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Prof. dr. Ali Goksu, Ekonomski fakultet, International Burch University, Turkey

Prof. dr. Aziz Šunje, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Prof. dr. Bahrija Umihanić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Claudiu Cicea, Academy of Economic Studies, Faculty of Management, Bucharest, Romania

Prof. dr. Damijan Mumel, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Republika Slovenija

Prof. dr. Dimitar Nikoloski, Ekonomski fakultet Prilep, Univerzitet „Sv.Kliment Ohridski“, Republika Makedonija

Prof. dr. Dimko Kokaroski, Ekonomski fakultet Prilep, Univerzitet „Sv.Kliment Ohridski“, Republika Makedonija

Prof. dr. Dorel Dusmanescu, Petroleum – Gas University of Ploiesti, Ploiesti, Romania

Prof. dr. Drago Cvijanović, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, Srbija

Prof. dr. Dževad Zečić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici, BiH

Prof. dr. Slavica Rocheska, Ekonomski fakultet Prilep, Univerzitet „Sv.Kliment Ohridski“, Republika Makedonija

Prof. dr. Elvir Čizmić, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Prof. dr. Gjorgji Mancheski, Ekonomski fakultet Prilep, Univerzitet „Sv.Kliment Ohridski“, Republika Makedonija

Prof. dr. Hajro Kofrc, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Halil Kapić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, BiH

Prof. dr. Hamid Alibašić, Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet Istočno Sarajevo, BiH

Prof. dr. Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Republika Srbija

Prof. dr. Ismail Musabegović, Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, Republika Srbija

Prof. dr. Ivan Georgiev, Trakia University, Faculty of Economics, Stara Zagora, Bulgaria

Prof. dr. Izudin Kešetović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Kadrija Hodžić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Kasim Tatić, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Prof. dr. Ljubomir Trifunović, Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet Istočno Sarajevo, BiH

Prof. dr. Maja Bacović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crna Gora, Republika Crna Gora

Prof. dr. Marin Gužalić, Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet Istočno Sarajevo, BiH

Prof. dr. Mehmed Nurkanović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Mila Gadžić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, BiH

Prof. dr. Mirna Leko Simić, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Republika Hrvatska

Prof. dr. Miroslav Rebernik, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Republika Slovenija

Prof. dr. Muharem Klapić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Mustafa Sinanagić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Najil Kurtić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Novak Kondić, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, BiH

Prof. dr. Panos H. Ketikidis, CITY College, International Faculty of the University of Sheffield, Greece

Prof. dr. Polona Tominc, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Republika Slovenija

Prof. dr. Radmil Polenakovik, Mašinski fakultet Skopje, Univerzitet „Sv. Kiril i Metodij“ Skopje, Republika Makedonija

Prof. dr. Reuf Kapić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Rifat Klopić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Rumen Popov, Institute of Agricultural Economics, Sofia, Bulgaria

Prof. dr. Sado Puškarević, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Safet Kozarević, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Samo Bobek, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Republika Slovenija

Prof. dr. Sanja Pfeifer, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Republika Hrvatska

Prof. dr. Sead Omerhodžić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Sejfudin Zahirović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Senad Fazlović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Slavica Singer, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Republika Hrvatska

Prof. dr. Srđan Damjanović, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, Univerzitet Istočno Sarajevo, BiH

Prof. dr. Svetislav Paunović, Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Republika Srbija

Prof. dr. Ugur Ergun, Ekonomski fakultet, International Burch University, Turkey

Prof. dr. Vesna Karadžić, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crna Gora, Republika Crna Gora

Prof. dr. Vladimir Cini, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Republika Hrvatska

Prof. dr. Zdenko Klepić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, BiH

Prof. dr. Zijad Džafić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Živka Pržulj, Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Republika Srbija

Prof. dr. Zoran Grubišić, Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Republika Srbija

Prof. dr. Željko Šain, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Prof. dr. Merim Kasumović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Almir Peštek, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Doc. dr. Amra Nuhanović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Darja Borsić, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Republika Slovenija

Doc. dr. Dragan Lajović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crna Gora, Republika Crna Gora

Doc. dr. Edin Osmanbegović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Emira Kozarević, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Ermina Smajlović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Jasmin Halebić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici, BiH

Doc. dr. Jasmina Okičić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Kenan Crnkić, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Doc. dr. Ljubiša Vladušić, Ekonomski fakultet, Univerzitet Istočno Sarajevo, BiH

Doc. dr. Olivera Kostoska, Ekonomski fakultet Prilep, Univerzitet „Sv.Kliment Ohridski“, Republika Makedonija

Doc. dr. Sabina Đonlagić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Samira Dedić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Selma Novalija, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Senad Softić, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Doc. dr. Senija Nuhanović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Sunčica Oberman-Peterka, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Republika Hrvatska

Doc. dr. Zlatan Delić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Mr. sc. Nikos Zaharis, Director of the South East European Research Centre (SEERC), Thessaloniki, Greece

Mr. sc. Damir Šehović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crna Gora, Republika Crna Gora

Mr. sc. Selma Demirović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crna Gora, Republika Crna Gora

### **Honorable members / Počasni članovi:**

Prof. dr. Enver Halilović, Rektor Univerziteta u Tuzli, BiH

Prof. dr. Mensura Aščerić, Prorektor za međunarodnu saradnju na Univerzitetu u Tuzli, BiH

Prof. dr. Naser Prljača, Prorektor za naučno-istraživački rad na Univerzitetu u Tuzli, BiH

Prof. dr. Rejhana Dervišević, Prorektor za nastavu i studentska pitanja na Univerzitetu u Tuzli, BiH

Prof. dr. Šefik Mulabegović, emeritus, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Rešad Begtić, emeritus, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH  
Prof. dr. Izet Ibreljić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

## **ORGANIZING COMMITTEE / ORGANIZACIJSKI ODBOR:**

Prof. dr. Bahrija Umihanić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH  
(Chair/Predsjednik)

Prof. dr. Safet Kozarević, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Zijad Džafić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Prof. dr. Maja Bacović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crna Gora,  
Republika Crna Gora

Doc. dr. Amra Nuhanović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Meldina Kokorović Jukan, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli,  
BiH

Doc. dr. Darja Borsić, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru,  
Republika Slovenija

Doc. dr. Ermina Smajlović, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Ivana Domazet, Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo,  
osiguranje i finansije, Republika Srbija

Doc. dr. Jasmina Okičić, Ekonomski fakultet Tuzla, Univerzitet u Tuzli, BiH

Doc. dr. Snežana Obednikoska, Ekonomski fakultet Prilep, Univerzitet „Sv.Kliment  
Ohridski“, Republika Makedonija

Doc. dr. Sunčica Oberman-Peterka, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilišta J.J.  
Strossmayera u Osijeku, Republika Hrvatska

## **REVIEWERS / RECENZENTI:**

Nikša Alfirević, Maja Bacović, Kenan Crnkić, Beriz Čivić, Elvir Čizmić, Ferhat  
Čejvanović, Adisa Delić, Zlatan Delić, Zijad Džafić, Sabina Đonlagić, Zoran  
Grubišić, Zejćir Hadžiahmetović, Kadrija Hodžić, Dijana Husaković, Izet Ibreljić,  
Merim Kasumović, Zdenko Klepić, Rifat Klopić, Meldina Kokorović Jukan, Halid  
Konjhodžić, Olivera Kostoska, Emira Kozarević, Safet Kozarević, Adil Kurtić, Najil  
Kurtić, Gjorgji Mancheski, Pece Mitrevski, Ismail Musabegović, Dimitar Nikoloski,  
Amra Nuhanović, Senija Nuhanović, Sunčica Oberman-Peterka, Jasmina Okičić,  
Sead Omerhodžić, Edin Osmanbegović, Almir Peštek, Miroslav Rebernik, Željko  
Rička, Kristijan Ristić, Žarko Ristić, Slavica Rocheska, Adnan Rovčanin, Ljerka  
Sedlan Kőnig, Nino Serdarević, Mustafa Sinanagić, Ermina Smajlović, Senad Softić,  
Aziz Šunje, Kasim Tatić, Bahrija Umihanić, Sejfidin Zahirović

**All papers are subject to anonymous double-blind peer review.**

**Svi radovi su prošli dvostruku anonimnu recenziju.**

**3<sup>rd</sup> International Scientific Conference  
"Economy of Integration"**

# **ICEI 2013**

**„Using Knowledge to Move from Recession  
to Prosperity"**

## **KNJIGA SAŽETAKA**



**University in Tuzla  
Faculty of Economics  
6<sup>th</sup> – 7<sup>th</sup> December 2013  
Tuzla, Bosnia and Herzegovina**

## FROM THE EDITOR

The Faculty of Economic of the University of Tuzla is successfully continuing its tradition of organizing the International Scientific Conference titled „Economy of Integrations“. Following discussions of scientists from the region of South-East Europe, on the first conference on topic of „How To Manage in Times of Crisis“, and subsequently, the second conference on topic of „Challenges and Perspectives of South-East European Countries' Integrations“, this year, scientists from the field of economics will discuss on a very current and challenging topic of „Using Knowledge to Move from Recession to Prosperity”.

National economies of the South-East European countries are in the state of recession, which has been producing negative implications of economic and social flows. Unemployment is one of the most obvious indicator of the state of recession that indicates economic, social and moral problems in national economies. Besides unemployment, national economies are faced with other problems, whose resolutions require extensive and radical reforms in public administration, social insurance system, economy, and social functions. Science, economy, and technology are the key factors of change, before and now, and this is categorically proven by results of researches conducted by authors in their papers, whose abstracts are collected in the Book of Abstracts, and the full papers are published in the Conference proceedings in electronic form available on CD-ROM.

Authors' research papers are divided into eight topic areas, where, papers in the fields of Economic Theory and Policy, Finances and Financial Policy, Challenges of Management and Entrepreneurship in Conditions of Recession dominate. In that context, the need for interdisciplinary scientific research and knowledge integration is recognized, in search for new and innovative solutions founded on knowledge that represents the successful key towards prosperity.

The Third International Scientific Conference affirms the expectations of the organizers, since, the number of co-organizers is increasing and the research results find their practical application strengthening communication between companies, governments, and universities. With extreme pleasure, we would like to emphasize that Faculty of Economics in Prilep and Faculty of Economics in Podgorica joined present conference organizers. The Program and the Review Boards, through their integration and dignity of their members from faculties of economics within countries that organize these conferences, and the developed countries of the world, guarantee the quality of papers submitted, since they went through strict selection and double blind review process. For this Conference, 85 abstracts were submitted, but only 80 were approved. Authors delivered 78 papers in total, but only 56 have been accepted and published, after the review. Most papers are written by co-authors from the same country, but an increase in papers written by co-authors from different countries has been noticed. This is another indicator of success of this Conference. This year, papers were submitted by 101 authors, where, there are 46 authors from Bosnia and Herzegovina, 14 authors from the Republic of Croatia, 31 authors from the Republic of Serbia, 17 authors from the Republic of Macedonia, and one author from the Republic of Slovenia, the United States of America and Australia.

Bahrija Umihanić, Ph.D., associate professor

Adil Kurtić, Ph.D., full professor

Meldina Kokorović Jukan, Ph.D., ass. professor

Amra Nuhanović, Ph.D., ass. professor

## RIJEČ UREDNIKA

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli uspješno nastavlja tradiciju organiziranja internacionalne naučne konferencije „Ekonomija integracija“. Nakon što su znanstvenici iz regiona Jugoistočne Europe na prvoj konferenciji raspravljali na temu „Kako upravljati u vrijeme krize“, na drugoj o temi „Izazovi i perspektive integracija zemalja Jugoistočne Europe“, ove godine znanstvenici iz područja ekonomije pred sobom imaju aktuelnu, izazovnu temu „Znanjem od recesije ka prosperitetu“.

Nacionalne ekonomije zemalja Jugoistočne Europe su u stanju recesije koje već pet godina proizvodi negativne implikacije na privredna i društvena kretanja. Nezaposlenost je jedan od najočitijih indikatora recesionog stanja koji indicira pored ekonomskih, socijalnih i moralne probleme u nacionalnim ekonomijama. Pored nezaposlenosti nacionalne ekonomije su suočene sa drugim problemima čije rješavanje zahtijeva opsežne i radikalne reforme javne uprave, sistema socijalnog osiguranja, privrede i društvenih djelatnosti. Znanost, privreda i tehnologija ključni su faktori promjene, kako nekada tako i danas, što nedvosmisleno potvrđuju rezultati istraživanja do kojih su došli autori u svojim radovima čije sažetke prikazujemo u Knjizi sažetaka, a radove u punoj formi publikujemo u elektronskoj verziji Zbornika koja se nalazi na CD-ROM-u.

Radovi autora su podijeljeni u osam tematskih područja, a među njima dominiraju radovi autora iz područja ekonomske teorije i politike, finansija i finansijske politike, izazova menadžementa i poduzetništva u uslovima recesije. Iako različiti po područjima istraživanja u okviru ekonomije, rezultati istraživanja naglašavanju ulogu i značaj znanja i istraživanja na putu od recesije ka prosperitetu nacionalnih ekonomija. U tom kontekstu, posebno se prepoznaje potreba interdisciplinarnosti znanstvenih istraživanja i integrisanje znanja u potrazi za novim i inovativnim rješenjima temeljenim na znanju, koja predstavljaju ključ uspjeha ka prosperitetu.

Treća internacionalna naučna konferencija potvrđuje očekivanja organizatora, povećava se broj koorganizatora, raste broj radova i broj autora, sve je veća citiranost radova publikovanih u Zborniku radova konferencije, rezultati istraživanja nalaze svoju primjenu u praksi čime se osnažuje komunikacija između privrednika, vlada i univerziteta. S posebnim zadovoljstvom ističemo pridruživanje Ekonomskog fakulteta iz Prilepa i Ekonomskog fakulteta iz Podgorice dosadašnjim organizatorima konferencije. Programski i Recenzijski odbor svojim sastavom i dignitetom članova koji dolaze sa ekonomskih fakulteta iz zemalja organizatora konferencije i razvijenih zemalja svijeta garantira kvalitet radova koji su prošli oštru selekciju i dvostruku recenziju. Za Konferenciju je prijavljeno 85 sažetaka radova, a nakon selekcije odobreno je 80 sažetaka. Autori su dostavili 78 radova od kojih je nakon recenziranja prihvaćeno i publikovano 56 radova. Većina radova je pisana u koautorstvu čiji koautori su iz iste zemlje, a primjetno je povećanje broja radova pisanih u koautorstvu autora iz različitih zemalja, što je još jedan indikator ostvarenog postignuća ove konferencije. Ove godine u pisanju radova je sudjelovalo 101 autor, od čega 46 autora iz Bosne i Hercegovine, 14 autora iz Republike Hrvatske, 21 autor iz Republike Srbije, 17 autora iz Republike Makedonje, te po 1 autor iz Republike Slovenije, Sjedinjenih Američkih Država i Australije.

Prof. dr. Bahrija Umihanić

Prof. dr. Adil Kurtić

Doc. dr. Meldina Kokorović Jukan

Doc. dr. Amra Nuhanović



## TABLE OF CONTENT

### 1. KEYNOTE LECTURES

#### **CRITIQUE OF NEOLIBERAL SCHOOL MYTHS AND THEIR ROLE IN DESCRIBING AND SOLVING ECONOMIC RECESSIONARY CRISES / 52**

MEDIĆ Đuro Š.

MARIĆ Goran

### 2. ECONOMIC THEORY AND POLICY IN POST RECESSION CONDITIONS / 33

#### **LEADER APPROACH TO RURAL DEVELOPMENT-EUROPEAN EXPERIENCE AND APPLICATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA / 34**

ĆEJVANOVIĆ Ferhat

KOVAČEVIĆ Alma

#### **ECONOMIC AND LEGAL STATE INTERVENTION IN THE CONTEXT OF REORGANIZATION OF BUSINESS SUBJECT BY LEGISLATIVE IN B&H AND THE COMPARATIVE LAW / 36**

ČOKIĆ Mirela

#### **EDUCATION AS A PREREQUISITE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT / 38**

DOBRODOLAC ŠEREGELJ Tinde

RADOVANOV Boris

MARCIKIĆ Aleksandra

#### **COMPARATIVE ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS IN THE SOUTHEASTERN EUROPEAN COUNTRIES / 40**

DŽAFIĆ Zijad

TERZIĆ Lejla

#### **IMPACT OF NEOLIBERALISM ON THE UNPREPAREDNESS OF THE ECONOMIC THOUGHT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA BEFORE THE RECESSION / 42**

HODŽIĆ Kadrija



**ANALYSING THE EFFECTS OF UNEMPLOYMENT BENEFITS  
AND ACTIVE LABOUR MARKET POLICIES ON THE LABOUR  
MARKET OUTCOMES / 44**

JUŽNIK ROTAR Laura

**IMPACT THE RECESSION ON THE ECONOMY OF TUZLA  
CANTON: PERIOD 2008 -2012 / 46**

KLAPIĆ Muharem

HODŽIĆ Kadrija

NUHANOVIĆ Amra

KLAPIĆ Hidajet

**A MODEL FOR ECONOMIC GROWTH IN BOSNIA AND  
HERZEGOVINA / 48**

LOUGH Joseph.W.H.

**DEFINING PRINCIPLES OF PROCESS REENGINEERING IN  
PUBLIC EMPLOYMENT SERVICES / 50**

MARKUŠ Ranko

**RESEARCH ANALYSIS OF THE VIEWS AND LIMITATIONS OF  
HIGHLY QUALIFIED UNEMPLOYED INDIVIDUALS ON SELF-  
EMPLOYMENT AND ENTERPRENURIAL ACTIVITY / 54**

OKIČIĆ Jasmina

KASUMOVIĆ Merim

SMAJLOVIĆ Ermina

**THE IMPACT OF THE LOCAL GOVERNMENTS'  
COMMUNICATION METHODS ON THE FOREIGN INVESTORS'  
BUSINESS DECISIONS AND THE PERCEPTION OF THE  
INVESTMENT POTENTIAL OF THE LOCAL COMMUNITIES IN  
BOSNIA AND HERZEGOVINA / 56**

PEJIĆ Željka

**THE IMPACT OF FREE ZONES ON A BALANCED DEVELOPMENT  
OF THE EUROPEAN UNION / 58**

POPOVIĆ Goran

ERIĆ Ognjen

**IMPORTANCE OF THE EDUCATION SYSTEM REFORM IN THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRIES OF SOUTH-EAST EUROPE / 60**

PREMOVIĆ Jelena  
RADOSAVAC Adriana

**USER-DRIVEN INNOVATION: TOWARDS A NEW INNOVATION PARADIGM / 62**

ROCHESKA Slavica  
KOSTOSKA Olivera  
ANGELESKI Marjan  
MANCHESKI Gjorgji

**UNEMPLOYMENT AND POVERTY IN MACEDONIA IN THE BEGINNING OF THE 21<sup>st</sup> CENTURY / 64**

SOTIROSKI Kosta  
HRISTOSKI Ilija

**ECONOMIC ISSUES IN THE LIGHT OF DISPROPORTIONATE DEVELOPMENT OF TECHNO-ECONOMIC AND SOCIO-ECONOMIC SPHERE / 66**

VUJOVIĆ Slavoljub  
VUKOSAVLJEVIĆ Dragoljub

**3. FINANCE AND FINANCIAL POLICY (POST) RECESSION TERMS / 68**

**LOCAL GOVERNMENT BUDGETING PRACTICES - PRESENT STATE AND PERSPECTIVES / 70**

BRNJAS Zvonko  
STOŠIĆ Ivan  
DEDEIĆ Predrag

**FRANCHISE VALUE APPROACH TO STOCK VALUATION / 72**

DELIĆ Sanita  
ZAIMOVIĆ Azra

**FINANCIAL MARKETS IN SERBIA AND REGION IN POST-CRISIS PERIOD / 74**

GAČIĆ Marija  
TOŠKOVIĆ Jelena  
MARKOVIĆ Jasna

**PUBLIC DEBT AND MACROECONOMIC EFFECTS ON BOSNIA AND HERZEGOVINA / 76**

HURIĆ – BJELAN Jasmina

**FINANCIAL DERIVATIVES FOR ELECTRICITY IN POST RECESSION PERIOD: CASE OF POWER EXCHANGE CENTRAL EUROPE / 78**

KOKOROVIĆ JUKAN Meldina

**GLOBAL VENTURE CAPITAL FUNDS INDUSTRY: OVERVIEW AND PERSPECTIVE / 80**

KOZAREVIĆ Emira

PERIĆ Amela

SOFTIĆ Amra

**IMPLICATION OF EUROPEAN SOVEREIGN DEBT CRISIS ON ENTREPRENEURIAL FINANCING IN EUROPEAN UNION: PRESENT STATE AND PERSPECTIVES / 82**

NUHANOVIĆ Amra

KOKOROVIĆ JUKAN Meldina

**OPTIONS AS AN INSTRUMENT FOR RISK MANAGEMENT / 84**

ODZAKLIESKA Dragica

TRAJKOSKA Gordana

VITANOVA Gordana

**EQUITY DERIVATIVES / 86**

OMERHODŽIĆ Sead

**THE CONTRIBUTION OF MICROCREDIT ORGANIZATIONS DEVELOPMENT OF FINANCIAL MARKETS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA / 88**

OPERTA Emir

HADŽOVIĆ Mehmedalija

**CHALLENGES IN LOCAL GOVERNMENT UNITS PROJECT FINANCING WITH PARTICULAR REFERENCE TO THE REPUBLIC OF MACEDONIA / 90**

RISTESKA Fanka

**FISCAL IMBALANCE AND DEFICITARY FINANCING OF PUBLIC SECTOR: BUDGET DEFICIT AND PUBLIC DEBT / 92**

RISTIĆ Žarko

VLADUŠIĆ Ljubiša

**APPLICATION OF SECURITIZATION ON THE FINANCIAL MARKETS / 94**

ROVČANIN Adnan  
MATARADŽIJA Adna  
MATARADŽIJA Amra

**EQUITY FINANCING AND THE ISSUANCE OF SECURITIES ON THE MACEDONIAN STOCK EXCHANGE / 96**

VITANOVA Gordana  
ODZAKLIESKA Dragica  
TRAJKOSKA Gordana

**REFORM PROPOSAL FOR THE SUPERVISION OF THE BANKING SECTOR IN BOSNIA AND HERZEGOVINA / 98**

ZELENBABIĆ Samira

**4. MANAGEMENT CHALLENGES AND ENTREPRENEURSHIP IN TERMS OF RECESSION / 100**

**FUNDRAISING AND STRATEGIC ORIENTATION OF CROATIAN HUMANITARIAN ORGANIZATIONS TO THEIR USERS / 102**

ALFIREVIĆ Nikša  
PAVIČIĆ Jurica  
NAJEV ČAČIJA Liljana

**DECENTRALISATION OF ENVIRONMENTAL SCANNING AS A PRECONDITION FOR DEVELOPMENT OF COMPANY'S LEARNING POTENTIAL / 104**

ALPEZA Mirela

**YOUTH EDUCATION AS A FACTOR FOR DEVELOPING ENTREPRENEURIAL SPIRIT DURING RECESSION / 106**

BOGETIĆ Srđan  
ĐURICA Maja  
ANTIĆ Zoran

**ASSURANCE OF LEARNING AIMS SYSTEM AS AN ACCELERANT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION LECTURING PROCESS QUALITY UPGRADING / 108**

ČIZMIĆ Elvir

CRNKIĆ Kenan  
SOFTIĆ Senad

**KNOWLEDGE MANAGEMENT- A ECONOMIC DEVELOPMENT  
STRATEGY / 110**

DONLAGIĆ Sabina

**POSSIBILITIES OF BUSINESS ACCELERATORS APPLICATION IN  
BOSNIA AND HERZEGOVINA / 112**

HUSAKOVIĆ Dijana  
SKOPLJAK Emir

**THE ROLE AND IMPORTANCE OF CROSS-FUNCTIONAL  
RELATIONSHIPS WITHIN COMPANIES WITH DIVISIONAL  
ORGANIZATIONAL STRUCTURE / 114**

ISAKOVIĆ Suvad

**URGENT MEASURES IN OVERCOMING A CRISIS IN A  
COMPANY / 116**

MIHAILOVIĆ Branko  
CVIJANOVIĆ Drago

**ANALYSIS OF ORGANISATIONAL PERFORMANCE OF  
NONPROFIT INSTITUTIONS: THE CASE OF LIFELONG  
LEARNING INSTITUTIONS IN CROATIA / 118**

MIHANOVIĆ Zoran  
ALFIREVIĆ Nikša  
PAVIČIĆ Jurica

**ENTREPRENEURIAL LEARNING IN TERMS OF RECESSION / 120**

MUJANOVIĆ Majda  
BARUČIĆ Ajka

**PROBLEMS IN FINANCING OF SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES / 122**

OSTOJIĆ MIHIĆ Andrijana

**THE IMPORTANCE OF ENTREPRENEURIAL SKILLS FOR  
MANAGING FAST GROWING IT COMPANIES / 124**

PERIĆ Julia  
RADIĆ Sanja

**INNOVATIVE PERFORMANCES OF SMEs IN CONDITIONS OF RECESSION / 126**

RISTESKA Aneta

GVEROSKI Miroslav

DIMESKI Stevčo

**ENTREPRENEURIAL COMPETENCE AS AN OUTCOME OF HIGHER EDUCATION / 128**

SEDLAN KÓNIG Ljerka

**THE CURRENT CONDITION AND PERSPECTIVES OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA / 130**

UMIHANIĆ Bahrija

DELIĆ Adisa

**5. MARKETING IN TERMS OF RECESSION / 132**

**BUS ADVERTISING – EFFICIENT WAY OF ADVERTISING IN RECESSION / 134**

MESAROŠ Ines

BRKLJAČ Milan

LEKOVIĆ Ksenija

**IMPLEMENTACIJA NOVOG NAČINA MARKETINGA U POST-PRODAJI, TOKOM SERVISIRANJA VOZILA / 136**

STAMBOLISKI Vasil

POLENAKOVIK Radmil

**ANALYSIS OF STUDENTS' SATISFACTION WITH THE QUALITY OF SERVICES IN RESPECT OF EDUCATION INSTITUTIONS MARKETING MANAGEMENT / 138**

ŠLOGAR Helena

ZOVAK Igor

PAPIĆ Milan

**EMAIL MARKETING AS AN ALTERNATIVE WAY OF CONDUCTING A MARKETING CAMPAIGN / 140**

TODOROVSKA Marinela

**6. QUANTITATIVE ECONOMICS IN THE INTEGRATIONAL PROCESSES / 142**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES QUALITY IN FUNCTION OF TOURIST MARKET IN B&H ENHANCEMENT / 144**

FAZLIĆ Samira

**7. CONTEMPORARY CHALLENGES OF ACCOUNTING AND AUDIT / 146**

**THE ACCOUNTANTS' PERCEPTION IN IDENTIFYING BUSINESS PERFORMANCE ON AN EXAMPLE OF A RECOVERING COMPANY / 148**

HADROVIĆ ZEKIĆ Blaženka

**8. FROM ECONOMICS OF INFORMATION TO PROSPERITY / 150**

**CAPABILITIES FOR USING CLOUD COMPUTING TOOLS WITHIN MACEDONIAN ORGANIZATIONS: THE CASE OF PELAGONIA REGION / 152**

DAJOVSKA Ana

**GENERAL MODEL FOR INFORMATION SECURITY LEGAL COMPLIANCE / 154**

HAMIDOVIĆ Haris

**ELECTRONIC IDENTITY MANAGEMENT SYSTEM MODEL FOR THE B&H COMPANIES / 156**

HAMIDOVIĆ Haris

## **SADRŽAJ**

### **1. UVODNA PREDAVANJA**

#### **KRITIKA MITOVA U NEOLIBERALNOJ ŠKOLI I NJIHOVE ULOGE U OPISU I RJEŠAVANJU KRIZNO RECESIJSKOG STANJA PRIVREDE / 53**

MEDIĆ Đuro Š.  
MARIĆ Goran

### **2. EKONOMSKA TEORIJA I POLITIKA U (POST)RECESIJSKIM USLOVIMA / 33**

#### **LEADER PRISTUP U RURALNOM RAZVOJU-EVROPSKA ISKUSTVA I PRIMJENA U BOSNI I HERCEGOVINI / 35**

ĆEJVANOVIĆ Ferhat  
KOVAČEVIĆ Alma

#### **EKONOMSKO-PRAVNA INTERVENCIJA DRŽAVE U KONTEKSTU REORGANIZACIJE POSLOVNOG SUBJEKTA PREMA LEGISLATIVI U BiH I ZEMLJAMA UPOREDNOG PRAVA / 37**

ČOKIĆ Mirela

#### **OBRAZOVANJE KAO PREDUSLOV EKONOMSKOG RAZVOJA / 39**

DOBRODOLAC ŠEREGELJ Tinde  
RADOVANOV Boris  
MARCIKIĆ Aleksandra

#### **KOMPARATIVNA ANALIZA KONKURENTNOSTI DRŽAVA JUGO-ISTOČNE EVROPE / 41**

DŽAFIĆ Zijad  
TERZIĆ Lejla

#### **UTJECAJ NEOLIBERALIZMA NA ZATEČENOST EKONOMSKE MISLI BOSNE I HERCEGOVINE PRED RECESIJOM / 43**

HODŽIĆ Kadrija



**ANALIZIRANJE EFEKTA NAKNADE ZA NEZAPOSLENE I  
AKTIVNE POLITIKE TRŽIŠTA RADA NA ISHODE NA TRŽIŠTU  
RADA / 45**

JUŽNIK ROTAR Laura

**UTICAJ RECESIJE NA PRIVREDU TUZLANSKOG KANTONA U  
PERIODU OD 2008. DO 2012. GODINE / 47**

KLAPIĆ Muharem

HODŽIĆ Kadrija

NUHANović Amra

KLAPIĆ Hidajet

**MODEL ZA EKONOMSKI RAST U BOSNI I HERCEGOVINI / 49**

LOUGH Joseph.W.H.

**NEOPHODNOST REINŽINJERINGA PROCESA U JAVNIM  
SLUŽBAMA ZA ZAPOSŁJAVANJE / 51**

MARKUŠ Ranko

**ISTRAŽIVANJE STAVOVA REGISTROVANIH NEZAPOSLENIH  
OSOBA SA VISOKOM STRUČNOM SPREMOM PREMA  
SAMOZAPOSŁJAVANJU / 55**

OKIĆIĆ Jasmina

KASUMović Merim

SMAJLOVIĆ Ermina

**UTJECAJ NAČINA KOMUNICIRANJA LOKALNIH  
SAMOUPRAVA NA POSLOVNE ODLUKE STRANIH  
INVESTITORA I PERCEPCIJU INVESTICIJSKIH  
POTENCIJALA LOKALNIH ZAJEDNICA U BiH / 57**

PEJIĆ Željka

**UTICAJ SLOBODNIH ZONA NA RAVNOMJERAN RAZVOJ  
EVROPSKE UNIJE / 59**

POPOVIĆ Goran

ERIĆ Ognjen

**ZNAČAJ REFORME OBRAZOVNOG SISTEMA U RAZVOJU  
ZEMALJA JUGOISTOČNE EVROPE / 61**

PREMOVIĆ Jelena

RADOSAVAC Adriana

**INOVACIJA VOĐENA KORISNICIMA: U CILJU NOVE  
PARADIGME INOVACIJE / 63**

ROCHESKA Slavica  
KOSTOSKA Olivera  
ANGELESKI Marjan  
MANCHESKI Gjorgji

**NEZAPOSLENOST I SIROMAŠTVO U MAKEDONIJI NA POČETKU  
XXI STOLJEĆA / 65**

SOTIROSKI Kosta  
HRISTOSKI Ilija

**PROBLEMI EKONOMIJE U SVETLU DISPROPORCIJE RAZVOJA  
TEHNOEKONOMSKE I SOCIOEKONOMSKE SVERE / 67**

VUJOVIĆ Slavoljub  
VUKOSAVLJEVIĆ Dragoljub

**3. FINANSIJE I FINANSIJSKA POLITIKA U (POST) RECESIJSKIM  
USLOVIMA / 69**

**BUDŽETSKA PRAKSA U JEDINICIMA LOKALNE SAMOUPRAVE  
U SRBIJI – STANJE I PERSPEKTIVE / 71**

BRNJAS Zvonko  
STOŠIĆ Ivan  
DEDEIĆ Predrag

**FRANCHISE VALUE PRISTUP VREDNOVANJU DIONICA / 73**

DELIĆ Sanita  
ZAIMOVIĆ Azra

**FINANSIJSKA TRŽIŠTA U SRBIJI I REGIONU U POSTKRIZNOM  
PERIODU / 75**

GAČIĆ Marija  
TOŠKOVIĆ Jelena  
MARKOVIĆ Jasna

**JAVNI DUG I MAKROEKONOMSKI EFEKTI NA BIH / 77**

HURIĆ – BJELAN Jasmina

**FINANSIJSKI DERIVATI ZA ELEKTRIČNU ENERGIJU U  
POSTRECESIJSKOM PERIODU: SLUČAJ BERZE ELEKTRIČNE  
ENERGIJE CENTRALNE EVROPE / 79**

KOKOROVIĆ JUKAN Meldina

**GLOBALNA INDUSTRIJA FONDOVA RIZIČNOG KAPITALA:  
STANJE I PERSPEKTIVE / 81**

KOZAREVIĆ Emira

PERIĆ Amela

SOFTIĆ Amra

**IMPLIKACIJE EVROPSKE DUŽNIČKE KRIZE NA  
PODUZETNIČKO FINANSIRANJE U EVROPSKOJ UNIJI: STANJE  
I PERSPEKTIVE / 83**

NUHANOVIĆ Amra

KOKOROVIĆ JUKAN Meldina

**OPCIJE KAO INSTRUMENTI RIZIK MENADŽMENTA / 85**

ODZAKLIESKA Dragica

TRAJKOSKA Gordana

VITANOVA Gordana

**DERIVATI VLASNIČKOG KAPITALA / 87**

OMERHODŽIĆ Sead

**DOPRINOS MIKROKREDITNIH ORGANIZACIJA RAZVOJU  
FINANSIJSKOG TRŽIŠTA U BOSNI I HERCEGOVINI / 89**

OPERTA Emir

HADŽOVIĆ Mehmedalija

**IZAZOVI FINANSIRANJA PROJEKATA LOKALNE UPRAVE SA  
POSEBNIM OSVRTOM NA REPUBLIKU MAKEDONIJU / 91**

RISTESKA Fanka

**FISKALNA NERAVNOTEŽA I DEFICITARNO FINANSIRANJE  
JAVNOG SEKTORA: BUDŽETSKI DEFICIT I JAVNI DUG / 93**

RISTIĆ Žarko

VLADUŠIĆ Ljubiša

**PRIMJENA PROCESA SEKJURITIZACIJE NA FINANSIJSKIM  
TRŽIŠTIMA / 95**

ROVČANIN Adnan

MATARADŽIJA Adna  
MATARADŽIJA Amra

**FINANSIRANJE KAPITALA I EMISIJA VRIJEDNOSNIH PAPIRA  
NA MAKEDONSKOJ BERZI / 97**

VITANOVA Gordana  
ODZAKLIESKA Dragica  
TRAJKOSKA Gordana

**PRIJEDLOG REFORME NADZORA BANKARSKOG SEKTORA  
BOSNE I HERCEGOVINE / 99**

ZELENBABIĆ Samira

**4. IZAZOVI MENADŽMENTA I PODUZETNIŠTVA U USLOVIMA  
RECESIJE / 101**

**PRIBAVLJANJE SREDSTAVA I IZVORI FINANCIRANJA  
NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U HRVATSKOJ / 103**

ALFIREVIĆ Nikša  
PAVIČIĆ Jurica  
NAJEV ČAČIJA Liljana

**DECENTRALIZACIJA SKENIRANJA OKRUŽENJA KAO  
PREDUVJET RAZVOJA UČEĆEG KAPACITETA PODUZEĆA / 105**

ALPEZA Mirela

**OBRAZOVANJE MLADIH KAO FAKTOR RAZVOJA  
PODUZETNIČKOG DUHA U VRIJEME RECESIJE / 107**

BOGETIĆ Srđan  
ĐURICA Maja  
ANTIĆ Zoran

**SISTEM OSIGURANJA CILJEVA UČENJA KAO KATALIZATOR  
UNAPREĐENJA KVALITETA NASTAVNOG PROCESA  
VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA / 109**

ČIZMIĆ Elvir  
CRNKIĆ Kenan  
SOFTIĆ Senad

**MENADŽMENT ZNANJA – STRATEGIJA EKONOMSKOG  
RAZVOJA / 111**

ĐONLAGIĆ Sabina

**MOGUĆNOSTI PRIMJENE POSLOVNIH AKCELERATORA U BOSNI I HERCEGOVINI / 113**

HUSAKOVIĆ Dijana  
SKOPLJAK Emir

**ULOGA I ZNAČAJ KROSFUNKCIJSKIH ODNOSA UNUTAR DIVIZIONO ORGANIZOVANIH KOMPA NIJA / 115**

ISAKOVIĆ Suvad  
**HITNE MERE U SAVLADAVANJU KRIZE PREDUZEĆA / 117**  
MIHAILOVIĆ Branko  
CVIJANOVIĆ Drago

**ANALIZA ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA: SLUČAJ INSTITUCIJA CJELOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA U HRVATSKOJ / 119**

MIHANOVIĆ Zoran  
ALFIREVIĆ Nikša  
PAVIČIĆ Jurica

**PODUZETNIČKO UČENJE U USLOVIMA RECESIJE / 121**

MUJANOVIĆ Majda  
BARUČIĆ Ajka

**PROBLEMI U FINANCIRANJU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA / 123**

OSTOJIĆ MIHIĆ Andrijana

**VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA UPRAVLJANJE RASTUĆIM IT PODUZEĆIMA / 125**

PERIĆ Julia  
RADIĆ Sanja

**INOVACIONE PERFORMANSE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U USLOVIMA RECESIJE / 127**

RISTESKA Aneta  
GVEROSKI Miroslav  
DIMESKI Stevčo

**PODUZETNIČKA KOMPETENCIJA KAO ISHOD VISOKOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA / 129**

SEDLAN KÖNIG Ljerka

**STANJE I PERSPEKTIVE PODUZETNIČKOG OBRAZOVANJA U  
BOSNI I HERCEGOVINI / 131**

UMIHANIĆ Bahrija  
DELIC Adisa

**5. MARKETING U USLOVIMA RECESIJE / 133**

**„BUS ADVERTISING“ – EFIKASAN NAČIN OGLAŠAVANJA U  
USLOVIMA RECESIJE / 135**

MESAROŠ Ines  
BRKLJAČ Milan  
LEKOVIĆ Ksenija

**IMPLEMENTACIJA NOVOG NAČINA MARKETINGA U POST-  
PRODAJI, TOKOM SERVISIRANJA VOZILA / 137**

STAMBOLISKI Vasil  
POLENAKOVIK Radmil

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA STUDENATA KVALITETOM USLUGE  
U FUNKCIJI UPRAVLJANJA MARKETINGOM OBRAZOVNIH  
INSTITUCIJA / 139**

ŠLOGAR Helena  
ZOVAK Igor  
PAPIĆ Milan

**E-MAIL MARKETING KAO ALTERNATIVAN NAČIN  
SPROVOĐENJA MARKETINŠKE KAMPANJE / 141**

TODOROVSKA Marinela

**6. KVANTITATIVNA EKONOMIJA U INTEGRACIJSKIM  
PROCESIMA / 143**

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE KVALITETOM HOTELSKIH  
USLUGA U FUNKCIJI UNAPRJEĐENJA TURISTIČKOG  
TRŽIŠTA BIH / 145**

FAZLIĆ Samira

**7. SAVREMENI IZAZOVI RAČUNOVODSTVA I REVIZIJE / 147**

**PERCEPCIJA RAČUNOVOĐA U PREPOZNAVANJU POSLOVANJA  
PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA U OPORAVKU / 149**

HADROVIĆ ZEKIĆ Blaženka

**8. INFORMACIONOM EKONOMIJOM DO PROSPERTETA / 151**

**SPOSOBNOSTI ZA KORIŠTENJE KLAUD KOMPJUTING  
ALATKE UNUTAR MAKEDONSKIH ORGANIZACIJA: SLUČAJ  
PELAGONIJSKE REGIJE / 153**

DAJOVSKA Ana

**MODEL SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ELEKTRONSKIM  
IDENTITETIMA U BH. FIRMAMA / 155**

HAMIDOVIĆ Haris

**OPĆI MODEL UPRAVLJANJA ZAKONSKIM ZAHTJEVIMA  
INFORMACIJSKE SIGURNOSTI / 157**

HAMIDOVIĆ Haris

## **1. KEYNOTE LECTURES**



## **1. UVODNO PREDAVANJE**



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## KRITIKA NEOLIBERALNIH MITOVA I NJIHOVE ULOGE U OPISU I RJEŠAVANJU KRIZNO- RECESIJSKOG STANJA U PRIVREDI

## CRITIQUE OF NEOLIBERAL SCHOOL MYTHS AND THEIR ROLE IN DESCRIBING AND SOLVING ECONOMIC RECESSIONARY CRISES

**Đuro Š. Medić**

University in Zagreb  
Faculty of Economics, Croatia  
E-mail: dmedic@efzg.hr

**Goran Marić**

Hrvatski sabor, Zagreb, Croatia

**SAŽETAK:** *Predmet istraživanja u ovom članku jesu sljedeće koncepcije iz neoliberalne škole: koncepcija o homo oeconomicusu kao polaznoj točki ekonomske analize i idealno-tipskog ponašanja ljudi u ekonomiji; koncepcija o slobodnom tržištu kao najboljem obliku koordinacije ekonomskih aktivnosti i ekonomskih procesa (doktrina laissez – faire-a); koncepcija o neefikasnosti državnog i efikasnosti privatnog vlasništva; koncepcija o klasičnoj dihotomiji, tj. teza o razdvojenosti realnog i monetarnog sektora ekonomije; koncepcija o prednostima slobodne trgovine i zasnivanju ekonomskog razvoja malih tranzicijskih zemalja na privlačenju i uvozu stranog kapitala, tj. doktrina dužničke ekonomije. Ciljevi istraživanja su sljedeći: istražiti i procijeniti da li navedene teze i koncepcije jesu ili nisu spoznajno valjane, tj. da li spadaju u ekonomsku znanost ili u ekonomsku ideologiju i mitologiju; istražiti ulogu navedenih koncepcija u sagledavanju i rješavanju sadašnjeg krizno-recesijskog stanja u Hrvatskoj i sličnim malim zemljama. Metodologija istraživanja se zasniva upotrebi povijesnog pristupa, logičkih metoda i sociologije znanja. Rezultati istraživanja pokazuju da su navedene teze i koncepcije odavno osporene i dekanonizovane te da ne spadaju u ekonomsku znanost, već u ekonomsku mitologiju i neoliberalnu ideologiju. U zaključku autori ističu da upotreba navedenih teza u ekonomskoj politici ne rješava već produžava i širi ekonomsku krizu u malim*

*tranzicijskim zemljama. Neoliberalni tržišni fundamentalizam dovodi takve zemlje u neokolonijalni položaj. Izlaz iz sadašnje ekonomske krize u Hrvatskoj i sličnim zemljama treba tražiti u drugačijoj vrsti ekonomsko-političkih znanja koja proizvode i nude keynesianska, marksistička i institucionalistička škola ekonomskog mišljenja.*

**Ključne riječi:** ekonomska kriza, škole mišljenja, ekonomske ideologije, kritika neoliberalizma, ekonomska mitologija, vrste ekonomskih znanja

**JEL klasifikacija:** B22

## **1. JEDAN OD UZROKA SADAŠNJE POLITIČKO-EKONOMSKE KRIZE U RH I BIH NALAZI SE U PRIHVAĆANJU I UPOTREBI NEOLIBERALNE IDEOLOGIJE, IDEOKRACIJE I MITOLOGIJE U TIM ZEMLJAM**

Privreda i gospodarski sistem (tj. sistem gospodarenje, odnosno upravljanja privredom) u Hrvatskoj, BiH i sličnim malim i tzv. tranzicijskih zemalja odavno se nalaze u velikoj, paradoksalnoj političko-ekonomskoj krizi. Mnogi ekonomski teoretičari i analitičari<sup>1</sup> (počevši od devedesetih godina 20. stoljeća pa do sadašnjeg vremena) kritizirali su proces demontaže države blagostanja na Zapadu i proces privatizacije društvenog i državnog vlasništva na Istoku. Kritizirali su i druge elemente neoliberalnog programa tzv. tranzicije (prijelaza) iz ranoga samoupravnog socijalizma u privatnovlasnički kapitalistički sistem. Dokazivali su da postoji ekonomska kriza i da se jedan njezin idejni izvor nalazi u nekritičkom prihvaćanju i upotrebi neoliberalne ideologije odnosno ekonomskog neoliberalizma i njegove ideokracije koja se, ponekad, označava terminom tržišni fundamentalizam. Unatoč tome, hrvatska Vlada je tek u ljeto 2008. godine priznala i narodu objavila da u Hrvatskoj postoji ekonomska kriza. Ako početak krize računamo od te (2008.) godine, tada treba naglasiti da bruto domaći proizvod (BDP) u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2008. do 2013., tj. već pet godina, pada ili stagnira. To znači da ekonomska kriza traje neobično dugo, tj. već više od pet godina (!?). Ukupan pad BDP-a u odnosu na vrh poslovnog ciklusa u 2008. godini, prema najblažim procjenama, veći je od 10%.<sup>2</sup>

Privreda i gospodarski (upravljački) sistem u Republici Hrvatskoj nalazi se u specifičnoj, paradoksalnoj i rijetko viđenoj krizi, tj. u situaciji u kojoj istovremeno postoji inflacija (do 6% na godišnjoj razini), masovna nezaposlenost (na razini od oko 20%), stagnacija i pad BDP-a, prevelik vanjski

državni dug, rasprodaja društvene i državne imovine domaćim i stranim kapitalistima, odnosno poduzetnicima i kvazi-poduzetnicima (špekulantima). Sa širenjem i produživanjem krize, u ideologiji i politici širi se “čišćenje” odnosno “ispiranje mozga” od opcijskih (kejnzijanskih, marksističkih i drugih) pogleda na krizu i izlaz iz nje, s jedne, te ponavljanje i varijacija teza (zapravo zabluda) da smo u procesu tranzicije i globalizacije, na dobrom putu razvoja i opstanka malih naroda i njihovih država, s druge strane. Istovremeno se na tržištu ideja vodi borba konkurentskih ideologija oko ocjene sadašnjeg stanja i vizija mogućeg i boljeg društva. Šire se i ponavljaju stavovi (procjene) iz neoliberalne ideologije da su državni kapitalizam (odnosno država blagostanja) i rani samoupravni socijalizam (iz kojeg smo izašli) loši sistemi, te da je sadašnji kapitalizam (u koji nas je uvela neoliberalna ekonomska ideologija i politika) dobar sistem i bolji od konkurentskih. U ovom ćemo članku kritizirati neke teze iz neoliberalne ideologije i njezine mitologije.

Sadašnja ekonomska kriza specifična je, paradoksalna vrsta ekonomsko-političke krize koja je nastala u procesu tranzicije (transformacije) ranoga socijalističkog samoupravnog sistema u jednu lošu verziju kapitalističkog sistema, koji je po mnogim ekonomskim pokazateljima (indikatorima) lošiji od prethodnoga ranog socijalističkog i samoupravnog sistema.

Specifičnu i veliku **ekonomsko-političku krizu** u Hrvatskoj, BiH i sličnim malim tzv. tranzicijskim zemljama, koja je nastala u vrijeme tranzicije, možemo označiti terminom **slampfacija**. Slampfacija je stanje privrede u kojem istovremeno, pored inflacije i masovne nezaposlenosti, postoji stagnacija ili pad (*slamp*) domaće proizvodnje, odnosno bruto domaćeg proizvoda, deficit državnog budžeta (državnog proračuna) i prevelik vanjski dug države.

Ova kriza, odnosno slampfacija, pokazuje koliki su socijalni troškovi velikoga neoliberalnog ideološko-političkog eksperimenta koji se danas najčešće naziva **tranzicija** ili prijelaz od etatističke (sovjetske) ili socijalističke i samoupravne privrede, u privatnovlasničku, tržišnu i kapitalističku privredu. **Branko Horvat** i drugi kritičari ekonomskog neoliberalizma takvu promjenu ekonomskih sistema označavaju sintagmom **restauaracija kapitalizma**<sup>3</sup>. Sadašnja ekonomska kriza pokazuje da je čitav ovaj neoliberalni projekt (odnosno eksperiment) vraćanja natrag, tj. kretanja od ranih socijalističkih sistema (tj. od etatizma sovjetskog tipa i samoupravnog socijalizma) ka najlošijim varijantama kapitalizma, doživio neuspjeh (sa stajališta općeg interesa većine stanovnika), iako ga literarni i politički predstavnici buržoazije iz središta kapitalizma i **domaći kompradori**<sup>4</sup> (odnosno njihovi literarni i

politički predstavnici) u tranzicijskim zemljama, prikazuju kao uspjeh. Ako rezultate procesa tzv. tranzicije u Hrvatskoj i BiH promatramo sa stajališta interesa vlasnika krupnog kapitala iz Europe (ili sa stajališta domaćih kompradora), tada se tranzicija u spomenutim zemljama može opisivati kao njihov uspjeh u slamanju privreda bivših socijalističkih zemalja i pretvaranju tih zemalja u ovisne i zadužene tranzicijske zemlje. Alternativni pristupi, analize i pogledi, koji se nalaze na lijevoj strani lepeze ekonomsko-teorijskih i/ili ekonomsko-političkih opredjeljenja, pokazuju da **Hrvatska, BiH i slične male (post-socijalističke) zemlje na Balkanu, nakon završetka tranzicije, nisu dospjele u obećano i bolje stanje privrede i društva, već su dospjele u još gore stanje privrede, u dužničku ekonomiju i (neo)kolonijalni položaj.**

U procesu tranzicije odnosno u tom neoliberalnom eksperimentu, ekonomski sistem kreiran je voluntaristički i usmjeravan od jednog (kriznog i lošeg) ka drugom (opet kriznom i još gorem) stanju privrede i društva. Odavno je, a posebno sada, tj. dvadeset godina poslije početka procesa tranzicije (odnosno restauracije kapitalizma), očevidno da se hrvatska privreda, privreda BiH i privrede sličnih malih naroda i zemalja na Balkanu nalaze u široj i većoj ekonomskoj krizi nego što je bila ona na kraju socijalističkog samoupravnog sistema koncem osamdesetih godina 20. stoljeća. Iako je na razini struke i znanja iz heterodoksnih škola ekonomsko-političkog mišljenja sve to odavno poznato, mnogi kreatori, popularizatori i realizatori neoliberalne politike u RH i BiH još ne priznaju da je sadašnje stanje privrede gore od stanja na kraju socijalističkoga samoupravnog sistema u tim zemljama u osamdesetim godinama. Ne priznaju i ne govore o tome jer privredu i društvo još gledaju samo kroz jedne, tj. kroz neoliberalne naočale i pri tome ocrnjuju svoju idejnu opoziciju, tj. kejnzijansku koncepciju i praksu države blagostanja, s jedne, te socijalizam i samoupravljanje (kao oblik ekonomske demokracije), s druge strane. Istovremeno hvale i brane privatizaciju (koja predstavlja novu prvobitnu akumulaciju kapitala) i divlji kapitalizam u tranzicijskim zemljama. Čitav nacionalni ekonomski sistem promatra se kao skup raznovrsnih tržišta i pojedinaca kao vlasnika u ulozi proizvođača ili kupaca (potrošača). Socijalno-klasni, normativni, holistički i drugi pristupi potisnuti su i zamijenjeni metodološkim individualizmom i pričama o individualnim pravima pojedinih ljudi na raznovrsnim tržištima, gdje se i ljudi pojavljuju i tretiraju kao roba, kao ljudski kapital u službi povećanja profita nekog poslodavca. Neki masovni mediji koji su u službi kapitala, kompradora i zarade na senzacijama, bježe od ozbiljnih rasprava o ekonomskoj krizi i zabavljaju narod pričama o korupciji, kriminalu, seksualnim orijentacijama i ljudskim pravima gay parova na sklapanje braka. Izbjegavaju rasprave o teorijsko-političkim orijentacijama

i odgovornosti političara, ekonomista, zastupnika i vođa koji vode političke partije/stranke, vlade i države. Istovremeno ne posvećuju pažnju nekim drugim i važnijim ljudskim pravima iz područja ekonomije i politike, kao što su pravo na rad, pravo radnika na dobivanje plaće za obavljeni rad, pravo na slobodu od novih oblika ropstva, pravo radnika na sudjelovanje u upravljanju poduzećima, pravo na čist okoliš, pravo naroda na opstanak i suverenitet u procesu globalizacije, pravo na bolji životni standard, itd.

S obzirom na stanje gospodarskog (upravljačkog) sistema i kretanje BDP-a Hrvatska se, prema procjenama analitičara iz HNB-a,<sup>5</sup> nalazi u najnepovoljnijoj situaciji u okviru zemalja srednje i jugoistočne Europe. Ostale ekonomske pokazatelje koji pokazuju kakva je “krvna slika” hrvatskoga gospodarskog (upravljačkog) sustava i njezine privrede ovdje, zbog ograničenosti prostora, nećemo navoditi, ali ih imamo u vidu.

## **2. ODGOVORNOST DOMAĆIH EKONOMISTA I POLITIČARA ZA DUGOTRAJNO KRIZNO STANJE DOMAĆE PRIVREDE**

S obzirom na neuspjeh procesa tzv. tranzicije i dugotrajnu ekonomsku krizu, vrijeme je da postavimo i razmotrimo pitanje o moralnoj, stručnoj i političkoj odgovornosti domaćih ekonomista i političara za pojavu krize i njezino dugo trajanje. Preciznije rečeno, u stručnim, političkim i znanstvenim raspravama trebamo postavljati i razmatrati sljedeća pitanja:

- a) Imaju li ekonomisti – u ulozi znanstvenika, analitičara, novinara ili političara, odnosno ekonomska znanost i ekonomska politika (kao cjeline ili kao neki njihov dio) u Hrvatskoj i drugim malim tzv. tranzicijskim zemljama – moralnu, stručnu i političku odgovornost za dugotrajno krizno stanje privrede u svojim zemljama?
- b) Jesu li za ekonomsku krizu odgovorni svi ekonomisti i političari ili – što je naša teza – samo onaj njihov dio koji je gradio ekonomski sistem i ekonomsku politiku u vrijeme tranzicije i nekritički prihvatao koncepciju privatizacije i ostalu neoliberalnu ekonomsku ideologiju s kojom su opravdavali restauraciju privatnovlasničkog kapitalizma?

U raspravi o ovim pitanjima izložiti ćemo dvije teze.

**1. U Hrvatskoj i BiH neoliberalna škola je uspostavila potpunu dominaciju na strani ponude ekonomskih ideja i indoktrinaciju u sistemu obrazovanja ekonomista.**

Jedan dio pristupa i znanja iz neoliberalne škole nesumnjivo jest dio ekonomske znanosti, ali drugi (i velik njen dio) ne pripada ekonomskoj znanosti. Ovdje se ne bavimo prvim dijelom, već dajemo kritiku drugog dijela, tj. kritiku ideja i koncepcija koje ne pripadaju znanosti već ekonomskoj ideologiji, ideokraciji odnosno ekonomskoj mitologiji. Iako su mnoga znanja koja neoliberalna škola proizvodi i nudi – i pomoću kojih domaće kompradorske elite proizvode krizu i upravljaju njome – pogrešna, dekanonizirana i opasna za male narode i male zemlje, takva se znanja još uvijek – uz manji ili veći otpor profesora iz heterodoksnih škola mišljenja – prikazuju (i još dosta uspješno) prodaju na tržištu ideja kao standardna, uzorna i svjetska ekonomska znanost.

U kompradorskoj politici, koja proizvodi podložničku svijest, ideje, koncepcije, teorije i politike koje dolaze od stranih ekonomista i velikih zemalja, mnogo više se vrednuju i poštuju od domaćih ekonomskih znanstvenika, posebno u slučajevima kada domaći ekonomski teoretičari koriste kejnzijansku, institucionalističku, marksističku ili neku drugu konkurentsku školu mišljenja.

**2. Jedan broj domaćih ekonomista, koji se pojavljuju kao znanstvenici, profesori, novinari ili političari i koji su kreirali ekonomski sistem, sistem ekonomskog obrazovanja i službenu ekonomsku politiku, jesu (manje ili više) odgovorni (u moralnom, stručnom i političkom smislu) za nastajanje i dugo trajanje sadašnje ekonomske krize u Hrvatskoj, BiH i sličnim malim tzv. tranzicijskim zemljama.**

Njihova je odgovornost u tome što su u procesu tranzicije, kreiranja ekonomskog sistema i ekonomske politike te u procesu obrazovanja nekritički prihvaćali, predavali i primjenjivali neoliberalnu ekonomsku ideologiju, iako je iz mnogih knjiga<sup>6</sup> i mnogih znanstvenih rasprava i disciplina (kao što su politička ekonomija, ekonomska povijest, historija ekonomske misli, makroekonomija, monetarna ekonomija, itd.) odavno poznato da neoliberalna ideologija i mitologija u malim zemljama proizvode mnogo više štete<sup>7</sup> nego koristi; da je opasna za opstanak i razvoj malih naroda i njihovih nacionalnih ekonomija; da privredu malih zemalja dovodi u neokolonijalni položaj i veliku ovisnost o vanjskim središtima ekonomske i političke moći; da se s primjenom takvih „znanja“ ne može izići iz sadašnje ekonomske krize i ostvariti ekonomski prosperitet. Takve spoznaje i pouke iz ekonomske povijesti rijetko se ozbiljno razmatraju u visokoškolskom obrazovanju ekonomista i u politici.

Razlikovanje znanstvenih, ideoloških i političkih znanja, spoznajnih i pragmatičnih kriterija vrednovanja ekonomskih koncepcija i teorija, te kanonizacije i dekanonizacije ekonomskih teorija, olakšat će spoznaju



idejnih (duhovnih) izvora sadašnje ekonomske krize i zamjenu sadašnje neoliberalne, voluntarističke i procecijske politike kejnzijskim ili drugim makroekonomskim menadžmentom koji potiče ekonomski rast i zaposlenost.

U nastavku ovog teksta ukratko ćemo opisati neke koncepcije koje su korištene (i još se koriste) u kreiranju ekonomskog sistema i ekonomske politike, iako su odavno osporene odnosno dekanonizirane i prebačene iz ekonomske znanosti u ideologiju i mitologiju neoliberalne škole. Riječ je o idejama koje se nalaze u mnogim udžbenicima i drugim knjigama i koje su kreatori ekonomske politike u Hrvatskoj i BiH dugo vremena koristili (i još koriste) u kreiranju ekonomskog sistema i opravdavanju smjera i mjera ekonomske politike. Takve ideje i koncepcije ekonomisti i političari prihvaćaju zbog različitih razloga. Jedna skupina ih prihvaća zbog nedostatka znanja iz ekonomske historije, historije ekonomske misli i makroekonomskog menadžmenta, a drugi su skloni neoliberalnim ideološkim mitovima zbog toga što svjesno prihvaćaju ulogu literarnih predstavnika (domaćeg ili stranog) kapitala i što smatraju da su mitovi korisni u ostvarivanju dominacije kapitala nad radom ili dominacije središta moći nad periferijom kapitalističkog sistema, gdje spadaju Hrvatska i BiH. Treći ih koriste zbog toga što – u procesu intelektualnog i/ili političkog usavršavanja – još nisu istraživali, povezivali ili razlikovali teorijsku, primijenjenu (poslovnu) i političku ekonomiju, niti razgraničavali razne vrste i sisteme znanja (ekonomsku ideologiju, ekonomsku znanost, ekonomsku politiku, itd.). U takvoj situaciji radije prate “političku modu” i radije slijede trenutačno dominantnu, a ne neku opozicijsku struju ekonomsko-političkog mišljenja. Kreću se kratkoročnom “linijom manjeg otpora” na kojoj trenutačno dominantne ideologije olako uzimaju kao idejnu osnovu ekonomske politike, poslovne politike ili specijalističkih poslovnih disciplina.

### **3. KONCEPCIJA *HOMO OECONOMICUSA***

*Homo oeconomicus* (ekonomski čovjek) jedna je od mnoštva vizija idealnog i uzornog lika privrednika. Ona se u klasičnoj i neoliberalnoj školi prihvaća i koristi kao polazna pozicija i osnova za promatranje i analizu ekonomskih procesa te za konstrukciju nacionalnoga ekonomskog sistema i ekonomske politike.

Korijeni ove koncepcije nalaze se u klasičnoj liberalnoj političkoj ekonomiji iz 18. i 19. stoljeća (tj. u djelima A. Smitha, D. Ricarda i J. B. Saya i drugih predstavnika ove škole). Detaljno je (uz pomoć matematike i deduktivne metode) razrađena i proširila se u neoklasičnoj (neoliberalnoj) školi poslije

1871. godine, tj. u vrijeme nastajanja i širenja teorije marginalne (granične) korisnosti koja je potiskivala teoriju troškova proizvodnje i teoriju radne vrijednosti.

*Homo oeconomicus* je naziv za jednu vrstu ponašanja (izoliranog) čovjeka koji u ekonomskim poslovima slijedi samo svoje egoistične ekonomske interese. U neoklasičnim udžbenicima on je glavni junak priče o ekonomskim aktivnostima, ekonomici i ekonomiziranju u kapitalističkom sistemu. Sve svoje aktivnosti on podređuju svojim ekonomskim interesima. Opisuje se kao čovjek koji racionalno, neovisno o povijesnim situacijama te moralnim i ostalim pravilima i ograničenjima, kalkulira i minimizira svoju muku, trud ili troškove, a maksimalizira zadovoljstvo, korist i neku zaradu (kamatu, profit, rentu, plaću, itd.), prema koncepciji granične (marginalne) korisnosti.

Koncepcija *homo oeconomicus* u suštini je normativna jer nudi neke norme, pravila o tome kako se čovjek-pojedinac u ekonomiji treba ponašati da bi kapitalisti i njihovi menadžeri ostvarili maksimalan profit i minimizirali troškove, uključujući i plaće radnika kao dio troškova poduzeća. U nekim udžbenicima ekonomike ova koncepcija ekonomskog ponašanja ne tretira se kao normativna, već se prikazuje kao pozitivistička koncepcija, tj. kao koncepcija koja opisuje ponašanje ljudi kakvo ono, s obzirom na ljudsku prirodu, tobože, stvarno jest – u svim vremenima, prostorima i zemljama, neovisno o socijalnim, religijskim i drugim utjecajima. U okviru metodološkog individualizma (koji je suprotstavljen metodološkom holizmu), koncepcija *homo oeconomicus* koristi se kao osnova za izgradnju ekonomike<sup>8</sup> kao znanstvene i nastavne discipline.

Kritičari koncepcije *homo oeconomicus* s pravom ističu da njeni autori i sljedbenici imaju suženi pogled na ljudsku prirodu. Egoizam je, nesumnjivo, važan i snažan dio ljudske prirode i jedan važan motiv ekonomskog ponašanja ljudi. Pojedini ljudi, međutim, pored egoizma, imaju i druge motive ponašanja (altruizam, osjećaj pristojnosti i pravednosti, želju za slobodom, navike, običaje, itd.). Oni djeluju kao ograničenja i protuteža egoističnom ponašanju. Koncepcija *homo oeconomicus* zapostavlja ostale motive i ograničenja ljudskog ponašanja. Sve to olakšava širenje i propagiranje egoističnog i profiterskog stila mišljenja te pohlepe i korupcije koje izviru iz egoizma odnosno iz neravnoteže u motivima ponašanja. O ostalim motivima ljudskog ponašanja pisali su mnogi filozofi, ekonomisti i psiholozi. Ovdje ćemo spomenuti samo Adama Smitha koji je, u knjizi *Theory of Moral Sentiments* (1759.)<sup>9</sup>, razlikovao sljedećih šest motiva ljudskog ponašanja:

1. egoizam (samoljublje),
2. altruizam, tj. nesebičnu ljubav koja ne traži protuuslugu za učinjena djela,
3. želja za slobodom,
4. osjećaj pristojnosti,
5. radna navika,
6. sklonost trgovanju i trampiji.

Egoizam je, prema Smithu, najsnažniji u ekonomskom ponašanju ljudi. Nasuprot njemu nalazi se drugi i četvrti motiv, tj. altruizam i osjećaj pristojnosti odnosno pravednosti koji pod kontrolom drže egoizam i sprečavaju njegovo širenje u ekstremne oblike na štetu općih društvenih (javnih) interesa. U svojoj knjizi *Bogatstvo naroda* (objavljena 1776. godine) Smith detaljno opisuje egoistične motive ponašanja ljudi, a zapostavlja ostale motive i uravnoteživanje tih motiva, iako je, prije objavljivanja *Bogatstva naroda* pisao o usklađivanju moralnih normi, privatnih i javnih (društvenih) interesa.

Smatramo da je uravnoteživanje motiva ponašanja važan pokazatelj socijalne zrelosti pojedinih ljudi, pojedinih naroda i njihovih država. Pohlepa, kao pretjerana sklonost ka stjecanju materijalnih dobara i privilegija, bez obzira na moralne i zakonske norme, poremećeno je, nezdravo stanje duha kod pojedinih ljudi i/ili naroda (odnosno njihovih elita i vlada) u kojem egoizam dominira nad svijesti o pristojnosti, a težnja za efikasnosti nad osjećajem pravednosti i socijalne odgovornosti. Kada se u udžbenicima, predavanjima i masovnim medijima zapostavljaju ostali motivi, ograničenja egoističkom ekonomskom ponašanju i uravnoteživanje motiva te istovremeno i dugotrajno ističu egoistički motivi i profit kao jedini cilj poslovanja, tada to (što se danas zbiva) kod studenata, menadžera i političara stvara hipertrofiranu egoističnu i profilersku svijest, razvija sklonosti ka korupciji i drugim moralno neprihvatljivim (nedruštvenim) ponašanjima ljudi u ekonomskim i političkim aktivnostima.

Mnogobrojni kritičari koncepcije *homo oeconomicus*, počevši, na primjer, od Karla Marxa (iz 19. stoljeća), preko Jacquesa Attalia i Marxa Guillemea<sup>10</sup>, Adolfa Dragičevića<sup>11</sup> pa do Anatolea Kaletskyja<sup>12</sup>, pokazali su da *homo oeconomicus* nije realan opis realnog ekonomskog ponašanja ljudi, već mit koji potiskuje ostale konkurentne modele ponašanja, kao što su *homo socius*, *homo politicus*, *homo faber*, *homo consumers*, čovjek inovacija (kojeg je opisao J. A. Schumpeter), čovjek heroj (kojeg je opisao K. Boulding), itd.

“*Homo oeconomicus* nije aktivno društveno biće koje pripada određenoj društvenoj klasi i koje stupa u mnogobrojne društvene odnose s pripadnicima

drugih klasa. To je pasivno biće, mehanički čovjek, automat, robot koji je konstruiran s obzirom na niz aktivnosti koje treba da obavlja. Njega pokreću samo osobni interesi, sluša samo svoju savjest i ne potpada pod utjecaj nacionalnih ili lokalnih interesa. Prilagođava se sredini samo na jedan način: tako da prati i slijedi pokazatelje tržišta i cijena. Količine dobara i usluga koje može kupiti ili prodati određene su ponašanjem svih drugih *homines oeconomici*.<sup>13</sup> Ekonomisti koji takav model ponašanja prihvataju i šire kao uzoran i vječan model, imaju, zapravo, nekritičan i apologetski odnos prema kapitalizmu koji pokušavaju prikazati kao kraj povijesti, kao, navodno, vječiti ekonomski sistem, sistem koji nema (i ne treba imati) alternativu, što je pogrešno i neprihvatljivo sa stajališta kritičkog i humanističkog pristupa.

Imajući sve to u vidu, autori udžbenika iz ekonomike (*economics*) i “Osnova ekonomije” (kao nastavne discipline – koja se često koncipira kao domaća verzija neoklasičnog *economics*-a) trebali bi koncepciju *homo oeconomicus* korigirati i prikazati samo kao jednu od mnoštva koncepcija koju neoliberalna škola preferira, a marksisti, institucionalisti i radikali kritiziraju i odbacuju. Autori udžbenika trebali bi, barem ukratko, prikazati kritike koncepcije *homo oeconomicus*, relativnost znanja koje se iz nje izvodi te alternativne modele ekonomskog ponašanja ljudi u različitim situacijama i ograničenjima. To može biti doprinos socijalizaciji obrazovanja i smanjivanju indoktrinacije studenata i profesora idejama i mitovima iz neoliberalne škole.

#### **4. KONCEPCIJA SLOBODNOG TRŽIŠTA KAO NAJBOLJEG OBLIKA KOORDINACIJE EKONOMSKIH AKTIVNOSTI (DOKTRINA LAISSEZ-FAIRE-A)**

Različiti su i mnogobrojni oblici koordinacije ekonomske aktivnosti poduzeća, potrošača i drugih ekonomskih subjekata. Najznačajniji su a) slobodno tržište, b) državna (izravna, naredbodavna) regulacija, c) planiranje, d) ekonomska politika (kao neizravna državna regulacija), e) samoupravljanje, f) sudske presude i g) arbitraža. Suvremeni ekonomski sistemi u pojedinim zemljama kreirani su, obično, kao neka kombinacija navedenih oblika regulacije. U modernim državama dominiraju – na ideološkoj i političkoj razini – jedan ili dva oblika regulacije koje trenutni nositelji vlasti i/ili političke moći preferiraju, opravdavaju i koriste kao način ostvarivanja njihovoga političkog programa u sadašnjem vremenu ili njihove vizije boljeg društva.

Mnoge škole ekonomsko-političkog mišljenja te političke partije/stranke i vlade koje njih slijede ili koriste, imaju svoj opis sadašnjeg stanja u privredi i društvu, svoju viziju boljeg društva koju žele ostvarivati. One istovremeno

predlažu i obrazlažu oblike koordinacije ekonomskih procesa odnosno svoje metode s kojima žele sačuvati sadašnje stanje ili ostvariti ovu ili onu viziju boljeg društva.

Neoklasični **liberali** preferiraju privatno-vlasnički kapitalizam i slobodno tržište kao poželjan i najbolji oblik koordinacije ekonomskih aktivnosti. Liberalna vizija poželjnog oblika organizacije privrede i društva u literaturi se označava sintagmom **tržišna privreda**, tržišna ekonomija ili tržišno društvo. **Kejnzijanci** koriste mješovite oblike vlasništva i žele ostvarivati **prosvijećeni državni kapitalizam** pomoću sustavne državne regulacije u kojoj postoji i tržište, ali ne kao slobodno tržište (s minimalnom državnom regulacijom – što hoće klasični liberali), već kao regulirano tržište. Kejnzijanska vizija boljeg društva često se označava terminom – **država blagostanja** ili **društvo blagostanja**. Moderni **marksisti** i političke partije/stranke koje njih slijede, koriste razne oblike vlasništva (u ovisnosti o stanju tehnologije, kulture, itd.), ali preferiraju društveno vlasništvo i socijalizam. Oni koriste razne oblike koordinacije, ali preferiraju samoupravljanje kao oblik ekonomske demokracije. Njihova vizija boljeg društva naziva se **socijalizam**, kao prva ili komunizam kao druga faza. Kršćanska vizija boljeg društva naziva se – **kraljevstvo božje na Zemlji**.

U ekonomsko-političkoj misli postoje različite i konkurentske ocjene sadašnjeg stanja ekonomije i društva te različite i konkurentske vizije boljeg društva. Postoje i različite metode njihovog ostvarivanja. Ovdje se nećemo baviti svakom od navedenih opisa sadašnjeg stanja niti raznovrsnim vizijama boljeg društva, već samo opisati neoliberalnu koncepciju slobodnog tržišta, gdje se ono tretira i ocjenjuje kao najbolji oblik koordinacije ekonomskih procesa i način ostvarivanja privatnovlasničkoga kapitalističkog društva. U opisu i provođenju tranzicije, neoliberalni teoretičari i političari tržišnu privredu i tržišno društvo opisivali su (i još opisuju) kao alternative kejnzijanskom državnom kapitalizmu i državi blagostanja, s jedne, te kao alternativu samoupravnoj privredi i socijalističkom društvu, s druge strane. Neoliberali se na taj način sukobljavaju s kejnzijancima i marksistima kao najsnažnijim konkurentima na tržištu ideja i tržištu znanstvenih znanja.

Doktrina slobodnog tržišta poznata je još pod nazivima doktrina *laissez faire* – *laissez passer* ili doktrina nevidljive ruke. Ona potječe iz klasične liberalne škole odnosno od francuskih fiziokrata iz 18. stoljeća. Njena je suština u stavu da se država ne treba miješati (ili da se miješa što manje) u ekonomske aktivnosti poduzetnika, proizvođača i potrošača, već da im treba omogućiti privatno vlasništvo, privatno poduzetništvo, neograničenu konkurenciju,

stabilne pravne i monetarne okvire te ostvarivanje njihovih privatnih interesa. Njihova međusobna konkurencija na slobodnom tržištu dovest će istovremeno do ostvarivanja ne samo njihovih privatnih ekonomskih interesa već i do ostvarivanja općih društvenih interesa, neovisno o njihovim subjektivnim željama. Ova koncepcija sadrži stav da postoji spontano usklađivanje privatnih i općih društvenih interesa u privatno-vlasničkoj privredi i slobodnoj tržišnoj konkurenciji.

Adam Smith je ovu koncepciju preuzeo od francuskih fiziokrata. U djelu *Bogatstvo naroda* (1776.) Smith je izložio poglede o spontanom i automatskom, nesvjesnom usklađivanju **privatnih ekonomskih interesa pojedinih ljudi**, s jedne, i **općih (kolektivnih) društvenih interesa koji se formiraju u privatnovlasničkoj tržišnoj privredi**, s druge strane. On je isticao da će pojedini ljudi, slijedeći spontano svoj egoizam odnosno privatni ekonomski interes na tržištu slobodne konkurencije, ostvarivati istovremeno najveću osobnu korist i opće društvene interese, iako pojedini ljudi nisu svjesni situacije u kojoj, slijedeći svoj privatni interes, istovremeno ostvaruju i opći društveni interes. U objašnjavanju tih teza Smith je koristio religijsku koncepciju svijeta i metaforu u kojoj kaže da će pojedini ljudi, u slobodnoj tržišnoj konkurenciji, slijedeći svoje privatne interese, istovremeno i nesvjesno ostvarivati i opće društvene interese “kao da ih” – kako je Smith pisao – “pri tome vodi neka nevidljiva ruka”. Zbog toga su ovi Smithovi stavovi kasnije prikazivani i šireni pod nazivom koncepcija *homo economicus*-a i/ili koncepcija “nevidljive ruke”<sup>14</sup>.

Iz tih pogleda nastala je i Smithova koncepcija ekonomske uloge države koja, prema Smithu, treba biti minimalna, tako da svojim intervencijama u privredi ne ometa spontano funkcioniranje slobodnog tržišta, već da ga samo omogućuje. Država, nadalje, treba: 1) brinuti o obrani od vanjskih neprijatelja; 2) utvrđivati pravna pravila i brinuti se o provođenju ugovora i pravnih normi, te 3) voditi brigu o održavanju javnih ustanova (odnosno javnih dobara) za koje pojedini vlasnici privatnog kapitala nemaju interesa ili ih ne mogu održavati. Kasniji neoliberalni teoretičari i političari koji njih slijede i danas rasprodaju državnu imovinu, napustili su Smithov stav da država treba voditi brigu o javnim dobrima. Oni ipak traže da država sanira banke i velika poduzeća kada oni dospiju u gubitke, tako da dobitke iz privatnih poduzeća privatiziraju, a gubitke prebacuju na državu odnosno na sve građane i porezne obveznike. To je postalo očividno osobito u rješavanju financijske krize u SAD-u koja je počela 2008. godine.



Mnogi Smithovi sljedbenici, posebno oni iz neoklasične škole, koriste Smithove ideje po sistemu samoposluživanja: uzmu od njega ono što im se sviđa, a ostave i ne spominju ono što im se ne sviđa. Na taj su način nastale koncepcija *homo oeconomicusa* i koncepcija nevidljive ruke, koje se u mnogim udžbenicima koriste kao polazne i važne metodološke ideje u opisu funkcioniranja kapitalističkog sistema.<sup>15</sup> U mnogim udžbenicima nema ideja o mnoštvu motiva i ograničenja ekonomske aktivnosti ljudi. Nema ni ideja o uravnoteživanju različitih motiva ponašanja. Nema ni ideja o utjecaju raznih vrsta institucija (pravnih normi, moralnih normi, običaja itd.), razine obrazovanja i opće kulture na ponašanje ljudi u različitim zemljama i povijesnim situacijama. Zapostavljaju se i ideje o drugim modelima ljudskog ponašanja, koji su poznati pod nazivom *homo socius*, *homo politicus*, *homo faber*, *homo ludens*, itd.

Nakon mnogobrojnih kritika koncepcije slobodnog tržišta i nevidljive ruke, koje su dali T. Veblen (on je tu koncepciju nazvao grabežljivi kapitalizam), J. M. Keynes, Joana Robinson, Karl Polany, John K. Galbraith, George Soros, Joseph E. Stiglitz i drugi ekonomisti, neoliberalni teoretičari priznaju da slobodno tržište, kao mehanizam koordinacije ekonomskih aktivnosti, ima dosta nedostataka. Oni ih opisuju i prikazuju kao nedostatke inače uspješne tržišne regulacije, odnosno kao tržišne neuspjehe kao što su masovna nezaposlenost, nebriga o javnim dobrima, nepravedna raspodjela dohotka, itd. Vlade pojedinih zemalja mogu – pomoću državne intervencije i regulacije ekonomskih procesa – smanjivati ili otklanjati nedostatke slobodnog tržišta koje neoliberali tretiraju kao moćan stroj koji, navodno, sam sebe pokreće.<sup>16</sup> Pri tome se pojavljuju i nedostaci državne regulacije odnosno neuspjesi raznih vlada u regulaciji tržišta. Tržišni neuspjesi tretiraju se kao oportunitetni (još uvijek korisni) troškovi izbora modela slobodnog tržišta i privatnovlasničke privrede. Tako dolazimo do moralnih aspekata i osnova ekonomije, gdje ocjenjujemo što je dobro, a što loše, što prihvatljivo, a što (zašto i za koga) neprihvatljivo, itd.

Koncepcija slobodnog tržišta odnosno koncepcija “nevidljive ruke” bila je (na Zapadu) dominantna u ekonomskoj misli sve do Velike ekonomske krize 1929. – 1933. godine. U tridesetim godinama ona je zamijenjena **kejnzijanskom koncepcijom mješovite privrede i systemske državne regulacije** odnosno koncepcijom “vidljive ruke” koju predstavljaju vlade pojedinih država. Pomoću kejnzijanskih politika europske države i SAD uspjele su izići iz velike ekonomske krize, izbjeći socijalističke revolucije i stabilizirati državno-kapitalistički sistem. **Nakon krize kejnzijanizma u sedamdesetim i**

**osamdesetim godinama i nakon urušavanja ranih socijalističkih sistema, koncepcija slobodnog tržišta opet je (koncem 20. i na početku 21. stoljeća) reafirmirana i postala ideološka osnova neoliberalne protuofenzive na Zapadu i restauracije kapitalizma u tranzicijskim zemljama na Istoku.**

Slobodna tržišna konkurencija i tržišna privreda opet su na ideološkoj i političkoj sceni postale dominantne vizije budućeg i boljeg društva. Uspon neoliberalne ideologije olakšan je činjenicom da na mnogim ekonomskim i poslovnim fakultetima nema ekonomske povijesti, metodologije ekonomije, historije ekonomske misli i komparativnih ekonomskih sistema. Tamo gdje su oni u procesu čišćenja konkurencije na tržištu ideja i tržištu znanstvenih znanja uspjeli opstati, marginalizirani su u nastavnim planovima, tako da vrlo mali broj studenata sluša i studira spomenute kolegije, a nisu ih mogli studirati ni mnogi profesori, političari i poslovni ljudi. Zbog toga oni s teškoćama kompariraju konkurentske ekonomske ideologije, konkurentske ekonomske sisteme i njihove uspjehe i neuspjehe u raznim zemljama i povijesnim razdobljima. Sve je to olakšalo ubrzano širenje neoliberalne ideologije, dugo trajanje ekonomske krize u Hrvatskoj i BiH, obranu koncepcije o slobodnoj tržišnoj privredi te sporo oslobađanje od mitova iz neoliberalne škole.

U Hrvatskoj i BiH mnogo je zagovornika neoliberalne doktrine o slobodnom tržištu koja, tobože, prema njima, nema alternativu. Nećemo ovdje prikazivati njihove radove i stavove, već samo, kao ilustraciju, navesti jedan primjer zagovaranja tržišne ekonomije koji ne uzima u obzir (ni domaće ni inozemne) kritike ove koncepcije i povijesna iskustva iz njene dosadašnje upotrebe.

Sarajevski profesor **Novo Plakalović** piše (2011.) da je neoliberalna koncepcija u BiH primijenjena u privatizaciji i liberalizaciji cijena, odnosno u “otvaranju zemlje za tokove roba i kapitala”. “Neoliberalni koncept” – ističe on, što je istina – “primijenjen je u sektoru proizvodnje, uslužnom i financijskom sektoru”. Plakalović, dalje, s pravom ističe da u BiH postoji ekonomska kriza i da ima niz velikih problema kao što su deficit platne bilance, velik pad izravnih stranih investicija, ograničene mogućnosti monetarne politike zbog valutnog odbora, nezaposlenost, itd. Uzroke takvog stanja on, međutim, ne traži i ne vidi u dominantnoj neoliberalnoj ideologiji i politici, već ih traži izvan nje, pa izlaz iz krize hoće ostvarivati pomoću istih ideja i politika koje su privredu u BiH i sličnim malim zemljama dovele u krizu(!?). Ostaje nejasno zbog čega Plakalović, pored vrlo lošeg stanja privrede i čitave ekonomije u BiH, i dalje brani neoliberalizam i koncepciju tržišne ekonomije. On se ne slaže s komentatorima i analitičarima “koji u BiH i regionu često ističu kako je neoliberalni koncept bio poguban za ekonomije u tranziciji te da je



istrošen i praktično propao”. Zanimljivo je da Plakalović – isto kao kritičari i komentatori s kojim se ne slaže – “plače” nad lošim stanjem privrede u BiH, ali – za razliku od njih – on i dalje (što je jedan od načina proizvodnje mitova) sužava mogućnosti kreiranja ekonomskog sistema i ekonomske politike na jednu, tj. na onu neoliberalnu, i pri tome naglašava da “koncept tržišne ekonomije i liberalizacije, za ovakve zemlje kao što je naša, sada nema alternativu”<sup>17</sup>.

Zbog Plakalovićevih i sličnih pristupa i procjena, koji se, unatoč negativnim rezultatima upotrebe te doktrine još uvijek nekritički iznose i šire, ovdje trebamo upozoriti na **Keynesove** kritike doktrine slobodnog tržišta (doktrine *laissez-faire-a*). Sumirajući metodološke nedostatke i loša dotadašnja povijesna iskustva iz upotrebe doktrine slobodnog tržišta, engleski profesor i političar **John M. Keynes** (1883. – 1946.) – koji je bio socijalni liberal, branitelj interesa vlasnika proizvodnog kapitala, kritičar špekulantskoga financijskog kapitala i zagovornik prosvijećenoga državnog kapitalizma – napisao je (1926.) članak pod naslovom “Kraj *laissez-faire-a*”. U njemu on navodi sljedeće prijedloge i ocjene:

“Trebamo se osloboditi temeljnih metafizičkih ili općih načela na kojima se, s vremena na vrijeme, utemeljuje *doktrina laissez-faire-a*. Nije točno da pojedinac ima nedvojbenu ‘prirodnu slobodu’ ekonomskog djelovanja. Ne postoji ‘ugovor’ kojim su neka vječita prava dodijeljena onima koji imaju i onima koji stječu. **Svijet nije uređen tako da su privatni i društveni interesi uvijek i istovremeno usklađeni**. Bilo bi pogrešno iz načela ekonomike izvući zaključak da prosvijećeni osobni interes obavezno djeluje u općem javnom interesu. Jednako je tako pogrešno smatrati da je osobni interes najčešće i prosvijećen; mnogo je češći slučaj da su pojedinci koji djeluju svaki za sebe, u cilju ostvarivanja vlastitih interesa, neinformirani, nejaki i nesposobni da ostvare korist ni za sebe same.”<sup>18</sup>

U dvadesetim i tridesetim godinama 20. stoljeća na tržištu ideja i ideologija najsnažnije su bile sljedeće konkurentске ideologije: Prva je bila individualistički ekonomski (neo)liberalizam, koji je zagovarao privatnovlasnički kapitalizam, slobodnu tržišnu privredu i interese financijskog kapitala. Druga je bila socijalni (kejnzijanski) liberalizam, koji je zagovarao mješovitu privredu, interese proizvodnog (industrijskog) kapitala i njegov kompromis s radnicima i njihovim sindikatima, zatim prosvijećeni državni kapitalizam i državu blagostanja. Treća ideologija je bila fašistička, koja se razvijala u Njemačkoj i Italiji, a četvrta – državni socijalizam, koji se razvijao u bivšem Sovjetskom Savezu.

Individualistički ekonomski neoliberalizam bio je dominantan u Europi i SAD-u do konca dvadesetih godina 20. stoljeća. Iz ekonomske krize koja je tada nastala jedna je skupina zemalja (SAD, Velika Britanija, Francuska i druge) izišla pomoću kejnzijanskih ideja o sistemskoj državnoj regulaciji ekonomije i mirnog širenja unutarnjeg tržišta, bez osvajanja drugih teritorija i zemalja. (Ovaj pristup danas se može označiti terminom *kejnzijanski makroekonomski menadžment*). Druga skupina zemalja (Njemačka i Italija) izabrale su izlaz iz krize pomoću fašizma i ratnog osvajanja stranih teritorija i zemalja. Treća skupina (SSSR i zemlje Istočne Europe) izabrala je izlaz iz krize i put ekonomskog rasta pomoću ubrzane industrijalizacije i državnog socijalizma koji se najviše oslanjao na dogmatsku struju marksističke škole odnosno na vulgarni marksizam kojeg su kritizirali J. M. Keynes, Branko Horvat, Predrag Vranicki, Karel Kosik, Milan Kangrga i mnogi drugi filozofi, ekonomisti i sociolozi.

Zanimljivo je to, da su iste političke i ekonomske ideologije i danas prisutne na tržištu ideja, gdje se bore za idejno vodstvo u Europi na početku 21. stoljeća. Možemo reći da postoji cikličko kretanje uspona i padova spomenutih konkurentskih ideologija. Neoliberalna ideologija i njene ideje o privatizaciji, liberalizaciji cijena, o slobodnoj tržišnoj privredi, itd., dovele su Hrvatsku<sup>19</sup>, BiH i mnoge druge tranzicijske zemlje (na početku 21. stoljeća) u preveliku zaduženost i dugotrajnu ekonomsku krizu.

Kao mogući izlazi iz krize opet se – na početku 21. stoljeća! – pojavljuju: 1. kejnzijanski makroekonomski menadžment, 2. fašizam<sup>20</sup> i 3. socijalizam, ali sada u varijanti samoupravnog socijalizma.

Keynes je (1926.) dokazivao da prosvijećeni državni kapitalizam vjerojatno možemo, pomoću mudrog upravljanja efektivnom potražnjom, “učiniti efikasnijim od bilo kojeg alternativnog sustava koji nam se nudi, te da kapitalizmu, kao takvom, možemo mnogo toga prigovoriti”.<sup>21</sup> Mnogi ekonomisti i političari na Zapadu prihvatili su ove i slične Keynesove ideje i politike te pomoću njih izišli iz ekonomske krize i regulirali ekonomske procese sve do osamdesetih godina 20. stoljeća, kada se obnavlja i idejno vodstvo opet preuzima neoliberalna škola.

Poslije Keynesa, mnogi su ekonomski teoretičari, koji pripadaju različitim teorijsko-političkim orijentacijama, odbacili koncepciju slobodne tržišne privrede, egoizam i stjecanje profita kao jedini motiv proizvodnje i razmjene roba.

Nakon podsjećanja na J. M. Keynesa, ovdje se možemo podsjetiti analiza, prijedloga i ocjena **Branka Horvata, Adolfa Dragičevića, Milana Mesarića**

i drugih hrvatskih ekonomista iz marksističke škole ekonomskog mišljenja. Oni zagovaraju samoupravni socijalizam kao alternativu fašizmu i liberalnom tržišnom fundamentalizmu i pri tome koriste mnoge ideje iz kejnzijanske makroekonomije.

Prva dva znanstvenika dobro su poznata u znanstvenoj i političkoj javnosti (u RH i BiH), ali treći se rijetko spominje, iako to zaslužuje. **Milan Mesarić** smatra da socijalizam, nakon urušavanja njegovih prvih ranih povijesnih oblika, nije doživio potpuni kraj i da liberalni kapitalistički sistem nije kraj povijesti, već jedan od mogućih i prolaznih ekonomskih sistema. Potrebno je mnogo vremena, mnogo stoljeća za razvoj socijalističkog društva, kao što je bilo potrebno mnogo stoljeća za nastajanje i razvoj kapitalističkog sistema u raznim oblicima, kao što su trgovački kapitalizam, liberalni industrijski kapitalizam, monopolni kapitalizam, državni kapitalizam, financijski kapitalizam u vrijeme neoliberalne globalizacije, itd. Zbog toga Mesarić ističe da socijalizam nije utopija (kako ga prikazuju autori i pristalice konkurentskih vizija boljeg društva), već moguća i poželjna alternativa neoliberalnoj globalizaciji i dominaciji financijskog kapitala nad proizvodnim kapitalom i radom. On ističe da kapitalistički sistem, a osobito njegova neoliberalna varijanta, stvara ekonomske, društvene i ekološke neravnoteže i poremećaje kritičnih razmjera te da utilitaristička filozofija kapitalizma, koja na prvo mjesto u ponašanju pojedinca i društva stavlja maksimiranje korisnosti i profita, dolazi u sukob s etičkim vrednotama i načelima društvene pravde, jednakosti i slobode. “Stoga nije iznenađujuće da je posljednjih godina pojačan otpor i pobuna protiv uzroka i posljedica tog egocentričnog, neetičnog i bezobzirnog sustava te da su ojačale i razne inicijative za transformaciju kapitalističkog modela u moralan, društveno odgovoran, socijalno osjetljiv kapitalizam, kapitalizam ‘s ljudskim licem’. Istovremeno, oživjele su ideje za radikalnije društvene reforme, za zamjenu kapitalističkog modela novim socijalističkim društvenim poretom, u kojem bi opća dobrobit imala prednost nad individualnim probitkom, u kojem bi suradnja i solidarnost imale veću ulogu od bezobzirnog nadmetanja i uskogrudne sebičnosti.”<sup>22</sup>

Ova i slične komparativne analize ekonomskih ideologija i njihovih vizija boljeg društva pokazuje da **borba konkurentskih ideologija**, koje – na tržištu ideja – opisuju sadašnje stanje privrede i alternativne izlaze iz ekonomske krize, još traje i ne prestaje, ali se o tome rijetko raspravlja u javnim medijima i udžbenicima. Ekonomske ideologije se ne prikazuju kao ideologije, već kao stavovi ekonomske struke, kao stavovi i procjene makroekonomista iz velikih banaka, kao stavovi nezavisnih ekonomista, itd. Pored toga, neoliberalna

ideologija često se predstavlja kao ekonomika (*economics*) i pri tome se taj termin nameće kao sinonim za ekonomsku znanost koja je, tobože, objektivna uzročno-posljedična i matematička analiza<sup>23</sup> bez vrijednosnih i moralnih sudova.

## **5. KONCEPCIJA O NEEFIKASNOSTI DRŽAVNOG I EFIKASNOSTI PRIVATNOG VLASNIŠTVA**

Kritičkom analizom ekonomskih ideologija i ekonomskih mitologija i njihovim razdvajanjem od ekonomske znanosti, moramo se, pored ostalog, baviti i zbog toga što one imaju vrlo velik utjecaj na formiranje javnog mnijenja i odluka mnogih političara, vlada i poslovnih ljudi. Političke i ekonomske ideologije imaju, zapravo, veći utjecaj na donošenje političkih i ekonomskih odluka nego što ga imaju ekonomski teoretičari i ekonomska znanost. Zanimljive su usporedbe dviju suprotnih ideologija: staljinističkog etatizma i neoliberalnoga privatnovlasničkog fundamentalizma.

Staljin je, koncem dvadesetih i u tridesetim godinama 20. stoljeća, obavio podržavljenje (etatizaciju) najvećeg dijela sredstava za proizvodnju koja su do tada bila u privatnom vlasništvu. Nije prihvatao stavove liberalnih ekonomista i kritičke struje marksističkih ekonomista koji su ga upozoravali da je potpuna etatizacija sredstava za proizvodnju nepotrebna i pogrešna. On i tadašnje komunističko vodstvo SSSR-a obavili su potpunu etatizaciju sa širokim obrazloženjem u kojem je bila i teza da je privatno vlasništvo neefikasno, odnosno teza da je državno vlasništvo efikasnije od privatnog.

Nakon urušavanja sovjetskog državnog socijalizma, odnosno etatizma – kako ga je nazivao Branko Horvat – neoliberalna ideologija je (u devedesetim godinama prošlog stoljeća) izišla iz idejne opozicije i opet preuzela idejno vodstvo. Uspjela je potisnuti kejnzijansku školu kao glavnog konkurenta na Zapadu, te marksističku kao glavnog konkurenta na Istoku. Politička vodstva u tzv. tranzicijskim zemljama, pod utjecajem neoliberalne ideologije, obavila su operaciju suprotnog smjera: izvršili su privatizaciju državnog vlasništva u bivšem SSSR-u i zemljama Istočne Europe te privatizaciju državnog i društvenog vlasništva u bivšoj Jugoslaviji. Neoliberali su to opravdavali s jednakim (ideološkim i ekstremnim) stilom mišljenja kojem su davali suprotan smjer odnosno suprotne ocjene, bez valjane argumentacije i bez korištenja ranijega povijesnog iskustva. Opravdavali su to tezom da državno vlasništvo nije efikasno; da je država loš gospodar; da društveno vlasništvo nema titulara; da su privatni vlasnici i poduzetnici efikasniji i bolji gospodari

od države te da u tržišnoj privredi bolje obavljaju alokaciju rijetkih resursa, itd.

Na tom tragu Ljubomir Madžar, zagovornik neoliberalizma u Srbiji, piše (2001.) da je “u globalnom smislu superiornost privatnog vlasništva nad raznim oblicima kolektivne svojine definitivno dokazano i da opredjeljenje za tržišnu privredu podrazumijeva bezuslovno prihvatanje privatne svojine kao dominantne vlasničke forme.”<sup>24</sup> Madžar ovdje ne navodi valjane argumente za takve teze, već samo ponavlja široko rasprostranjene stavove.

Spomenutim tezama iz neoliberalne ideologije možemo uputiti sljedeće primjedbe i kritike.

a) Liberalna teza o potrebi privatizacije državnog vlasništva (zbog njegove navodne neefikasnosti, loše alokacije resursa, itd.) pogrešna je jednako kao i njoj suprotstavljena staljinistička teza o potrebi podržavljenja privatnog vlasništva zbog njegove navodne neefikasnosti. Što treba, a što ne treba biti u privatnom, državnom ili društvenom vlasništvu ne ovisi samo o političkoj volji i efikasnosti raznih oblika vlasništva. Procjene ili odluke o tome treba formirati u ovisnosti o stanju tehnologije i tehnike u pojedinim poduzećima ili granama, važnosti pojedinih tvornica ili djelatnosti za opće interese; stupnja socijalizacije proizvodnje, razini obrazovanja, itd. Tek poslije toga i na temelju takvih i sličnih analiza mogu se formirati stručni stavovi ili politička volja o tome koja sredstva za proizvodnju (tvornice, poduzeća, itd.) trebaju biti u privatnom ili državnom vlasništvu.

b) Mnogi ekonomisti koji pripadaju različitim školama ekonomskog mišljenja pokazali su da **efikasnost poslovanja poduzeća ne ovisi** (osobito nakon razdvajanja funkcije vlasništva od funkcije upravljanja) o obliku vlasništva, tj. o tome je li poduzeće u privatnom, državnom ili društvenom vlasništvu, već, prije svega, o obliku **organizacije i vještini upravljanja**, s jedne, te **makroekonomskim okvirima i ekonomskoj politici**, s druge strane. Efikasna ili neefikasna mogu biti sva poduzeća, neovisno o tome tko je njihov vlasnik. Razmišljanja i argumente na ovoj liniji nalazimo u Marxovu *Kapitalu*, u kojem on govori o akcionarskim društvima, kreditima i područstavljenju sredstava za proizvodnju. Nalazimo ih i kod Gardinera Meansa (1896. – 1988.) i Adolfa Berlea (1895. – 1971) u njihovoj knjizi *The Modern Corporation and Private Property* (Moderna korporacija i privatno vlasništvo) objavljenoj 1933. godine. Nalazimo ih u mnogim djelima Johna K. Galbraitha, Douglasa Northa i drugih institucionalista. Nalazimo ih u mnogim udžbenicima i knjigama iz područja historije ekonomske misli i komparativnih ekonomskih sistema.

c) Efikasnost pojedinih poduzeća ili ekonomskih sistema u pojedinim zemljama ne treba se razmatrati odvojeno od ostalih političkih i ekonomskih vrednota, kao što su pravednost i sloboda niti od ekonomskih ciljeva, kao što su puna zaposlenost, porast životnog standarda, itd. Efikasnost i pravednost često su suprotstavljene vrednote te ih treba usklađivati. Hitlerov fašistički sistem bio je vrlo efikasan, ali je bio agresivan i nepravedan pa je zbog toga i propao, a ne zbog neefikasnosti. S druge strane, rani državni socijalizam (etatizam) u bivšem Sovjetskom Savezu bio je i po normativnim ciljevima i po ostvarenjima mnogo pravedniji, ali mu se – posebno u drugoj polovici 20. stoljeća – smanjivala efikasnost. Urušio se zbog nedovoljne efikasnosti, smanjivanja političkih sloboda, birokratizacije, itd.

d) Kada bi privatno vlasništvo i tržišna privreda imali zadovoljavajuću efikasnost i uspjeh u funkcioniranju ekonomskog sistema na razini nacionalnih ekonomija, tada se ne bi ni pojavljivali tzv. tržišni nedostaci (masovna nezaposlenost, zagađivanje okoliša, itd.) niti potreba za državnom regulacijom i intervencijom u privredi.

e) Iz ekonomske je povijesti poznato mnogo primjera da je država bila efikasna (sjetimo se američkog *New Deal*) ili neefikasna u regulaciji ekonomskih procesa. Kada ekonomisti ili političari govore o tome da je država loš gospodar, trebali bi to precizirati. Treba reći je li neefikasna država kao institucija ili država kao organizacija ili neki (konkretni) politički režim u nekoj zemlji (sastavljen od vlasti koju formira ova ili ona politička partija/stranka ili koalicija političkih partija/stranaka). Ako neke političke vođe ili politički režimi koje oni formiraju ne žele ili ne znaju upravljati naslijeđenom imovinom u općem interesu, tada trebaju (opet u općem interesu) napustiti vlast i predati je (u demokratskoj proceduri) onome tko zna i hoće to raditi, i za to preuzeti rizik.

## **6. KONCEPCIJA (NEO)KLASIČNE DIHOTOMIJE ODNOSNO RAZDVOJENOSTI REALNOG I MONETARNOG SEKTORA EKONOMIJE KAO IDEJNA OSNOVA NETIPIČNOG (NEOKOLONIJALNOG) MODELA PRIVREĐIVANJA**

Koncepcija klasične dihotomije (razdvojenosti) realnog i monetarnog sektora potječe iz klasične liberalne političke ekonomije i njezine kvantitativne teorije novca. Nju je kasnije (u 20. stoljeću) dopunio i razvio Milton Friedman, a njegovi sljedbenici danas je nazivaju monetarizmom. Treba naglasiti da monetarizam nije posebna škola ekonomskog mišljenja već jedna grana neoklasične (neoliberalne) škole koja tu školu obnavlja i širi putem analize uloge i značenja monetarnih varijabli u upravljanju nacionalnom

ekonomijom. Zbog toga klasičnu dihotomiju možemo zvati i neoklasičnom dihotomijom jer je ona postala osnova današnje monetarističke monetarne politike koja u sebe uključuje i politiku **valutnog odbora**, kao posebnog načina organiziranja monetarne politike i središnjih banaka u zavisnim i/ili kolonijalnim zemljama.

Suština neoklasične dihotomije izražena je, kratko rečeno, u sljedećim stavovima.

**Realni sektor** (koji se sastoji od tržišta roba i tržišta radne snage) i **monetarni sektor** (koji se sastoji od tržišta novca, tržišta kapitala, tržišta vrijednosnih papira i tržišta deviza) dva su znatno odvojena sektora nacionalne ekonomije. Odnose među njima prikazuje jednadžba razmjene

$$MV = PQ,$$

gdje M označava količinu novca, V – brzinu opticaja jedne novčane jedinice, P – razinu cijena, a Q – količinu roba. Lijeva strana jednadžbe predstavlja monetarni, a desna – realni sektor u nacionalnome ekonomskom sistemu.

Novac se tretira kao egzogena varijabla koju u privredu ubacuje središnja banka. Uzročno posljedična veza između sektora započinje djelovanjem monetarnog na realni sektor.

Neoklasična dihotomija sadrži **načelo** (postulat) **homogenosti** koje kaže da nominalne (odnosno monetarne novčane varijable) djeluju samo na nominalne, a realne samo na realne. To znači da središnja banka ne može pomoću promjena novčane mase djelovati na realni bruto domaći proizvod i zaposlenost, osim u kratkom roku (dok traje novčana iluzija), poslije kojeg se realne varijable (rast BDP-a i broja zaposlenih radnika) opet vraćaju na nižu ili početnu razinu. Pokušaji središnje banke da u dugom roku poveća proizvodnju i zaposlenost, izazvat će – ističu monetaristi – samo porast cijena (inflaciju). Stabilnost cijena odnosno smanjivanje i/ili kontrola inflacije glavni je zadatak monetarističke monetarne politike, koji su skloni “platiti” povećanjem stope nezaposlenosti, niskim i stagnantnim stopama kretanja domaćeg BDP-a.

Ponuda i potražnja roba određuje njihove relativne cijene, a količina novca u opticaju (novčana masa) određuje apsolutnu razinu cijena. Prilagođavanje ponude i potražnje odnosno čišćenje viškova na strani ponude ili na strani potražnje obavlja se oscilacijom cijena u oba smjera, što pretpostavlja slobodnu konkurenciju na tržištu roba i novca.



Iz ovih stavova monetaristi izvode zahtjev za stabilnim monetarnim okvirima proizvodnje. U vrijeme ekonomskih kriza monetaristi najprije stabiliziraju monetarni sektor (na kojem se nalazi financijski kapital i gdje je inflacija njima glavni problem), a realni se sektor treba prilagoditi stabilnome monetarnom sektoru. Na taj se način osigurava dominacija financijskog nad proizvodnim industrijskim kapitalom i nad radnicima.

U ostvarivanju ovih načela monetaristi predlažu i koriste **monetarno pravilo** koje kaže da novčana masa, na godišnjoj razini, treba rasti na razini stope rasta bruto domaćeg proizvoda, uz pretpostavku da je brzina opticaja novca konstantna.

U zavisnim i kolonijalnim zemljama monetaristi uvode **politiku valutnog odbora**. To je politika u kojoj se tečaj domaće valute čvrsto vezuje za neku stranu valutu. Središnja banka se pretvara u mjenjačnicu jer domaći novac emitira i ubacuje u privredu samo do razine njenih deviznih rezervi pomoću kojih (njihovom prodajom ili kupnjom) regulira količinu novca u opticaju, neovisno o cikličnim kretanjima BDP-a i ostalih makroekonomskih varijabli. **Stabilnost cijena i precijenjenoga deviznog** tečaja domaće valute (koji olakšava uvoz, a otežava izvoz roba) tretira se kao **cilj** monetarne politike, a ne – što je inače uobičajeno u tipičnom modelu kapitalističke privrede – kao instrument monetarne i ukupne ekonomske politike. Središnja banka ima veliku autonomiju, a zakonom je utvrđeno da ne smije – što su joj omogućavali kejnzijanci i marksisti – kreditirati vladu radi pokrića budžetskog (proračunskog) deficita.

Klasična dihotomija i iz nje izvedena ostala načela (načelo homogenosti, monetarno pravilo, načela i instrumenti valutnog odbora, zabrana kreditiranja vlade) poslužili su kao idejna osnova formiranja **atipičnog (netipičnog) modela privređivanja**, koji u Hrvatskoj, BiH i sličnim malim tranzicijskim i zavisnim zemljama, omogućuje dominaciju stranog kapitala. Istovremeno se prostor tih zemalja pretvara u prostor za prodaju roba iz inozemstva (šire se strani *shopping* centri), dok se domaća industrija smanjuje ili nestaje, a povećavaju nezaposlenost i vanjski dug države. Atipični model privređivanja ne zasniva se na domaćoj štednji, investicijama i poticanju domaće proizvodnje, već na privatizaciji odnosno rasprodaji državne imovine, potrošnji, uvozu roba i povećanju zaduživanja države u inozemstvu.

Mnoge stavove iz klasične dihotomije u Hrvatskoj su branili svi guverneri Hrvatske narodne banke i još neki ekonomisti.



Klasičnu dihotomiju i na njoj zasnovan netipični (odnosno neokolonijalni) model privređivanja, kritizirali su i osporavali mnogi (inozemni i domaći) ekonomisti iz raznih škola ekonomsko-političkog mišljenja, počevši, na primjer, od Johna M. Keynesa, preko Nikolasa Kaldora pa do Dragomira Sundaća, Natalije Nikolovske, Ive Perišina, Dragomira Vojnića, Slavka Kulića, Izudina Kešetovića, Alekse Milojevića, Jovana B. Dušanića, Slobodana Komazeca, Ivana Lovrinovića, Ljube Jurčića i drugih. Njihove primjedbe i kritike još nisu prihvatili kreatori ekonomskog sistema i ekonomske politike (u RH i BiH), dok neki pisci udžbenika jesu, a drugi nisu.

Glavni prigovori kritičara koncepcije o klasičnoj dihotomiji, ukratko rečeno, su sljedeći:

- 1) Novac nije egzogena (vanjska), već endogena (unutarnja) pojava u ekonomskom sistemu neke državno-političke zajednice. On je dio kapitalističke robno-novčane proizvodnje čije potrebe za novcem treba pratiti i zadovoljavati središnja banka. Središnja banka ne treba biti zadužena samo za stabilnost monetarnog sektora, već za stabilnost i razvoj ukupne privrede. Ako je zadužena samo za stabilnost monetarnog, ali ne i realnog sektora, ona se na taj način stavlja u funkciju dominacije financijskog kapitala nad industrijskim i nad radnicima. Kod izbora i konstrukcije ekonomskog sistema i ekonomske politike trebamo tražiti i afirmirati opći, a ne neki parcijalni interes, kao što je interes vlasnika financijskog kapitala koji se boje inflacije.
- 2) Monetarni sektor nije razdvojen od realnog na način kako to objašnjava monetaristička teorija i politika. Početne impulse i međusobne utjecaje ova dva sektora, treba čitati – kako je to isticao N. Kaldor – točno obrnuto od načina kako to rade monetaristi: primarni utjecaj ide od realnog ka monetarnom sektoru, a nakon toga dolazi do njihovoga međusobnog djelovanja jednog na drugi. U tom procesu moguće je, pomoću promjena u monetarnim varijablama, djelovati na povećanje proizvodnje i zaposlenosti, makar to platiti nekom razinom inflacije. Takav utjecaj (efekt) monetarnih varijabli (tj. povećane novčane mase i povećanih nominalnih plaća) na realne varijable, tj. zaposlenost i realni BDP, naziva se *Keynesov efekt*. (Ovdje treba napomenuti da monetaristi kritiziraju Keynesov efekt zbog novčane iluzije, ističući djelovanje efekta realnih bilanci ili *Pigou efekta* u dugom roku.)
- 3) Kapitalisti se ne trebaju sukobljavati s radnicima oko nominalnih plaća, već trebaju – kako su to predlagali kejnzijanci – ostvariti tripartitni sporazum (tj. sporazum poslodavaca, radnika i vlade) oko plaća i cijena u nekom razdoblju radi povećanja proizvodnje i zaposlenosti, tako da

iz povećanog BDP-a svi dobiju već dio: radnici veće plaće, kapitalisti (poslodavci) veće profite i dividende, a vlada veće prihode od poreza. Ovaj model je primjenjivan na Zapadu od tridesetih do sedamdesetih godina 20. stoljeća. Poslije toga i zbog pojave stagflacije, kejnzijanski je tripartitni konsenzus (odnosno menadžment efektivne potražnje) napušten te (u osamdesetim godinama) zamijenjen monetarističkom monetarnom politikom, koja traje do danas.

## **7. KONCEPCIJA O PREDNOSTIMA SLOBODNE VANJSKE TRGOVINE I PRIVLAČENJA STRANOG KAPITALA KAO OSNOVE RAZVOJA MALIH TRANZICIJSKIH ZEMALJA**

Neoliberalna koncepcija prednosti slobodne vanjske trgovine vrlo je raširena u udžbenicima i ostalim knjigama iz kojih studenti, političari i poslovni ljudi stječu ekonomsko obrazovanje. Pojavljuje se u raznovrsnim oblicima i varijacijama, ali je njezin glavni stav da slobodna vanjska trgovina maksimizira ekonomsko blagostanje oba partnera. Zagovornici ove koncepcije obično ne navode primjedbe koje im upućuju zagovornici protekcionizma (zaštite) nacionalnih ekonomija i ostali kritičari iz novije historije ekonomske misli. Zbog toga ćemo ovdje upozoriti na to da su ovu koncepciju kritizirali predstavnici njemačke historijske škole, osobito njemački ekonomist i političar **Friederich List** (1789. – 1846.)<sup>25</sup> Nasuprot slobodnoj vanjskoj trgovini, List je zagovarao carinsku zaštitu mlade domaće industrije sve do vremena kada ona ne postigne jednak stupanj produktivnosti rada koji imaju konkurentska poduzeća u zemljama s kojima Njemačka trguje. On je pokazao da slobodna vanjska trgovina maksimizira blagostanje oba partnera samo u jednom slučaju, tj. u slučaju kada oni imaju jednaku produktivnost rada i jednaku ekonomsku moć. U ostalim će slučajevima partner koji ima manju ekonomsku moć biti eksploatiran.

List je isticao da slobodna vanjska trgovina, ekonomski liberalizam i kozmopolitizam britanskih klasičnih ekonomista iz 19. stoljeća odgovara britanskim poduzećima jer su ona tada imala veću produktivnost rada, manje troškove i veću ekonomsku moć, ali ne odgovara njemačkoj nacionalnoj privredi koja je kasnila za industrijskim razvojem engleske privrede.

S obzirom na to da se jaz između razvijenih i nerazvijenih zemalja u vrijeme neoliberalne globalizacije koncem 20. i na početku 21. stoljeća povećava, Listova teorija ima povijesnu potvrdu svoje spoznajne valjanosti.

Neoliberalna koncepcija o prednostima slobodne vanjske trgovine za oba partnera nije spoznajno valjana, već je dio neoliberalne ideologije pomoću koje razvijene zemlje povećavaju svoje bogatstvo i ostvaruju dominaciju nad manje razvijenim zemljama.<sup>26</sup>

## 8. ZAKLJUČCI

1. Opisane koncepcije neoliberalne škole nisu spoznato valjane i ne pripadaju ekonomskoj znanosti, već ekonomskoj ideologiji i ideokraciji, tj. skupu ideja pomoću kojih se ostvaruje program vladanja i dominacije nad ljudskim umovima i/ili teritorijem manje razvijenih naroda i država.
2. Dominacija neoliberalne ekonomske ideologije i mitologije na tržištu ekonomskih ideja je važan, ali do sada zapostavljen idejni izvor dugotrajne ekonomske krize u Hrvatskoj i u BiH.
3. RH, BiH i slične male tranzicijske zemlje ne mogu izići iz sadašnje ekonomske krize pomoću neoliberalnih ideja, politika i koncepcija (kao što su *homo oeconomicus*, privatizacija, deregulacija, liberalizacija cijena, fleksibilizacija tržišta rada, privlačenje stranog kapitala, koncepcija tržišne privrede, politika valutnog odbora, itd.) koje su privrede RH i BiH i dovele u veliku i paradoksalnu krizu.
4. Na temelju takvih ideja stvoren je netipičan model privrede u spomenutim državama, koji ne potiče proizvodnju i zaposlenost, već privatizaciju odnosno rasprodaju naslijeđene državne imovine, potrošnju, uvoz roba, kvazi-poduzetništvo i zaduživanje države odnosno formiranje ovisne i dužničke ekonomije.
5. Sa „znanjima“ iz neoliberalne ideologije i politike nije moguće izići iz sadašnje ekonomske krize u Hrvatskoj i BiH i ostviti ekonomski prosperitet, jer su neoliberalne politike prorecesijske. Nužan je zaokret od neoliberalne i prorecesijske ka razvojnoj politici koja potiče proizvodnju, investicije i zaposlenost.
6. Sve se to može učiniti upoznavanjem, kombinacijom i korištenjem teorijskih znanja iz heterodoksnih škola ekonomsko-političkog mišljenja kao što su kejnzijizam, marksizam, institucionalizam i radikalna politička ekonomija. One se na tržištu ideja i znanstvenih znanja pojavljuju kao pojedinačna ili skupna alternativa odnosno idejna opozicija neoliberalnoj školi.
7. U nastavnim planovima ekonomskih fakulteta više prostora treba dati ekonomskoj povijesti, historiji ekonomske misli i analizi modernih škola ekonomskog mišljenja radi stjecanja povijesnog iskustva i širih ekonomsko-teorijskih znanja o makroekonomskim i političkim okvirima poslovanja i razvoja nacionalne ekonomije.

## 9. LITERATURA

1. Babić, Mate, *Od dezinflacije u zaduženost*, Binoza press i Ekonomski fakultet Zagreb, 2006.
2. Baletić, Zvonimir i Medić, Š. Đuro, ur., *John M. Keynes i hrvatska ekonomska misao*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb. 2010.
3. Baletić, Zvonimir, "Produženo krizno stanje hrvatskog gospodarstva", – u knjizi-zborniku: *Iz krize u depresiju*, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb, 2012., str. 15-32.
4. Berend, Ivan T., *Ekonomska povijest dvadesetog stoljeća: Ekonomski režimi od laissez-fairea do globalizacije*, Mate, Zagreb, 2012.
5. Družić, Gordan, *Ekonomska politika i poduzetništvo*, drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hita, Zagreb, 2007.
6. Dušanić, Jovan B., *Kritika neoliberalizma i tranzicije*, Medinek, Zagreb, 2013.
7. Gray, John: *Lažna zora: Iluzije globalnog kapitalizma*, Masmedia, Zagreb, 2002.
8. Hessel, Stephane, *Pobunite se!*, VBZ, Zagreb, 2011.
9. Horvat, Branko, *Dinamični gospodarski razvoj*, Dom i svijet i Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2007.
10. Horvat, Branko, *Kakvu državu imamo, a kakvu državu trebamo*, Prometej, Zagreb, 2002.
11. Josifidis, Kosta i Lošonc, Alpar, *Neoliberalizam – sudbina ili izbor?*, Graphic, Novi Sad, 2007.
12. Judt, Tony, *Zlo putuje svijetom: rasprava o našim sadašnjim nelagodama*, Algoritam, Zagreb, 2011.
13. Jurčić, Ljubo, "Europska unija: Hrvatska ante portas", *Ekonomski pregled*, br. 12/ 2012.
14. Kaletsky, Anatole, "Goodbye, homo economicus!", *Real-World economic review*, br. 50/2009., str. 150-155.
15. Medić, Đuro Š., "Uvod u studij povijesti hrvatske ekonomske misli", – predgovor u knjizi: V. Stipetić, *Povijest hrvatske ekonomske misli (1848. – 1968.)*, druga knjiga, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2013.
16. Mesarić, Milan, *Socijalizam – utopija, zabluda ili realna alternativa kapitalizmu?*, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 2011.
17. Milojević, Aleksa, *Zaustaviti samouništenje*, Ekonomski institut Bijeljina, Bijeljina, 2009.
18. Milojević, Aleksa: "Valutni odbor – priprema ekonomskog sloma", Zbornik radova *Ekonomska teorija i praksa u savremenim uslovima*, Ekonomski fakultet u Brčkom, Brčko, 2011., str. 10-19.
19. Mirowski, Philip, "Trinaest zapovjedi neoliberalizma", *Le Monde Diplomatique* – hrvatsko izdanje, kolovoz 2013.

20. Nikolovska, Natalija i Sundać, Dragomir, *Scenarij za ekonomski slom tranzicijskih zemalja*, IBCC, Rijeka, 2001.
21. Popović, Željko i Gajić, Zoran (ur.), *Kroz tranziciju: prilozi teoriji privatizacije*, Ako, Novi Sad, 2011.
22. Reinert, S. Erik, *Globalna ekonomija: Kako su bogati postali bogati i zašto siromašni postaju siromašni?*, Čigoja štampa, Beograd, 2006.
23. Stipetić, Vladimir, *Povijest hrvatske ekonomske misli (1298. – 1847.)*, Golden marketing, Zagreb, 2001.
24. Stipetić, Vladimir, *Povijest hrvatske ekonomske misli*, knjiga druga, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2013.
25. Štiglic, Džozef E., *Protivrečnosti globalizacije*, SMB, Beograd, 2002.
26. Vojnić, Dragomir, "Ekonomija i politika tranzicije u teoriji i praksi: Gdje je Hrvatska?", *Ekonomija*, br. 1/2003., str. 61-96.
27. Weeks, John: *A Critique of Neoclassical macroeconomics*, Macmillan press, London, 1989.

## Endnotes

1. Prvi kritičari neoliberalizma (i monetarizma kao jedne njegove varijante) i privatizacije u Hrvatskoj su poznati ekonomski teoretičari i analitičari – Branko Horvat, Jakov Sirotković, Gordan Družić, Darko Petričić, Dragomir Sundać, Adolf Dragičević, Ivo Perišin, Slavko Kulić i još neki. Njima su se, nešto kasnije, pridružili akademik Zvonimir Baletić, akademik Vladimir Stipetić, Dragomir Vojnić, Stjepan Zdunić, Vojmir Franičević, Ivan Lovrinović, Drago Jakovčević, Ivo Sever, Vladimir Lasić, Guste Santini i mnogi drugi hrvatski ekonomisti. Historičarima i analitičarima hrvatske ekonomske misli bit će, nadamo se, zanimljivo to da pristalice i/ili sluge neoliberalnog i kompradorskog pogleda na nacionalnu ekonomiju mnoge od navedenih ekonomista ignoriraju i rijetko spominju u javnim raspravama o našoj sadašnjoj ekonomskoj krizi i izlazu iz nje.
2. Vidi: Godišnje izvješće Hrvatske narodne banke za 2012. godinu, HNB, Zagreb, 2013., str. 1.
3. Vidi: Branko Horvat, "Tranzicija i restauracija", *Ekonomija*, br. 1/1999.
4. Iz ekonomske povijesti i političke ekonomije (ne)kolonijalizma poznato je da **kompradori** predstavljaju jedan posebno važan socijalni sloj u kolonijalnim zemljama koje se nalaze na periferiji interesa velikih kapitalističkih zemalja i/ili kolonijalnih sila. Kompradori predstavljaju onaj dio domaće kapitalističke klase, političke, znanstvene ili poslovne elite koja **posreduje** između domaće privrede, s jedne, te inozemnih središta ekonomske i političke moći, s druge strane. Ekonomske i političke odnose između domaćih poduzeća i/ili domaće privrede i stranih poduzeća i/ili stranih država kompradori kreiraju, ostvaruju, objašnjavaju i reguliraju vrlo često u korist stranih poduzeća i/ili stranih država a na štetu domaćih poduzeća, domaće privrede i općih dugotrajnih interesa ovisnih zemalja. U procesu provođenja i širenja (neo)kolonijalne politike, kompradori su, obično, dobro nagrađeni materijalnim i novčanim nagradama i raznim privilegijama dok, istovremeno,

domaća privreda propada, stagnira ili ostvaruje ekonomski rast koji je mnogo manji od potencijalnog rasta koji može ostvarivati u drugačijem ekonomskom sistemu i drugačijoj ekonomskoj politici. U sadašnjem vremenu svoju ulogu kompradori i njihovi literarni predstavnici ne opisuju tako, već joj daju pozitivnu ocjenu. Svoju ulogu posrednika oni često zamagljuju ili “zamotaju”, “upakiraju” u priče o potrebi slijeđenja velikih naroda i država ili u koncepcije o ljudskim pravima, demokraciji, slobodnoj trgovini koja je korisna za sve sudionike, itd.

5. Vidi: Godišnje izvješće Hrvatske narodne banke za 2012. godinu, HNB, Zagreb, 2013., str. 1
6. Vidi, na primjer, sljedeće knjige i članke: Lester C. Thurow, *Opasni tokovi razvoja ekonomske teorije*, CKD, Zagreb, 1987.; Kean Birch i Vlad Mykhnenko (ur.), *The rise and fall of neoliberalism: The Colaps of an Economic Order?*, Zed Book, London i New York, 2010; Branko Horvat, *Kakvu državu imamo, a kakvu državu trebamo?*, Prometej, Zagreb, 2002.; Branko Horvat, *Ekonomika brzog razvoja*, I, II, Forum Bosne, Sarajevo, oko 2000. godine.; Branko Horvat, *Dinamični gospodarski razvoj*, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007.; Ivan T. Berend, *Ekonomska povjest Europe dvadesetog stoljeća: Ekonomski režimi od laissez-faire-a do globalizacije*, Mate, Zagreb, 2012.; John Gray, *Lažna zora: iluzije globalnog kapitalizma*, Masmedia, Zagreb, 2002; Erik S. Reinert, *Globalna ekonomija: Kako su bogati postali bogati i zašto siromašni postaju siromašniji*, Čigoja štampa, Beograd, 2006.; Džozef E. Stiglic, *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2002.; Zvonimir Baletić i Đuro Š. Medić (ur.), *John M. Keynes i hrvatska ekonomska misao*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2010.; Jovan B. Dušanić, *Kritika neoliberalizma i tranzicije*, Medinek, Zagreb, 2013.; Baletić Zvonimir, *Ekonomski liberalizam i ekonomska znanost*, HAZU, Zagreb, 2005.; Noami Klein, *Doktrina šoka: Uspon kapitalizma katastrofe*, VBZ, Zagreb, 2008.; Slobodan Komazec, *Globalna financijska kriza*, Beograd, 2010.; S. Komazec, *Neoimperijalizam virtualnog finansijskog kapitala: Klasni sukob rada i finansijskog kapitala*, Beograd, 2013.; Dragoljub Stojanov, *Ekonomski kriza i kriza ekonomske znanosti*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2013.; Dragoljub Stojanov, “Ekonomski imperijalizam i ekonomska kakofonija”, *Ekonomija*, br. 2/2013.; Baletić Zvonimir i Gordan Družić (ur.), *Iz krize u depresiju: Krizno stanje hrvatskog gospodarstva i pravci zaokreta ekonomske politike iz prorecesijske u razvojnu*, HAZU, Zagreb, 2012.; Stipetić Vladimir, “Laissez-faire kao ekonomska politika Hrvatske”, u zborniku: *Ekonomski politika Hrvatske u 2006. godini*, Inžinjerski biro, Zagreb, 2005.; Drago Jakovčević, Ivan Lovrinović i Dubravko Radošević (ur.), *Novac i ekonomski rast: Monetarna politika ekonomskog rasta i zaposlenosti*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2011. Vidi još i radove s 20. međunarodnog znanstvenog skupa pod nazivom “Uloga države u osiguranju gospodarskog rasta”, koji su objavljeni u časopisu *Ekonomija*, br. 1/2013., posebno članak Sandre Bebek i Guste Santinija: “Hrvatska kao članica Europske unije: put u (ne)poznatu budućnost”, str. 1- 29.
7. “Nekritička primjena doktrine ekonomskog neoliberalizma nanijela je neprocjenjive štete hrvatskom gospodarstvu. Ona je bila i ostala neprimjerena našim mogućnostima i potrebama.” – Jakov Sirotković, “Neoliberalna (monetaristička) doktrina kao polazište ekonomske politike Hrvatske u 2002. godini”, *Ekonomija*, br. 2, studeni 2001. Ovaj članak objavljen je kao dodatak u knjizi: Zvonimir Baletić i Đuro Š.



- Medić (ur.), *John. M. Keynes i hrvstaka ekonomska misao*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2010, str. 349-352.
8. “Metodološki individualizam je najduže i najdosljednije prisutan u ekonomici, gdje čitava teorijska zgrada počiva na neoklasičnom aksiomu o homo economicusu. U ostalim društvenim znanostima tek razmjerno nedavno obnovljen je interes za takvim pristupom i to poglavito pod utjecajem rastuće popularnosti teorije racionalnog izbora.” – Aleksandar Štulhofer, “Metodološki individualizam, napokon” – predgovor u knjizi Jona Elstera: *Uvod u društvene znanosti: Matice i vijci za objašnjenje složenih društvenih pojava*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2009., str. 8. Štulhofer ovdje – poput mnogih ekonomista iz neoklasične škole – brka pojam ekonomike i ekonomije, pa pojam ekonomike koristi kao naziv za ekonomsku znanost koju promatra nasuprot ostalim društvenim znanostima. Ekonomija je **polje** društvenih znanosti i širi je pojam od ekonomike kao **znanstvene** i/ili nastavne ekonomske **discipline**. Ona se danas najčešće koncipira prema metodologiji i načelima neoklasične škole koja svoju koncepciju ekonomike hoće nametnuti kao sinonim za ekonomiju kao ekonomsku znanost, što je pogrešno.
  9. Adam Smith, *Theory of Moral Sentiments* (Teorija moralnih osjećaja), 1759. godine.
  10. Vidi: Jacques Attali i Marc Guilleme: *Anti-ekonomika*, Institut društvenih nauka, Beograd, 1978.
  11. Vidi sljedeće radove Adolfa Dragičevića: *Ekonomske leksikon*, Informator, Zagreb, 1991.; *Svjetski izazovi Hrvatskoj*, Razlog, Zagreb, 2005.
  12. Vidi: Anatole Kaletsky, “Goodbye, homo economicus!”, *Real-world economic review*, br. 50/2009, str. 150-156.
  13. Adolf Dragičević, *Ekonomske leksikon*, Informator, Zagreb, 1991., str. 230. Odrednica *homo oeconomicus* prikazana je bitno drugačije u knjizi *Ekonomske leksikon*, Masmedia, Zagreb, 2011., str. 278-279. U njenom objašnjenju očito je korišten spomenuti Dragičevićev *Ekonomske leksikon*, ali je iz novog objašnjenja izbačena kritika te koncepcije koju nalazimo kod Dragičevića. Tako je *homo oeconomicus* prikazan kao uzoran i pozitivan lik, što je u skladu s neoliberalnom ideologijom koja prešućuje i/ili potiskuje i zamjenjuje marksističku i kejnzijansku kritiku *homo oeconomicusa*.
  14. Neki ljudi u svojoj ekonomskoj aktivnosti ne namjeravaju – ističe A. Smith – ostvarivati javne, odnosno opće društvene interese. Oni i ne znaju kada i koliko taj javni interes ostvaruju. “Kada radije podržava domaću nego stranu radinost, pojedinac želi samo svoju vlastitu sigurnost, a kad tom radinošću upravlja tako da njezin proizvod bude od najveće vrijednosti, on hoće samo svoj vlastiti dobitak. Njega u tom, kao i u mnogim drugim slučajevima, vodi jedna nevidljiva ruka da postigne cilj koji uopće nije namjeravao postići. Nije uvijek lošije za društvo to, što pojedinac nije imao namjeru da ostvari cilj društva. Kada on slijedi svoj vlastiti interes, on često ostvaruje interes društva djelotvornije nego kad stvarno nastoji da ga ostvari.” Vidi: A. Smith, *Bogatstvo naroda*, Poslovni dnevnik i Masmedia, Zagreb, 2008., str. 446. ili u knjizi: A. Smith, *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*, Kultura, Beograd, 1970., svezak drugi, str. 625-626.
  15. Vidi opis Smithovih ideja o nevidljivoj ruci u udžbeniku: Gregori Mankju, *Principi ekonomije*, treće izdanje, prijevod s engleskog jezika, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2006., str.10.
  16. “U posljednja dva stoljeća – pišu Paul Samuelson i W. Nordhaus 1992. godine

- tržišta su se dokazivala kao moćni stroj za pokretanje privrede industrijskih zemalja.” Zbog nekih nepoželjnih efekata u radu slobodnog tržišta kao stroja, vlade svih zemalja Europe i Sjeverne Amerike, počevši otprilike od konca 19. stoljeća, počele su “intervenirati u privrednu djelatnost radi ispravljanja uočenih tržišnih nedostataka.” Vidi: Paul Samuelson i W. Nordhaus, *Ekonomija*, 14. izdanje, Mate, Zagreb, 1992., str. 298.
17. Vidi : Novo Plakalović, *Ekonomska politika za domaći ekonomski oporavak*, Zbornik radova s međunarodnoga znanstvenog skupa “Ekonomska teorija i praksa u savremenim uslovima“, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet u Brčkom, Brčko, 2011., str. 34 -36.
  18. Vidi: John. M. Keynes: “Kraj *laissez-faire-a*” u zborniku: Z. Baletić i Đ. Š. Medić (ur.), *John M. Keynes i hrvatska ekonomska misao*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 2010., str. 327.
  19. Detaljnu analizu ekonomske politike u Hrvatskoj za razdoblje od 1980. do 2005. godine i kritiku koncepcije *laissez-faire-a*, možemo naći u radu akademika Vladmira Stipetića pod naslovom “Laissez-faire kao ekonomska politika Hrvatske: Prilog razmatranju hrvatske gospodarske politike u minulih 25 godina”, objavljeno u zborniku: *Ekonomska politika Hrvatske u 2006.*, Inženjerski biro, Zagreb, 2005., str. 1-65. Stipetić ovdje, na temelju mnoštva podataka i analiza, pokazuje da je Hrvatska stagnirala u vremenu od 1980. do 2005., te da se jaz između blagostanja u Hrvatskoj i onog koji se ostvarivao u Europi i SAD-u u navedenom vremenu, povećavao. Zbog toga se i on pridružuje kritici ekonomskog neoliberalizma i traži “povećanu odgovornost države i političkih struktura u zaštiti dugoročnih interesa nacije.” Slične kritičke analize stanja hrvatske privrede nalazimo u radovima Zvonimira Baletića, Gordana Družića, Ive Družića i Božidara Jelčića koji su sabrani u zborniku: *Iz krize u depresiju*, HAZU, Zagreb, 2012.
  20. Vidi još slične analize u knjizi: Mate Babić, *Od inflacije u zaduženost: Hrvatska privreda 1994.-2004.*, Binoza press i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006.
  21. Fašističke ideje i političke snage najbrže se šire u Grčkoj, tj. u zemlji u kojoj je ekonomska kriza šira i složenija od krize u ostalim zemljama odnosno u ostalim korisnicima neoliberalne ideologije i politike dužničke ekonomije.
  22. John. M. Keynes: “Kraj *laissez-faire-a*”, citirani zbornik, str. 332.
  23. M. Mesarić, *Socijalizam : Utopija, zabluda ili realna alternativa kapitalizmu*, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 2011., str. 9. Na ovom tragu nalazi se i brošura: Stephane Hessel, *Pobunite se!*, VBZ , Zagreb, 2011. Hessel (rođen 1917.) u njoj poziva građane Francuske i ostalih zemalja na mirnu i miroljubivu pobunu protiv dominacije neoliberalne ideologije, bankarskog kapitala i profitno orijentiranog poslovanja koje uništava planet. U 93. godini života on, slično kao J. M. Keynes, godine 2010. kritizira dominaciju financijskog kapitala nad proizvodnim kapitalom i radnicima. “Opći interes mora nadići posebni ... Jaz između najsiriromašnijih i najbogatijih nikad nije bio toliki...Politički djelatnici, ekonomisti, intelektualci i cjelina društva ne smiju uzmicati niti dopustiti da ih nadjača suvremena međunarodna diktatura financijskih tržišta, koja prijeti miru i demokraciji” (str. 9).
  24. “Matematičko izražavanje daje teoriji prividnu rigoroznost i internu snagu. Ali, ta rigoroznost lako degenerira u učenjački *rigor mortis* kada lakoća matematičkog izražavanja postane struci važnija od stvarnog razumijevanja same privrede.



Matematičko izražavanje daje koncepciji privid nepobitne istine, a istovremeno je čini potpuno nerazumljivom ljudima koji nemaju matematičko obrazovanje”, Lester Thurow, *Opasni tokovi razvoja ekonomske teorije*, str. 10.

25. Vidi: Ljubomir Madžar, *Makroekonomsko planiranje i tržišna privreda*, Savezni sekretarijat za razvoj i nauku, Beograd, 2001., str. 267.
26. Kritiku koncepcije slobodne vanjske trgovine i koncepciju carinske zaštite mlade domaće industrije List je izložio u djelu pod naslovom *Das nationale System der politischen Okonomie* (Nacionalni sistem političke ekonomije), 1840.
27. Detaljnije dokaze za ovu tvrdnju te povijesna iskustva iz carinske zaštite i slobodne trgovine različitih zemalja, vidi u knjizi: Erik R. Reinert, *Globalna ekonomija: Kako su bogati postali bogati i zašto siromašniji postaju siromašniji*, Čigoja štampa, Beograd, 2006. Vidi još i sljedeće radove: Miroslav Pečujlić: *Globalizacija: Dva lika svijeta*, Gutenbergova galaksija, Beograd, 2002.; Dragoljub Stojanov: *Ekonomska kriza i kriza ekonomske znanosti*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2013.; Dragoljub Stojanov: *Ekonomski imperijalizam i ekonomska kako fonija*, Ekonomija, Zagreb, br. 2/2013.

## **2. ECONOMIC THEORY AND POLICY IN POST RECESSION CONDITIONS**

## **2. EKONOMSKA TEORIJA I POLITIKA U (POST) RECESIJSKIM USLOVIMA**



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## LEADER PRISTUP U RURALNOM RAZVOJU- EVROPSKA ISKUSTVA I PRIMJENA U BOSNI I HERCEGOVINI

## LEADER APPROACH TO RURAL DEVELOPMENT- EUROPEAN EXPERIENCE AND APPLICATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Ferhat Čejvanović**

Vlada Brčko distrikta BiH-vanjski saradnik  
Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli  
e-mail: [ferhat.cejvanovic@bdcentral.net](mailto:ferhat.cejvanovic@bdcentral.net)

**Alma Kovačević**

Ministarstvo unutrašnjih poslova  
Tuzlanskog kantona  
e-mail: [alma.kr@bih.net.ba](mailto:alma.kr@bih.net.ba)

**APSTRAKT:** *Akronim LEADER označava „Povezanost između aktivnosti razvoja ruralne ekonomije (Roman, 2011). Svrha ovog programa je podrška i usmjeravanje evropskih regija prema održivom razvoju. Ovaj program podržava mjere zaštite okoliša, ekonomske, socijalne i kulturne mjere u ruralnim područjima, istovremeno čuvajući njihovu raznolikost. LEADER pristup se bazira na javno-privatnom partnerstvu kroz tripartitno učešće javnog, poslovnog/privrednog i civilnog sektora. Iskustvo iz EU je pokazalo da LEADER pristup može uistinu unaprijediti svakodnevni život ljudi u ruralnim područjima. On može odigrati važnu ulogu u poticanju pronalaženja inovativnih rješenja za stare i nove ruralne probleme i tako postaje svojevrsan “pokretač” za podizanje kapaciteta zajednice i iskušavanje novih načina udovoljavanja potrebama ruralnih zajednica. LEADER je u mnogim ruralnim područjima EU, ostvario vrijedne rezultate, a u mnogim ruralnim zajednicama u novim zemljama članicama, kao i u zemljama kandidatima mogao bi odigrati važnu ulogu pomažući im da se prilagode promjenama u današnjem svijetu. Vrijednosti LEADER pristupa su prije svega decentralizirani i integralni, „od dole prema gore“ pristup koji se bazira na karakteristikama pojedinog područja.*

*U osnovi LEADER pristup se zasniva na cjelovitom promišljanju perspektiva određenog područja (ignorira uobičajene tematske i sektorske podjele), dovodeći u vezu različite sektore, te prihvatajući pristup koji osigurava lokalnim učesnicima da izraze svoje poglede, vlastitim željama i vizijama budućnosti. Cilj ovog rada je sagledati iskustva u provedbi LEADER pristupa u ruralnim područjima EU, kao i sagledati mogućnost primjene ovog pristupa u Bosni i Hercegovini.*

**Ključne riječi:** LEADER pristup, ruralni razvoj, lokalne akcione grupe, javno-privatno partnerstvo

**JEL:** R58

## **1. UVOD**

Ideja o LEADER pristupu nastala je početkom devedesetih godina dvadesetog vijeka (1991.godine). Vremenom LEADER pristup se unapređivao kroz zajedničku agrarnu politiku EU. Analizom podataka u provedbi LEADER pristupa utvrdilo se da je to dobar alat koji funkcionira u različitim područjima kroz različite situacije u kreiranju politike ruralnog razvoja. S tim u vezi, LEADER pristup je danas dio u kreriranju politike ruralnog razvoja. Poticanjem učešća lokalnih aktera u pripremi i primjeni strategija održivog razvoja, LEADER pristup je dokazao vrijednost u kreiranju buduće politike ruralnog razvoja.

## **2. LEADER PRISTUP U RURALNOM RAZVOJU**

LEADER pristup podstiče aktere ruralnih područja da istražuju načine kako postati i ostati konkurentan, i na koji način iskorštavanja svojih prednosti. Isto tako LEADER pristup uspješno savladava prepreke i probleme ruralnog stanovništva, kao naprimjer, problem starijeg stanovništva, nedostatka uslužnih djelatnosti i radnih mjesta. Ovim načinom, LEADER unapređuje kvalitet života ruralnih područja, tako što potiče poduzetništvo ruralnog stanovništva. LEADER pristup podstiče ekonomsko-društvene aktere u razvoju saradnje svih učesnika u ruralnom području. Države članice Europske unije primjenjuju LEADER program ruralnog razvoja u jačanju lokalnog, kao jedan vid protuteže procesu europeizacije. U rješanju problema nepovoljnog položaja ruralne Europe u odnosu na urbanu, ovaj program predstavlja nov socioekonomski uzor (Ray 2001, 280). Naprimjer, u Španiji u ruralnom području nije postojala saradnja između lokalnih vlasti i ekonomskih i drugih faktora razvoja, tako da

je LEADER program potaknuo zajedničku odgovornost u vođenju pozitivnih promjena u ruralnom prostoru (Perez, 2000).

U razvoju ruralnog prostora LEADER pristup je prepoznat kao novi razvojni model poljoprivrednog razvoja. Kreativnost i inovativnost je svrstala poljoprivrednu proizvodnju u širi kontekst politike ruralnog razvoja kroz horizontalno umrežavanje na lokalnom području (Plog i sur., 2000). Problemi ruralnih područja u Francuskoj (napušteno zemljište, opšta deagrarizacija, smanjenje važnosti poljoprivrede kao izvora prihoda, itd.), potakli su lokalne učesnike u toj mjeri da je Francuska postala najaktivnija članica EU u realizaciji LEADER programa (Buller, H., 2000). Problemi u Bosni i Hercegovini ogledaju se kroz konstantni odlazak ruralnog stanovništva u gradove, poljoprivreda više nije primarni izvor prihoda, i više ne predstavlja faktor stabilnosti ruralnih područja. Analizirajući programe ruralnog razvoja u Europskoj uniji utvrđeno je da je glavna prednost LEADER programa je pristup „od dole prema gore“, koji pomaže i potiče lokalne resurse u svrhu razvoja lokalne zajednice i uključuje lokalno stanovništvo u primjeni različitih mogućnosti razvoja.

LEADER pristup se bazira na četiri glavne vrijednosti ovog programa: Decentralizirani, integralni, „od dole prema gore“ i specifičnostima pojedinog ruralnog područja.

LEADER pristup koji se bazira na perspektivama određenog ruralnog područja (ignoriše uobičajene sektorske podjele), dovodeći u vezu različite sektore, te prihvatajući pristup koji osigurava lokalnim učesnicima da izraze svoje poglede, želje i vizije budućnosti svog područja. Vrijednost LEADER programa ogleda se u inicijativi ekonomskog i socijalnog osnaživanja ruralnih područja. Važna karika je i učešće lokalne zajednice, koja omogućava zajedničko osmišljavanje budućeg razvoja ruralnog područja.

LEADER pristup podstiče stvaranje partnersta u upravljanju na lokalnom nivou, kroz nastanak novih oblika organiziranja zajednica – strukovnih, političkih i dr. u fokusiranju na lokalni pristup koji jačanje mehanizama upravljanja lokalnih zajednica.

I posebna vrijednost LEADER pristupa je mogućnost da se nerealizirane zamisli primijene u praksi u selekciji projekata koje omogućavaju javno iznošenje ideja. LEADER podržava projekte male i srednje veličine, ali i eventualno rizičnije projekte, koji obično ne zanimaju klasične upravne, tehničke i finansijske ustanove.

### 3. LEADER PROGRAM I LAG-ovi U DRŽAVAMA EU

Osnova za operativno djelovanje lokalne akcione grupe (LAG) je inicijativa EU s ciljem promocije ruralnog razvoja na lokalnom nivou. Inicijativa podržava inovativne metode razvoja i obnove koji se baziraju na konkretnoj problematici i lokalnim potrebama. Da bi ta inicijativa bila raelazovano potrebno je da javni, privatni i nevladin sektor (NVO) sarađuju u okviru LAG-a kako bi nezavisno donosili odluke u implementaciji konkretnih mjera i projekta u oblasti ruralnog razvoja lokalnih zajednica u kojim su aktivni. Inicijativa LEADER kroz osnivanje LAG-ova pokušava da obuhvati sve ključne grupe koje djeluju u zajednici i organizacije koje su odgovorne za poticanje, osiguravanje sredstava, menadžment i pružanje usluga u području na kojem djeluje određeni LAG. Ovdje se posebno poklanja pažnja uključivanju mladih i žena u rad LAG-a, dok se u smislu konkretnih aktivnosti posebno tretira problematika zaštite okoliša i promocije kulturnog nasljeđa. LAG se obično sastoji od predstavnika pravnih subjekata, organizacija i udruženja, kroz doprinos cjelokupnom razvoju područja u okviru LAG-a u kojima djeluju.

LAG-ovi u EU imaju svojstvo pravnog lica i registrirani su u formi udruženja ili kao privredni subjekti ograničene odgovornosti, neprofitnog karaktera. Udruženje se pokazalo kao najraširenija i najdjelotvornija forma organiziranja u svim zemljama EU.

LAG-ovi razvijaju i jačaju povezivanje sa poslovnim sektorom, volonterskim i drugim zakonski priznatim zajednicama i drugim akterima prisutnim na terenu u svrhu osiguranja strateškog pristupa rješavanju konkretnih problema oblasti u okviru koje djeluju, kao i prikupljanju svježih ideja i inicijativa. Načini djelovanja i organizacije su vrlo fleksibilni i variraju ne samo od države do države već i unutar iste teritorijalne jedinice. LAG-ovi razrađuju, koordiniraju i provode strategije ruralnog razvoja razrađene u okviru inicijative LEADER pristupa i to u formi partnerstva. Partneri u LAG-u zajednički učestvuju u razradi strategija ruralnog razvoja u okviru oblasti u kojoj LAG djeluje, vrše odabir prioriternih projekata i implementaciji istih, zatim raspoređuju sredstava i određuju im namjenu (Vesta, 2012). Partneri u LAG-u osiguranju podrške i pružanju poslovnih prilika novim partnerima u ovoj oblasti, kroz razradu okvira za donošenje lokalne i regionalne politike razvoja EU u oblasti ruralnog razvoja.



### **3. 1. Iskustva i primjeri organizovanja LAG-ova u nekim zemljama EU**

#### **3. 1. 1. Njemačka i Austrija**

Osnova djelovanja LAG-ova u Njemačkoj i Austriji je razrada integralnih regionalnih ruralnih razvojnih strategija i iznalaženje finansijskih sredstava za sufinansiranje konkretnih projekata. U rad LAG-ova uključuju se svi zainteresovani akteri na lokalnom nivou, vezani zajedničkim ciljem regionalnog razvoja oblasti u okviru kojeg djeluju. Organizaciona struktura LAG-a je participativne prirode, gdje svi članovi učestvuju prema vlastitim mogućnostima, ciljevima i interesu. U pozadini cjelokupnog nastupa prema trećim stranama stoji dogovor i saradnja. Postoji osnovna grupa (najviše 30 članova, od kojih samo polovina ima pravo glasa - predstavnici lokalnih proizvođača, turističkog i privrednog sektora, udruženja za zaštitu okoline, predstavnici udruženja žena, poljoprivrednika, opština i mladih) oko koje djeluju dodatne grupe sve do učešća „običnih” građana u aktivnostima iste. Najveći dio posla obavlja Upravljački odbor. U praksi se osnivaju i razne pod grupe u zavisnosti od potrebe. LAG-ovi usko sarađuju sa kancelarijom na državnom nivou, koja je generalno odgovorna za implementaciju aktivnosti u okvir inicijative LEADER. Predstavnik LAG-a je direktor iste, a bira se sa još jednom osobom zaduženom za svakodnevnu administraciju na godinu dana, sa mogućnošću reizbora (3P-BHRD-Projekat Evropske komisije, 2012).

#### **3. 1. 2. Finska**

LEADER pristup u Finskoj se koristi od 1996. godine i postao je glavni metodološki pristup ruralnom razvoju i obuhvata gotovo sva ruralna područja. Cilj je širenje aktivnosti LEADER-a kako bi dao doprinos ostvarenju ciljeva svih četiri prioriteta osi ruralnog razvoja. Rašireno je mišljenje da je LEADER osobito pogodan za povezivanje učesnika i resursa u rijetko naseljenim područjima Finske. Zbog toga LAG-ovi trebaju imati što širi obuhvat, kako geografski, tako i sektorski. Aktivnosti uključuju mjere programa ruralnog razvoja koje podržavaju: razvoj novih proizvoda, proizvodnje i tehnologija, strukovno obrazovanje i informisanje, plaćanje za poljoprivredno - okolišne mjere, obnovu sela i transnacionalne projekte saradnje kao i projekte saradnje među pojedinim područjima. Nov i povećan obim aktivnosti finjskih LAG-ova osnažio je njihovo nastojanje da ostvare ujednačenu strukturu članstva. Posebna pažnja posvećena je uključivanju mladih ljudi i žena. Članstvo u LAG-ovima nastoji biti ujednačeno i podložno je javnoj ocjeni, a novi su članovi dobrodošli kako bi ojačali kapacitete za

pristupanje svim prioritetnim osima ruralnog razvoja. To je pomoglo jačanju LAG-ove baze znanja i vještina što donosi nove ideje za diversifikaciju poljoprivrednih posjeda, razvoj ruralnih usluga, poduzetničke inovacije i razvoj zajednice. Za nadzor provedbe, kako bi se kasnije olakšao zadatak vodstvu LAG-a, potrebni su jasni pokazatelji. To podrazumijeva niz mjerljivih pokazatelja, poput broja radnih mjesta, broja osoba sa završenom obukom i postotka stanovništva obuhvaćenog aktivnostima LAG-a. Takva metodologija, koja je jedinstvena za sve olakšava provjeru podataka i omogućuje mjerenje efikasnosti IV prioritetne osi ruralnog razvoja, a putem redovnog izvještavanja dobivaju se povratne informacije o uspjesima i o problemima u provedbi aktivnosti LAG-a (Vesta, 2012).

### **3. 1. 3. Irska**

LAG-ovi u Irskoj registrovani su kao firme ograničene odgovornosti (što bi odgovaralo našem „d.o.o.“ obliku registracije), te posluju kao i svaka druga firma, samo što su neprofitnog karaktera i provode isključivo aktivnosti koje se sufinansiraju iz inicijative LEADER. Ured za ruralne zajednice nadležan je, na nivou države, za provođenje inicijative LEADER, a LAG-ovi djeluju kao neka vrsta agencija za implementaciju. LAG-ovi rade na razradi konkretne problematike vezane za ruralni razvoj, djelujući u konsultacijama sa svim akterima uključenim u lokalni razvoj, u nastojanju da podrže integraciju različitih lokalnih zajednica i promociju održivog razvoja. LAG-ovi su registrovani pri sudu, a finansiraju se iz

zajedničkih sredstava zainteresovanih strana, uključenih u konkretne aktivnosti, državnih i EU fondova i drugih inicijativa u okviru kojih se implementiraju predloženi projekti (3P-BHRD-Projekat Evropske komisije, 2012).

### **3. 1. 4. Engleska**

U jugoistočnoj Engleskoj, regionalna razvojna agencija (RRA) koristi sredstva IV prioritetne osi ruralnog razvoja i LEADER pristupa kako bi se pozabavila kompleksnim izazovima ruralnog razvoja koji su povezani sa socijalnom i ekonomskom isključenošću, budućnošću poljoprivrede i pritiskom razvoja na okoliš. Sredstva IV osi ruralnog razvoja se koriste i za osnivanje i upravljanje LAG-ovima, što direktno utiče na podizanje kvaliteta života i stvaranje novih mogućnosti za zapošljavanje stanovništva. Inovacije Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj vezane za širenje aktivnosti LAG-ova, već privlače velik broj raznolikih učesnika. Njih

se potiče da od samog početka uključivanja u LAG učestvuju u postavljanju ciljeva ruralnog razvoja područja. "Stvoreni s dobrim razlogom" važna je poruka koju regionalna razvojna agencija pokušava promicati kroz program za osnivanje LAG-ova, koji primjenjuje sveobuhvatnu metodologiju za razvoj lokalnih akcijskih grupa. Ona se bazira na odlučivanju „odozdo prema gore“ i uključuje obuku novih članova. Postoje i ostale inicijative za izgradnju kapaciteta, poput grupnog učenja, koje uključuju stare i nove članove te pružaju priliku za razmjenu znanja i iskustava. Sada se osnivaju novi LAG-ovi s ciljem pokrivanja što više ruralnih područja regije, a stari reorganizuju svoje aktivnosti. Jedan primjer tog partnerstva je „WARR u Sussexu“, gdje su se lokalne organizacije i stanovništvo odlučili okupiti kako bi utvrdili prijeko potrebne nove prilike za zaposlenje, pogotovo za mlade članove ruralnih zajednica (Vesta, 2012).

### 3. 1. 5. Italija

**Članovi LAG-a u Italiji** su predstavnici i javnog i privatnog sektora. Predstavnici javnog sektora zastupaju lokalna vijeća, opštine i delegacije javnih subjekata, dok su predstavnici privatnog sektora organizovani (podijeljeni) u sektorske odbore (mala i srednja preduzeća – SME-s i samostalna udruženja privrednika; civilna udruženja; poljoprivredni sektor - zadruge, udruženja poljoprivrednika i poljoprivredne organizacije; hotelijerstvo, turizam, slobodno vrijeme itd.). LAG predstavlja i istim upravlja Odbor direktora, kojeg čine predsjednik, zamjenik, sekretar, blagajnik, te članovi sa pravom glasa (koji se svake godine mijenjaju). Cilj djelovanja je promocija ruralnog razvoja, sa orijentacijom na razradu održive politike ruralnog razvoja, integrišući ekonomske, sociološke i aspekte zaštite okoliša, u cilju povećanja kvaliteta života stanovništva u ruralnim područjima (3P-BHRD-Projekt Evropske komisije, 2012).

### 3. 1. 6. Španija

LAG-ovi u Španiji se registruju kao neprofitna udruženja. LAG-ovi imaju generalnu skupštinu, suvereni operativni organ kojeg čine predstavnici svih članova, i dva odbora - izvršni (stalni organ koji vodi, administrira, upravlja i odobrava aktivnosti u okviru programa djelovanja) i nadzorni. Tu je i manja grupa stalno zaposlenih koji vode računa o pružanju blagovremenih informacija građanstvu i zainteresovanim grupama o svemu što se dešava oko aktivnosti LEADER inicijative. Administrativni troškovi se pokrivaju iz **članarina** (3P-BHRD-Projekt Evropske komisije, 2012).

### 3. 1. 7. Češka

Ciljevi programa LEADER u Češkoj i primjeri uspješnih projekata realizovanih u periodu 2004. - 2006. posebno podržavaju inicijativu diversifikacije aktivnosti u ruralnim oblastima, sa naglaskom na nepoljoprivredne djelatnosti i poboljšanje kvaliteta života. I jedno i drugo predstavljaju ključne preduslove za uspješan ruralni razvoj. **Najčešći ciljevi projekata LEADER pristupa** realizovanih u Češkoj orijentisani su u: obnovu istorijskih spomenika arhitekture, razvoj informacione infrastrukture, osnivanje muzeja i rekonstrukcija informativnih centara, instalacija novih tehnologija, unapređenje upravljanja otpadom, tehničko-tehnološko opremanje opština (na primjer, sistem komunikacije, prezentacije, nove tehnologije), projektna dokumentacija za obradu, organizovanje sastanaka i okupljanja grupa, slobodno vrijeme za djecu, aktivnosti u slobodno vrijeme (posebno za žene na porodijskom odsustvu i starije), folklorne i kulturne aktivnosti, takmičenja za lokalni razvoj turističkih usluga i sl. Naprimjer „Posázaví LAG“ je imao aktivnosti s ciljem povećanja kvaliteta svijesti i know-how, postavljanje web portala za povezivanje drugih subjekata u regionu, što će omogućiti obuku iz oblasti informacionih i komunikacionih tehnologija. Obuka je posebno usmjerena na mlade ljude, žene na porodijskom odsustvu i socijalno ugrožene porodice. Projekat također ima za cilj da stvori centralnu bazu podataka i informacija u opštinskoj kancelariji. „Region Haná LAG“ je radio na izgradnji biciklističke staze i odmorišta za bicikliste, posebno u gradu Olomouc i okolini, čime se povećava atraktivnost za bicikliste i podržavaju održivi oblici turizma. „Sdruženi Ruže LAG“ je obavljao aktivnosti na adaptaciji neiskorištenih prostora u lokalnom vjerskom objektu sa odgovarajućim prostorom za slobodno korištenje i pokretanje prodavnice keramike. „Kyjovské Slovácko“ je pokrenuo projekat stvaranja fonda narodnih nošnji kako bi se sačuvali lokalni običaji i tradicija. Znatno je povećan broj lokalnih krojačica i stručnjaka za vez. Projekat obuhvata i javne prezentacije i radionice koje su uglavnom namijenjene mladim ljudima kako bi se podiglo interesovanje za lokalne događaje (Vesta, 2012.).

## 4. IMPLEMENTACIJA LEADER-a PROGRAMA NA LOKALNOM NIVOU

Sedam principa čine suštinu LEADER pristupa. Izgradnja kapaciteta je prva faza u realizaciji LEADER pristupa na lokalno nivou. Da bi se proveo ovaj inovativni pristup lokalni učesnici moraju imati ili usvojiti potrebne sposobnosti u pogledu ideja za projekte i neophodnog znanja i vještine u

vođenju finansija. Jačanje kapaciteta je zajednička aktivnost u kojoj različiti učesnici ruralnih područja postaju svjesni LEADER pristupa i načina realizacije, kao i ostvarivanje korist od samog projekta.

Druga faza je okupljanje lokalnih učesnika, kroz organiziranje sastanaka ili seminara na lokalnom području kako bi se glavni zainteresirani sudionici okupili, i gdje bi im se pružila pomoć u stvaranju ideja, i na dobrim temeljima omogućila rasprava lokalnih sudionika o potrebama njihove zajednice. Nakon toga vrši se analiza ruralnog područja. Ona se ogleda i usmjerava ka identificiranju resura tog područja (ljudi, aktivnosti, okoliš, baštinu, stručna znanja, itd.). Analiziranje tih resura treba dovesti do prepoznavanja mogućih strategija lokalnog razvoja, koje su specifične za navedeno područje. Sljedeća faza je prepoznavanje postojećih aktivnosti/inicijativa i ovo je presudni korak u LEADER procesu, povezan s analizom područja, jeste da lokalni učesnici sagledaju postojeće mjere lokalnog razvoja koje se implementiraju ili planiraju u njihovom području. Potrebno je utvrditi već postojeće inicijative, na osnovu kojih bi se odlučilo. Stvaranje partnerstva je naredna etapa po principu „od dole prema gore“ i ona zahtijeva izgradnju svijesti, kroz analizu snaga i slabosti ruralnog područja, te prepoznavanje potreba tog područja. Tokom faze planiranja strateških izbora za lokalno područje, u prepoznavanju prioritetnih tema i projekata za koje će se tražiti finansijska podrška, Pristup „od dole prema gore“ zahtijeva učešće različitih zainteresiranih grupa (Čejvanović i Cvijanović, 2011). Saradnjom lokalnih učesnika i analiza područja, olakšavaju postupak prepoznavanja učesnika koje treba uključiti u javno-privatno partnerstvo. I posljednja faza je priprema lokalne razvojne strategije, kroz pristup lokalnom razvoju. Ova strategija se formalizira u dokumentu lokalne razvojne strategije. Ovaj dokument uključuje određivanje ciljeva, definiranje strateških prioriteta i rangiranje aktivnosti koje će se provoditi. Lokalna razvojna strategija predstavlja bazu LAG-ove prijave na javne konkurse koje u okviru LEADER pristupa organiziraju zemlje članice EU. Zemlje članice biraju napredne LAG-ove i doniraju im novčana sredstva za realizaciju njihovih lokalnih strategija.

## **5. LEADER pristup U BOSNI I HERCEGOVINI**

Kada se analizira trenutna situacija u Bosni i Hercegovini, može se konstatovati da nema pristupa sredstvima inicijative LEADER programa. Da bi se omogućio pristup LEADER sredstvima potrebno osigurati novčana sredstava, namjenjenih ruralnom razvoju u Bosni i Hercegovini i odvojiti odgovarajući iznos za uspostavu i implementaciju LEADER-a. Novčana

sredstva u Bosni i Hercegovini (sredstva entiteta, Brčko distrikta BiH, kantona), sredstva iz dostupnih fondova EU i sredstva iz fondova drugih izvora trebaju se usmjeriti u razvoj ruralnih područja u BiH. Po principima i metodologiji programa LEADER neophodno je provesti aktivnosti koje su usmjerene na jačanje lokalne inicijative, aktivnosti animacije stanovništva u ruralnim područjima, integraciji u razvoju partnerstva, saradnji, pripremi i implementaciji planova ruralnog razvoja LAG područja (u daljnjem tekstu PRRLP).

Za efikasno kreiranje i implementaciju PRRLP-a važno je, da su pojedina ruralna područja, koja pokazuju slične razvojne mogućnosti, potrebe i izazove, međusobno povezana, te da jedni sa drugima vrše razmjenu iskustva u osnivanju, poslovanju i upravljanju LAG-om. U pripremu, implementaciji i finansiranju projekata mora biti uključeno ruralno stanovništvo na području na kojem djeluje pojedini LAG.

Uspostavljanje LAG-ova i uključivanje ruralnog stanovništva u proces izrade i implementacije operativnog plana ruralnog razvoja LAG područja neophodno je promovisati i obavljati edukaciju, kako bi se stekle odgovarajuće profesionalne vještine i znanja. Za efikasno provođenje pristupa LEADER na lokalnom području koje pokriva pojedini LAG, odgovorni su osnivači, partneri i menadžment LAG-a.

## **5. 1. Definiranje LEADER područja u Bosni i Hercegovini**

Uredba Evropske komisije br. 1974/2006 definira da LAG područje mora imati između 5.000 i 150.000 stanovnika. Veličina područja je ovisna od pojedinačnih odluka LAG-ova i prostornih uvjeta, a kod utvrđivanja područja trebalo bi voditi računa da je kod manjih područja lakše osigurati rad javno-privatnog partnerstva i veću uključenost lokalnog stanovništva, ali sa druge strane, neophodno je osigurati i kritičnu masu finansijskih i ljudskih resursa za efikasnu provedbu lokalnih razvojnih strategija. Prema OECD definiciji<sup>1</sup> ruralno područje je svako područje u kojem je naseljenost manja od 150 stanovnika/km<sup>2</sup>.

## **5. 2. Osnivanje lokalnih akcionih grupa i njihova područja**

Kako bi Lokalna akciona grupa - LAG dobila status aktivne i priznate-registrirane organizacije, mora ispunjavati opšte uvjete navedene u 62. Članu Uredbe Vijeća (EU) 1698/2005, a uvjeti se ogledaju u tome a područje koje pokriva LAG i za koje je izrađen PRRLP mora biti koherentno (teritorijalno

povezano) i mora ponuditi dovoljnu kritičnu masu ljudskih, finansijskih i privrednih resursa, koji mogu biti podrška održivom razvoju strategije, Zatim LAG mora pokazati finansijske i administrativne sposobnosti za definiranje i provođenje PRRLP-a na ciljanom području i sposobnost upravljanja javnim finansijskim sredstvima. I na kraju treći uvjet koji LAG mora ispunjavati je da u procesu donošenja odluka predstavnici privrede (poduzetnici, obrtnici, zanatlije), socijalni partneri (lokalno stanovništvo) i ostali predstavnici civilnog društva (poljoprivrednici, žene, mladi, udruženja, asocijacije...), moraju predstavljati najmanje 50% lokalnoga partnerstva (moraju u tijelima odlučivanja, pri donošenju odluka, imati najmanje 50% glasova), (3P-BHRD-Projekat Evropske komisije, 2012)..

Kada se započne postupak organizacije i registracije LAG-a potrebno je osigurati i jasno definirati tripartitna struktura, tj. učešće javnog, poslovnog/privrednog i civilnog sektora. Zatim je potrebno definirati način vođenja i upravljanja LAG-a (zadatke, ovlasti, transparentnost rada, otvorenost za nove članove...), kao način odlučivanja, sastav i zadatak tijela odlučivanja (osnivačkim aktima urediti da najmanje 50% glasova mora biti određeno za predstavnike poslovnog sektora, građana i civilnoga društva). Nadalje je neophodno utvrditi procedure za procjenu i odabir projekata koji će se provoditi (transparentan postupak javnog poziva i selekcije najboljih projekata za finansiranje, definirati ko, kada i na koji način vrši selekciju projekata na razini LAG-a), kao i dužnosti, prava i odgovornosti uspostavljenih tijela i članova LAG-a.

Kako bi se osigurala transparentnost i pravovremeno implementiranje projekata i finansiranje rada (javnost rada, smjernice za monitoring, izvještavanje) procedure treba provoditi u jasno definiranom (preporučljivo međuopćinskom) ruralnom području, i taj plan ne smije odstupati od strategije ruralnog razvoja na višim nivoima.

Ruralno područje za koje je izrađen PRRLP mora biti povezano i mora posjedovati kritičnu masu ljudskih i finansijskih resursa (3P-BHRD-Projekat Evropske komisije, 2012). Nije obavezno, da to područje, pokriva područje koje se podudara sa administrativnim granicama općina, ali važno je samo da se radi o homogenoj cjelini (međusobno povezanoj cjelini), te da postoji spremnost da se različiti učesnici povežu sa ciljem postizanja zajedničkih razvojnih ciljeva tog područja.



## 6. ZAKLJUČAK

Analizirajući programe ruralnog razvoja u Europskoj uniji pokušalo se koncentrirati na program Leader kao novi, inovativni pristup za razvoj ruralne zajednice, sela i poljoprivrede (Ilak Peršurić A.S., i dr., 2011). Politika ruralnog razvoja, ako se isključivo oslanja na poljoprivredu, ne može odgovoriti na probleme u zapošljavanju, ekonomskom rastu i očuvanju životne sredine. Politika ruralnog razvoja i primjena LEADER pristupa svojom inicijativom nastoji unaprijediti ruralna područja kroz uključivanje lokalnih aktera u stvaranje bolje budućnosti ruralnog područja. Treba istaći da je LEADER pristup nadmašio interese samih korisnika, i rezultatima je skrenuo pažnju državne i regionalne politiku, a to se najviše ogleda u rezultatima ostvarenim kroz partnerstva i kreativnim aktivnostima. Pozitivna rješenja iz Evropske unije, kao i potencijalni projekti i ideje mogu u Bosni i Hercegovini potaknuti aktera ruralnih područja u osnivanu i razvoju lokalnih akcionih grupa, kroz primjenu LEADER programa.

Izazovi u primjeni LEADER pristupa se ogledaju u osnaživanju unutrašnje povezanosti područja i korištenju lokalnih resursa. Izazove još predstavljaju načini rada lokalnih partnera i širenju razvojne inicijative, kroz sticanje prijenosa stečenog znanja i iskustva. Kroz primjenu LEADER pristupa iznalaze se načini poboljšanja ekonomske situacije ruralnog područja (radna mjesta, mala i srednja preduzeća i sl.) u obliku novih investicija. Analizom programa ruralnog razvoja, LEADER programa u državama članicama Europske unije prikazani su specifični principi, načini implementacije, problemi u implementaciji u pojedinim državama (Ilak Peršurić A.S., i dr., 2011), te moguća primjena nekih od Leader principa u programima ruralnog razvoja u Bosni i Hercegovini.

U Bosni i Hercegovini je neophodno po principima i metodologiji LEADER programa predvidjeti i provesti aktivnosti koje idu u smjeru jačanja lokalne inicijative, aktivnosti animacije stanovništva u ruralnim sredinama, integraciji u razvoju partnerstva, saradnji, pripremi i implementaciji planova ruralnog razvoja kroz osnivanje lokalnih akcionih grupa.

LEADER pristup i lokalne akcione grupe da bi promovirale održivi razvoj potrebno je osigurati raspoložive ljudske i finansijske resurse. Još je neophodno podstaći lokalne učesnike u provođenju bitnih projekata i višesektorske akcije. Takvim načinom se ostvaruje sinergija i neophodna kritična masa resursa koji će poboljšati ekonomsku učinkovitost ruralnog područja.



## 7. LITERATURA

1. Buller H. (2000): Re-creating Rural Territories: Leader in France. *Sociologia Ruralis* 40(2): 190-199
2. Čejvanović F. , Cvijanović D (2011), Politika održivog ruralnog razvoja Bosne i Hercegovine u procesu integracija, 2. Međunarodna konferencija, Tuzla: 37-45
3. Ilak Peršurić A.S., Juraković L., Trošt K, (2011) Leader programi i njihova funkcija u ruralnom razvoju, 44th Croatian & 4th, International Symposium on Agriculture:178:182
4. Moehler R. (2006): Rural Development-The Second Pillar of the Common Agricultural Policy: 36 str.
5. Perez J.E. (2000): The Leader Programme and the Rise of Rural Development in Spain. *Sociologia Ruralis* 40(2): 200-207
6. Ray C. (2001): Transnational Co-operation Between Rural Areas: Elements of a Political Economy of EU Rural Development. *Sociologia Ruralis* 41(3): 279-295
7. Roman H, EGSO, ZSO EU – Hrvatska (2011), Program LEADER u EU - povijest i metoda, Zajednički savjetodavni odbor EU-Hrvatska
8. Smjernice za uspostavu *LEADER* inicijative u BiH, 2010, Radni materijal pod nazivom „3P-BHRD-Projekat Evropske komisije - Jačanje kapaciteta za programiranje ruralnog razvoja u BiH“
9. Definitions of “Rural”, Valerie du Plessis, Roland Beshiri, Ray D. Bollman, Rural Secretariat, (2002), Agriculture and Agri-Food Canada, Ottawa, Ontario K1A 0T6
10. VESTA Udruženje (2012), LEADER program Europske unije i njegova funkcija u ruralnom razvoju, u okviru projekta „Panel diskusije o europskim inicijativama za razvoj ruralnih zajednica“. Tuzla.
11. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index_en.htm) (Pristup: 19.07.2013.)

## Endnotes

1. Definitions of “Rural”, Valerie du Plessis, Roland Beshiri, Ray D. Bollman, Rural Secretariat, Agriculture and Agri-Food Canada, Ottawa, Ontario K1A 0T6, December 2002



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## EKONOMSKO-PRAVNA INTERVENCIJA DRŽAVE U KONTEKSTU REORGANIZACIJE POSLOVNOG SUBJEKTA PREMA LEGISLATIVI U BiH I ZEMLJAMA UPOREDNOG PRAVA

## ECONOMIC AND LEGAL STATE INTERVENTION IN THE CONTEXT OF REORGANIZATION OF BUSINESS SUBJECT BY LEGISLATIVE IN B&H AND THE COMPARATIVE LAW

**Dr sc. Mirela Čokić, dipl. pravnik – docent**  
Univerzitet u Tuzli – Pravni fakultet Tuzla  
mirela.cokic@untz.ba

**APSTRAKT:** *Shodno odgovarajućim prilikama, odnosno neprilikama na tržištu, posebno u vrijeme SEK-e, država skoro pa redovno predstavlja glavnog aktera u smislu pružanja odgovarajuće pomoći poslovnim subjektima kada je to neophodno. Tako je u SAD-u sa nastupanjem SEK-e 2009. godine, država putem odgovarajućih ekonomsko-finansijskih mjera preuzela najviši stepen odgovornosti na sebe u smislu restrukturiranja poslovnih subjekata. Osim u SAD-u, reorganizacija/restrukturiranje predstavljaju redovnu pojavu i u drugim evropskim uporedno-pravnim sistemima (npr. Njemačka, Austrija, Italija i dr.). Ovo posebno iz razloga, ako se ima u vidu da je osnovni cilj reorganizacije ali i restrukturiranja, sanacija, odnosno nastavak obavljanja proizvodne djelatnosti, te ponovno uključivanje poslovnog subjekta u međunarodne ekonomske tokove. TP Na ovakvim ili bar sličnim osnovama bi trebala da se i u BiH, država, putem ekonomskih mjera i paketa pomoći involvira u ekonomsko-pravno stanje datog poslovnog subjekta. No, ipak specifično stanje povodom državnog uređenja, odnosno pretvorbe iz društvenog/državnog vlasništva u privatno (put privatizacije) je u najvećoj mjeri dirigirao, da je u BiH, država minorni učesnik u reorganizaciji/restrukturiranju poslovnih subjekata. Nažalost, stanje povodom učesća države u kontekstu iskorištavanja eventualnih mjera/modaliteta reorganizacije je skromno, ali ne znači da neće biti drugačije, ukoliko se iskoriste eventualna sredstva i načini koji su normirani u legislativnim okvirima pojedinih zemalja uporednog prava. Stoga je cilj rada da predvidi eventualne ekonomsko-pravne mjere koje će pojačati učešće i uticaj države u BiH kada je reorganizacija poslovnih subjekata u pitanju.*

**Ključne riječi:** poslovni subjekt, reorganizacija, sanacija, zemlje uporednog prava, BiH.

**JEL:** K 20

## 1. UVOD

Privatizacija poslovnih subjekata je vrlo važan proces u sklopu privrede jedne zemlje. Ona sa sobom neminovno nosi kako pozitivne tako i negativne aspekte u sklopu privređivanja poslovnih subjekata. Tako prelaz sa planskog na tržišni način privređivanja kao i privatizacija su izvršili kao sveukupni proces dosta utjecaja na solventnost, a samim tim i reorganizaciju, te restrukturiranje poslovnih subjekata. Sve je veći broj poslovnih subjekata koji odlaze u stečaja, a nakon toga vrše reorganizaciju. No, i sve je veći broj onih koji s lošom privatizacijom padaju u sve veća dugovanja te zahtijevaju prije otvaranja stečaja neminovan proces restrukturiranja – koji se može ali i ne mora provesti uz utjecaj države.

U najvećem broju slučajeva s privatizovanom svojinom država gubi interes za restrukturiranje i dalje pomaganje poslovnog subjekta koje se nalazi u nezavidnoj poslovnoj orijentaciji. Ovo posebno iz razloga, što odgovarajući paketi i programi finansijske pomoći ne predstavljaju obavezu za državu. Stoga država može ali ne mora preuzeti učešće u očuvanju poslovnih kapaciteta subjekta koji je privatizovan.

Sa druge strane k' tome treba pripisati zainteresovanost i učešće države u zemljama uporednog prava (npr. SAD, Njemačka, Austrija, Italija i dr.), gdje privatizovan poslovni subjekt ne predstavlja „kočnicu“ u smislu finansijskog ulaganja od strane države, a sve to radi opštedruštvenog napretka države i njenog privrednog sistema. Ovo je pozitivno, pa se propisuju i drugi (pravni) efikasni mehanizmi pomoći u restrukturiranju i reorganizaciji poslovnog subjekta, a koji će znatno doprinijeti očuvanju i nastavku poslovanja subjekata – kao što je npr. *pre pack* ili pojedini „*hibridni modeli reorganizacije poslovnih subjekata*“.

## 2. UTJECAJ PRIVATIZACIJE NA EKONOMSKI POLOŽAJ POSLOVNIH SUBJEKATA

Bosna i Hercegovina je zemlja u kojoj se vršio i još uvijek se vrši jedan od vrlo značajnih ekonomsko-političkih procesa, proces tranzicije, ili tačnije onaj koji znači prelaz sa jednog na drugi način tržišnog privređivanja. Naime, riječ je o pretvorbi društvenog/državnog vlasništva u privatno. Obzirom da je privatno

vlasništvo dominantano svojinsko pravo u tržišnoj ekonomiji, tim prije će se bolje odvijati tržišna efikasnost i konkurentnost privrednih društava i njihovo uključivanje u svjetsko tržište rada. Osim toga, neminovna je razmjena roba i usluga, finansiranje, investiranje, zapošljavanje, povećanje prihoda i profitabilnost, a time i poboljšanje mikroekonomskih i makroekonomskih parametara države odnosno njen brži ekonomski rast i razvoj.<sup>1</sup>

Pored privatizacije tu je i jak utjecaj SEK-e koji se odrazio posebno na poslovne prilike zemalja u tranziciji ili područja koja su ekonomski nerazvijena ili tek ona koja su u razvoju. Zbog toga, je vrlo značajno da se države motiviraju čim prije da izvrše prelaz vlasništva iz državnog - društvenog u privatno, jer se privatizacija sa tržišnim načinom privređivanja nameće skoro kao neminovan proces koji mora svaka zemlja da prođe koja računa na razvoj, odnosno vlastiti prosperitet privrede uopšte.

Vrlo dug i mukotrpan proces prelaska iz jednog u drugi sistem privređivanja nije ostavio bez traga uticaj na privređivanje i uopšteni opstanak poslovnih subjekata. Ovo jasno i slijedi ukoliko se hoće postići opštedruštveni proces napretka poslovnih subjekata i privrede. Cilj privatizacije je ustvari, spriječavanje i ograničavanje uticaja političke kontrole države. Tako je ranije na osnovu državnog/društvenog vlasništva i političke kontrole, država uspijevala da dā primat upravljanja bilo pojedincu ili odgovarajućoj upravljačkoj strukturi koja vlada i upravlja imovinom radi postizanja vlastitih interesa i ciljeva. Stoga se s privatizacijom lični cilj pojedinca ili vladajuće grupe pretvorio u svoju suprotnost, a koji danas prioritno (u privatizaciji) znači prosperitet i razvoj države uopšte. Ovakav način i tranzicijski proces ujedno predstavlja posljedicu neminovnog prelaska sa socijalističkog na kapitalistički sistem privređivanja. Stoga se da zaključiti da je privatizacija mukotrpan proces koji se pretežito zadržava u nerazvijenim i zemljama u razvoju. Navedeni proces se reflektuje i predstavlja a propos prelazak sa socijalističkog, odnosno komunističkog na kapitalistički sistem privređivanja.

Naime, promjena strukture kapitala iz državnog/društvenog u privatno može biti realizovana na različite načine, između ostalog, putem prodaje državnog kapitala, dokapitalizacijom od strane privatnih investitora, formiranjem zajedničkih društava, udruženjem kapitala privatnih i državnih privrednih društava, potom investiranjem „*green field*“ kapitala.<sup>2</sup>

Kao što smo to već prethodno istakli, osim privatizacije kao jednog od najznačajnijih procesa u posljednje vrijeme, zabilježen je jak uticaj i SEK-e, kako na globalnom, tako i na lokalnom području. Na ovaj način i pod utjecajem

privatizacije došlo je ako ne do najvećeg broja odlazka poslovnih subjekata u stečaj. U tom smislu morale su se iznaći mogućnosti i načini koji će pomoći što boljem privređivanju istih, kao i njihovom uspješnom poslovanju. Jedan od tih načina je upravo i prodaja jednog dijela poslovnih subjekata – kao mjera/modalitet za reorganizaciju istog<sup>3</sup> prema Zakonu o stečajnom postupku FBiH (dalje: ZOSP FBiH).<sup>4</sup>

No, privatizacija ima svoje pozitivne strane koje se ogledaju dijelom u prethodno navedenom, ali i negativne jer ne dozvoljava državni utjecaj kada je privatizovana svojina u pitanju. Tako već danas, imamo iskustva koja nagovještavaju da država ne može, ali i ne izražava namjeru da preduzme aktivnu ulogu kada je u pitanju, bilo pomoć ili primjena odgovarajućih mjera reorganizacije stečajnog dužnika.<sup>5</sup> U tome je u najvećoj mjeri sprečava, pretvorba kapitala iz društvenog/državnog u privatno, te su joj zbog toga dopušteni samo pojedini programi državne pomoći koje ona može da koristi kada za to postoje odgovarajući pravno-ekonomski osnovi.<sup>6</sup>

Situacija u pogledu nezahvalnog položaja poslovnih subjekata u kojima se vrši reorganizacija ili pak restrukturiranje nije ni malo obačavajuća kada je još i privatizacija prisutna. Naprotiv, takvi poslovni subjekti s privatizovanom imovinom imaju najviše problema jer država nije uopšte zainteresovana, bilo da ulaže ili daje bilo kakve garancije za podizanje kredita, koji bi, ili olakšali ili otežali ionako loše ekonomsko stanje u kojem se nalazi. Tako je u „Konjuhu“ d.d. Živinice s privatizacijom u nešto većoj mjeri otežana mogućnost da država jamči za dizanje kredita, iako je u jednom slučaju s prenosom upravljačkih prava dala garanciju.

Slučaj: „Konjuh“, d.d. Živinice, gdje je veliki broj „malih dioničara“ prenio upravljačka prava, čak 53% na Vladu FBiH. Prenos upravljačkih prava je izvršen na osnovu prijenosa dionica u datom društvu na Vladu FBiH, u omjeru od 53% od ukupnog kapitala navedenog privrednog društva. Vlada FBiH, najvećim dijelom zbog privatnog vlasništva u kapitalu „Konjuh“ d.d. Živinice, nije pristala da otkupi odgovarajući dio kapitala koji je na nju prenesen. Vlada FBiH je zadržala upravljačko pravo samo na osnovu punomoći „malih dioničara“, sa ciljem davanja garancije za podizanje kredita od Federalnog zavoda za zapošljavanje za „Konjuh“ d.d. u visini od 2,5 miliona KM. Stoga, ni u ovom slučaju nije riječ o klasičnoj reorganizaciji, nego o odgovarajućim mjerama koje se preduzimaju u svrhu revitalizacije privrednog društva, a koje bi trebale nužno da dovedu i do uspješne sanacije i nastavka poslovanja poslovnog subjekta.<sup>7</sup>

No, kako vrijeme prolazi radnicima Konjuha sve je teže, jer je njihovo preduzeće loše privatizovano, a i tvornica već ima milionske gubitke. Konkretno rješenje od strane države ne postoji, odnosno, Vlade Federacije, osim isčekivanja u pogledu promjene vlasničke strukture kapitala.<sup>8</sup> U ovakvim i sličnim situacijama, država najčešće nema posebnog interesa, kada je privatna svojina u pitanju. No, pored „Konjuha” d.d. Živinice koji je još samo jedan od mogućih slučajeva “u stečaju”, tu je na stotine drugih, koja su do sada zatvorena, zbog loše privatizacije, odnosno ekonomskog stanja.<sup>9</sup>

U ovakvim i sličnim slučajevima je najčešće riječ o „*hibridnom modelu reorganizacije poslovnog subjekta*“ jer navedeni ne predstavlja klasičnu reorganizaciju, nego li revitalizaciju istog na neki drugi način mimo onog klasičnog modela reorganizacije koji je propisan odredbama ZOSP-a FBiH/RS.<sup>10</sup>

Tako prema legislativnim rješenjima u BiH, tečnije prema ZOSP FBiH/RS, kao i Zakonu o privatizaciji,<sup>11</sup> ne postoji odredba kojom se nalaže ili propisuje obaveza državi da preuzme aktivnu ulogu kada je reorganizacija poslovnog subjekta u pitanju. Jedino ostaje upitno s pravnog gledišta, postojanje mjere prodaje cijele ili dijela imovine poslovnog subjekta,<sup>12</sup> čime se ujedno može izvršiti njegova privatizacija, ali i sanacija.

### **3. EKONOMSKI MODALITETI INTERVENIRANJA DRŽAVE U KONTEKSTU REORGANIZACIJE POSLOVNOG SUBJEKTA**

U odnosu na odgovarajuće prilike, odnosno neprilike na tržištu, posebno u vrijeme svjetske ekonomske krize u pojedinim državama predviđeni su odgovarajući modaliteti pomoći poslovnim subjektima kojima je to i neophodno. Tako je npr. u SAD-u sa nastupanjem SEK-e 2009. godine, država putem odgovarajućih mjera, odnosno posebnih paketa pomoći – subvencija i sl. preuzela na sebe da restrukturira i sanira one poslovne subjekte koji se bili na rubu propasti.<sup>13</sup> Osim SAD, restrukturiranje i sanacija poslovnih subjekata predstavlja redovnu pojavu i u drugim evropskim uporedno-pravnim sistemima kao što je npr. Njemačka, Austrija, Italija i dr. No, ove države svaka na svoj način koriste različite mjere i pakete pomoći kada je sanacija poslovnog subjekta u pitanju i njihovo uključivanje u međunarodne ekonomske tokove.<sup>14</sup>

Osnovno poprište nastanka SEK-e 2009. godine<sup>15</sup> je u SAD-u, slično onoj koja se desila 1929. godine, no sa nešto dalekosežnijim posljedicama u oblasti

autoindustrije i građevinarstva. Ukoliko bi smo pokušali dati tačan odgovor na pitanje, šta je osnovni razlog nastanka SEK-e, teško bi bilo dati jedan eksplicitan i jednoznačan odgovor.

Stoga je jasno da je uslijed nastupanja posljedica SEK-e u 2009. godini jedna od grešaka zasigurno tržišna, a sa druge strane državna. Tako je polovinom 2009. godine ekonomskim analitičarima već bilo jasno kako je nastala SEK-a i pod uticajem kojih faktora, odnosno uzroka. Prije svega, znalo se da je državna intervencija stvorila krizu ali kako i na koji način, trebalo je i to otkriti. U smislu rješavanja datog slučaja, glavnu ulogu imao je ne jedan uzrok, nego više njih i to ne svaki pojedinačno, nego tačnije kombinacija više tih uzroka, odnosno faktora. Praktično svi faktori, odnosno uzroci su vezani za državnu regulaciju tržišta nekretnina, finansijsko tržište i za bankarski sektor. Svaki od ovih uzroka ponaosob i nije mogao da dovede do teških i nepredvidljivih posljedica, no u kombinaciji jedan sa drugim, odnosno trećim, posljedice su bile dalekosežne u svakom pogledu.<sup>16</sup>

Tako je u oblasti autoindustrije jedan od najboljih primjera General Motors, koji je sa nastupanjem SEK-e 2009. godine proglasio i otvaranje stečaja. Ovo je bilo poražavajuće za ovako jedno „moćno“ privredno društvo, odnosno korporaciju.<sup>17</sup> Osim GM-a, zabilježena je kriza i pad vrijednosti dionica u „Opelu“ kao podružnici GM-a. Do danas, GM i dalje postoji, te posluje sa pozitivnim prihodima. Ovakvom rezultatu je u najvećem dijelu doprinio program finasijske pomoći privrednim društvima–korporacijama u krizi, upriličen od strane Ministarstva finansija SAD-a, pod nazivom **(TARP)**. Tako je procijenjeno, da je GM u vrijeme ovih aranžmana dobio oko 49,5 milijardi dolara pomoći, te da je na uspješan način uspio da prevaziđe stečaja, uz pomoć reorganizacije u julu 2009. godine. Navedeni TARP program, upriličen od strane Vlade SAD-a, tačnije Ministarstva finansija je uspio zadržati i do milion radnih mjesta, a što nije zanemarljivo. Ovo je posebno značajno, ako se ima u vidu da je GM stvorio i hiljade novih radnih mjesta od kada je izašao iz stečaja u reorganizaciju. Osim toga, GM, Chrysler i Ford su u 2010.-toj godini po prvi put nakon, šest godina teške borbe sa krizom, ponovno stupili u pozitivne poslovne odnose sa drugim privrednim društvima. Na taj način, došlo se do zaključka, da je reorganizacija privrednog društva uz kombinaciju sa restrukturiranjem, jedan od najboljih načina za prevazilaženje „*kriznih situacija*“.<sup>18</sup>

Reorganizaciju privrednog društva smo do sada u najvećem dijelu predstavili, no restrukturiranje privrednog društva ne smije u ovom pogledu ostati nepoznanica. Iz tog razloga, mora biti jasno predstavljen cilj restrukturiranja,



koji se sastoji u prodaji državnog – društvenog kapitala u privrednom društvu u cilju namirenja potraživanja povjerilaca. Osim toga, program i plan restrukturiranja<sup>19</sup> može predvidjeti i neke od mjera koje bi pomogle privrednom društvu da nastavi sa poslovanjem i ponovno stupi na tržišnu utakmicu. Utoliko je Plan restrukturiranja privrednog društva uspješniji, ako realizacija njegovog cilja nezavisni o državnoj pomoći. Međutim, ne može se podcijeniti ni značaj restrukturiranja uz učešće države i Programa državne pomoći, jer je njihov cilj prvenstveno usrdotočen na zaštitu kako socijalnog, tako i ekonomskog stanja države uopšte.<sup>20</sup>

Bez obzira na period razvoja društva, restrukturiranje predstavlja obilježje skoro svake generacije. Osim toga, predstavlja značajnu etapu upravljačko - razvojne intervencije države, kojom se pokušava prilagoditi privreda uže ili pak šire regije. Naime, restrukturiranje predstavlja još i, uključivanje privrede u međunarodne tokove, a što stvara pretpostavke za realizaciju inovacijsko-poduzetničke ekonomije na globalnom nivou. U kontekstu navedenog, restrukturiranje predstavlja permanentan proces koji je u zapadnoj Evropi u posljednjim decenijama obilježen kroz međunarodnu specijalizaciju, industrijsku koncentraciju i multinacionalno preduzeće.<sup>21</sup>

Osim SAD, vrlo značajan primjer instituta koji postoji i koji je egzistirao, te se primjenjivao još od 1979. godine (sa *Prodijevim zakonom*) u Italiji je „*vanredno upravljanje velikim preduzećima u krizi*“. Državna pomoć u ovom slučaju predstavlja veoma značajan aspekt izlaska privrednog društva iz „krizne situacije“, a što dokazuje njeno prisustvo u svemu. Zadržana je regulacija ovakvog stanja uz primjenu stečajnog plana, koji najčešće propisuje bilo prodaju ili prijenos jednog dijela privrednog društva (pogona) uz nastavak obavljanja poslovne djelatnosti i zadržanje radnih mjesta. Imenovanje stečajnog sudijske, kao i stečajnih upravnika u slučaju primjene instituta za „*vanredno upravljanje velikim preduzećima u krizi*“ vrši ministar za proizvodne djelatnosti Italije. Također je značajna izrada programa koji se rade u skladu sa smjernicama Ministarstva za proizvodnu djelatnost u cilju spašavanja jednog dijela privrednog društva koje se nalazi na rubu ekonomske egzistencije. U tom smislu, evidentan je interes države za sveopće stanje privrednog sistema u ovakvim i sličnim situacijama.<sup>22</sup>

Uopšteno, paketi mjera pomoći od strane države, a koji su usmjereni ka' spašavanju privrednog društva se ogledaju u određenim vrstama pomoći. Takve vrste pomoći moraju ispunjavati odgovarajuće opšte uslove, i to:<sup>23</sup>

- \* Pomoć treba biti ograničena samo na iznos potreban za održavanje poslovanja firme,

- \* Pomoć će biti plaćena samo za vrijeme (ne preko 6 mjeseci) koje je potrebno za kreiranje konzistentnog i izvodljivog plana oporavka,
- \* Postojanje opravdanosti na području ozbiljnih socijalnih teškoća, i
- \* Nepostojanje negativnih efekata na industriju u drugim državama članicama.“

Državna pomoć je u najvećem broju slučajeva preduzeta sa ciljem restrukturiranja datog privrednog društva. Uslijed čega, „[...] Restruktuiranje obično uključuje neke od sljedećih elemenata: <sup>24</sup>

- a) reorganizaciju i racionalizaciju aktivnosti firme na efikasnijim osnovama, obično napuštanjem aktivnosti koje nemaju dužu vitalnost ili koje već donose gubitke,
- b) restrukturiranje postojećih aktivnosti, koje ponovo mogu postati konkurentne, i eventualno,
- c) razvoj ili diverzifikaciju novih vitalnih aktivnosti.“

Prilikom pružanja odgovarajuće pomoći od strane države u vidu paketa mjera, ona se iskazuje u vidu davanja subvencija i poreskih olakšica pojedinim privrednim društvima. Na ovaj način, pomoć države je usmjerena ka' uspješnoj realizaciji nastavka poslovanja datog privrednog društva. Tako se Program ili Plan pomoći države u smislu restrukturiranja ispoljavaju u vidu:

- \* Poreznih oslobođenja (*tax exemption*),
- \* Granta,
- \* Dioničkog učešća (*equity participation*),
- \* Preferencijalnih kredita (*interest subsidy*),
- \* Poreznih olakšica (*tax deferrals*), i
- \* Garancije (*guarantees*).<sup>25</sup>

Porezno oslobođenje (*tax exemption*), kao određeni vid državne pomoći, oslobađa dato privredno društvo od naplate poreza u cijelosti.<sup>26</sup>

Direktni grant je jedan od najpopularnijih vidova državne pomoći, ujedno i najpoželjniji, međutim, vrlo je „opasan – rizičan“. Na ovaj način se favorizuje primatelj tj. odabrana privredna društva koja primaju gotov novac, dok se s druge strane ostali diskriminiraju. Grant kao određeni oblik pomoći od evropskih zemalja, najviše je zastupljen u Velikoj Britaniji, Danskoj, Irskoj i Španiji, dok se u Italiji, Francuskoj i Belgiji koristi u nešto manjem omjeru.<sup>27</sup>

Dioničko učešće (*equiti participation*) predstavlja učešće države u kapitalu privrednog društva, koji se izražava u vidu običnih dionica (*equiti capital* u Velikoj Britaniji, a u SAD-u *common stock*). Primjer koji smo podrobno objasnili u prethodnom dijelu teksta – slučaj General Motors-a. U zemljama EU najviše je zastupljen u Italiji, Francuskoj i Irskoj.<sup>28</sup>

U pogledu preferencijalnih kredita (*interest subsidy*)<sup>29</sup>, posebno je značajan soft kredit (*soft loans*)<sup>30</sup>, koji se dobiva iz privremenih izvora finansiranja. Da li će se dobiti kredit iz javnih ili privatnih izvora finansiranja, to je u potpunosti irelevantno. Međutim, ovaj vid pomoći predstavlja poseban teret za budžet, pa ga države članice EU uglavnom izbjegavaju, no bez obzira na tu činjenicu, ipak se u određenoj mjeri koristi kao izvor finansiranja privrednih društava u Španiji i Njemačkoj.<sup>31</sup>

Porezne olakšice (*tax deferrals*)- ovo je odgovarajući vid pomoći države, uslijed čega se dato privredno društvo djelimično oslobađa plaćanja poreza - najmanje korišten vid državne pomoći. U nešto manjoj mjeri, primjenjen u Francuskoj, Njemačkoj i Italiji.<sup>32</sup>

Garancije (*guarantees*) su kao određeni oblik državne pomoći posebno u upotrebi kod spašavanja, restrukturiranja i razvoja malih i srednjih preduzeća. Najviše su zastupljene u Njemačkoj, Belgiji i Francuskoj.<sup>33</sup>

Upravo jedan od prethodno navedenih vidova državne pomoći konkretnije dioničko učešće (*equiti participation*) **je realizovan** putem programa TARP od strane Ministarstva finansija SAD-a za GM (i ostala privredna društva „u krizi“), koji se pokazao uspješnim načinom restrukturiranja. Ono je uspješno ostvareno uz kombinaciju sa stečajnim planom, odnosno uz reorganizaciju poslovnog subjekta. Na koncu važno je znati ključne razlike između reorganizacije i restrukturiranja.

Reorganizaciju je moguće izvršiti samo u slučaju ako je prethodno pokrenut stečaj, a dato privredno društvo insolventno. Dok za restrukturiranje, dato privredno društvo ne mora biti insolventno, što znači da se restrukturiranje može provesti i u solventnom privrednom društvu.

Pored toga, osnovno kod restrukturiranja je da je u pogledu vlasničkog udjela nad imovinom privrednog društva, većinski dio kapitala u državnom, odnosno društvenom vlasništvu, dok kod stečaja, odnosno reorganizacije, to nije uslov.

Programom restrukturiranja daje se sveobuhvatna analiza poslovanja datog privrednog društva u smislu privatizacije i stvaranja što boljih uslova za što

bolju prodaju. Dok se stečajni plan sa druge strane, sastoji se od dva dijela, prvi dio, koji predviđaju mjere koje su preduzete i drugi dio, one koje će se eventualno preduzeti u smislu nastavka poslovanja privrednog društva.<sup>34</sup>

Još jedan od značajnih načina za sanaciju privrednog društva i nastavak njegovog poslovanja je revitalizacija uz pomoć države i državne pomoći. Tako je zamišljen i jedan od programa za revitalizaciju privrednog društva „Konjuh“ d.d. Živinice. Država je u ovom slučaju preuzela na sebe upravljačka prava u visini od 53% dionica od ukupnog kapitala datog društva. Prenos udjela kapitala „Konjuh“ d.d. je izvršen po osnovu punomoći, koju su „mali dioničari“ dali Vladi FBiH. Na taj način Vlada FBiH se obavezala da obezbijedi garanciju za kredit u visini od 2,5 miliona KM, za „Konjuh“ d.d. Živinice. Osim toga, planom revitalizacije, a na osnovu finansijske analize predložen je cio set mjera u cilju rješavanja poslovne krize u navedenom privrednom društvu. Uz analizu sveukupnog stanja u „Konjuh“ d.d. Živinice, došlo se do zaključka da je moguće nastaviti postupak proizvodnje uz usvajanje plana revitalizacije, koji u značajnoj mjeri utiče na promjenu načina upravljanja i poslovanja datog privrednog društva. S obzirom da se program revitalizacije temelji na pretpostavkama koje bi se eventualno trebale realizovati do aprila 2016. godine, to nije moguće sa ove vremenske distance procijeniti uspješnost realizacije istog. Do sada su namirena, odnosno vraćena sredstva Razvojnoj Banci u visini od 1.300.000. KM, dok je još ostalo 1.200.000. KM povrata sredstava za repromaterijal. Hipoteka koja je bila uknjižena na imovini društva, po povratu sredstava Razvojnoj Banci uknjižena je na ime Federalnog zavoda za zapošljavanje.<sup>35</sup>

S vremenom i uz uporne pregovore između Vlade FBiH i Sindikata „Konjuh“ d.d. Živinice stekli su se osnovi i pristanak Vlade FBiH da otkupiti dionice od velikih dioničara iz inostranstva i tako postane većinski vlasnik poslovnog subjekta. Na ovaj način bi se spriječilo otvaranje stečaja u „Konjuh“ d.d. Živinice, a većina dioničara bi prodala svoj udio kapitala u navedenom društvu, te bi došlo do promjene vlasničke strukture kapitala. No, još uvijek se ova situacija čini neizvjesnom, stoga su u toku pregovori ali i izgledi da će se u skorije vrijeme znati, da li će Konjuh d.d. Živinice nastaviti sa radom, ako ne u istom, bar u smanjenom kapacitetu.<sup>36</sup>

U svakom slučaju, pomoć države na ovaj način i u ovom obliku je vrlo značajna, uslijed čega se uz izradu i realizaciju programa revitalizacije dolazi i do krajnjih rješenja koja se čine prihvatljivim za nastavak obavljanja proizvodne djelatnosti datog poslovnog subjekta.

#### 4. PRAVNI NOVITETI U REORGANIZACIJI STEČAJNOG DUŽNIKA POJEDINIH ZEMALJA UPOREDNOG PRAVA

Ono što zasigurno ne propisuje niti jedan entiteski zakon jeste primjena prethodno pripremljenog plana reorganizacije, kojeg ćemo u ovom radu tretirati kao *pre pack* institut.

Naime, ZOSP FBiH, kao i ZOSP RS sadrže odgovarajuće odredbe koje tek predstavljaju indiciju za uvođenje ovog instituta u naše stečajno zakonodavstvo.<sup>37</sup> Nakon što detaljno analiziramo dati institut prema US Bankruptcy Law, bit će jasno koje su njegove pozitivne, a koje negativne strane? Osim toga, trebalo bi dati odgovor i na pitanje, da li bi njegovo uvođenje u naše stečajno zakonodavstvo dodatno otežalo i zakomplikovalo primjenu instituta reorganizacije uopšte? Odnosno, da li je naš privredni i pravosudni sistem uopšte spreman za primjenu ovakvog instituta?

Osnova nastanka i primjene *instituta pre pack* kod reorganizacije je proizašla iz *Chapter 11 US Bankruptcy Code*–a. Na području SAD-a, a prije svega u sudskoj praksi, ovaj institut je polučio izvanredne rezultate (posebno u vrijeme SEK-e 2009.).<sup>38</sup> Oni se ogledaju u brzini redefinisavanja dužničko-povjerilačkih odnosa, ali i u strukturalnom smilu – promjene statusnih oblika privrednih društava, koji su nakon njegove primjene mogli bez teškoća nastaviti poslovanje.<sup>39</sup>

Obzirom da se prema *US Bankruptcy Law*, stečajni plan može istovremeno ili prije prijedloga o pokretanju/otvaranju stečaja podnijeti sudu, to znači da je riječ o postupku stečaja koji se pokreće putem reorganizacije i koji je zbog toga specifičan. Osnova uspjeha primjene i realizacije *pre packa* je da stečajni plan bude sastavljen i podnjet nadležnom sudu prije nego što stečajni upravitelj bude imenovan i prije nego što dobije saglasnost na imenovanje od strane suda. Osim toga značajan je brz i efikasan prenos poslovanja na novog upravitelja koji je naznačen u stečajnom planu. Ovo jasno daje do znanja ostalim sudionicima tržišne utakmice, da je neophodno čim prije zadržati vrijednost privrednog društva i umanjiti što je moguće više eventualne posljedice nastupanja insolventnosti u privrednom društvu. Najčešći interesanti za privredno društvo na koje se primjenjuje prethodno pripremljen stečajni plan su, dužnik – privredno društvo, upravitelj, kao i povjerioci, pri čemu posebno mjesto pripada različnim povjeriocima. U tom smislu, moguće je da različni povjerioci na brz način dođu do imovine, jer je između ostalog, njihov glas važan za *prepacks*, a zbog oslobođenja od založnog ili hipotekarnog prava nad imovinom datog privrednog društva.<sup>40</sup>

Ukoliko se želimo orjentisati na kritiku povodom navedenih zakonskih rješenja, jasno je da trebamo predstaviti kako pozitivne, tako i negativne strane ovoga instituta.

Prije svega, pre pack institut je u suskoj praksi još od vremena kada je bio u začetku (primjena određenih instituta koji su prethodili nastanku pre packa – velike sličnosti), davne 1935. godine već polučio pozitivne primjere. Tako je, u slučaju *Campbell protiv Alleghany Corp.*,<sup>41</sup> dato privredno društvo ponudilo *pre pack plan* i dobilo saglasnost za njegovo podnošenje (više od 77% učesnika kapitala tj. bondsholder-a je glasalo za plan). Dužnik je podnio zahtjev za reorganizaciju 28 novembra, da bi za četiri dana podnio sastavljen stečajni plan. Čak je uložena i žalba, da bi nakon toga Apelacioni sud postupio po osnovu žalbe i potvrdio podnešen stečajni plan, na osnovu čega je ova vrsta stečajnog plana i prihvaćena.<sup>42</sup>

Pozitivna stvar u svakom slučaju je mogućnost brzog podnošenja stečajnog plana. Brzina je kako u postupku stečaja tako i u postupku reorganizacije jedan od osnovnih motivirajućih faktora koji ubrzava postupka i na taj način zadržava vrijednost imovine datog poslovnog subjekta. Osim uštede vremena, *pre pack* utiče i na očuvanje personalnog supstrata, u smislu zadržavanja što je moguće većeg broja zaposlenika na radnom mjestu, te skraćenje ili sprečavanje odlaska privrednog društva pod stečaj, a koji, kao što je i poznato utiče na obezvrjeđenje imovinske vrijednosti privrednog društva.

Tako je za vrijeme SEK-e određeni broj privrednih društava u rekordnom roku sa podnošenjem *pre pack-a* uspješno riješio slučaj insolventnosti. Rokovi od podnošenja, pa do usvajanja *pre-pack* plana mogu trajati i do nekoliko dana, najčešće u intervalu od 25 do 90 dana.<sup>43</sup> Jedan od skorijih (značajnijih) primjera iz sudske prakse za vrijeme SEK-e 2009., bio je i Crysler, koji je uspio vrlo brzo, a uz pomoć *pre-pack-a* izaći iz stečaja.<sup>44</sup>

Zbog uspješnosti navedenog slučaja i ne čudi enorman porast broja *prepack-a* za vrijeme SEK-e u 2009. godini. Tako pravni analitičari u SAD-u tvrde da je u toku 2009 godine broj *prepack-a* u odnosu na 2008. godinu utrostručen. Ovaj podatak i neiznenađuje ukoliko se uzmu u obzir sve ove prethodno navedene činjenice koje idu u korist *prepack-a* u odnosu na klasični postupak reorganizacije prema Chapter 11 US Bankruptcy Code.<sup>45</sup> *Pre-pack* obično nudi novu strukturu kapitala, u smislu razmjene duga za kapital uz saglasnost povjerilaca. Zbog svega navedenog za vrijeme ekonomske krize u toku 2009 godine enormno je porastao broj *prepack-a* zbog ekonomičnijeg načina rješavanja bilansa stanja.<sup>46</sup>

Osim pozitivnih strana *prepack-a*, evidentno je postojanje i onih činjenica ili okolnosti koje ukazuju na njegove nedostatke, koje je neophodno čim prije upotpuniti i riješiti na adekvatan način. Dosta toga se radilo i u toku 2009. godine kada je postalo jasno da najveći broj poslovnih subjekata „u krizi“ poseže za *prepack-om*. Nadalje, predložene su određene smjernice kao pravila ponašanja koja bi trebala da spriječe pojedince po osnovu *prepack-a* da zloupotrebljavaju položaj, jer su za to sada predviđene posebne disciplinske mjere i krivične sankcije za počinioca tog djela. Dakle, sa *prepack-om* su u većem omjeru omogućene zloupotrebe položaja onih koji u njemu i učestvuju. Upravo u tome se i ogleda negativna strana primjene ovoga instituta.<sup>47</sup>

Ukoliko bismo pokušali sumirati sve prethodno navedeno i donijeti krajnji zaključak, te dati odgovor na ranije postavljena pitanja u smislu uvođenja i primjene ovakvog instituta u naše stečajno zakonodavstvo, zasigurno bi se složili sa činjenicom da naš pravni, pravosudni i privredni sistem još uvijek nisu spremni da odgovore ovako kompleksnom zadatku.

Posebno ovo iz razloga, ako se uzmu dva aspekta u obzir, i to:

1. da nisu u dovoljnoj mjeri još uvijek konkretizirane i razrađene ni odredbe koje se tiču „klasične reorganizacije“ kao i
2. da pravni, pravosudni i privredni sistem države uopšteno ne može odgovoriti ovakvom zadatku, posebno ako se ima u vidu uzimanje kratkoročnih kredita, u smislu samofinansiranja zbog nastavka poslovanja datog privrednog društva.

Sa druge strane, istina, da u našem ZOSP FBiH (član 143., stav 1.)/ZOPS RS (član 149., stav 1.), postoje indicije za uvođenje ovog instituta, jer je normirana mogućnost, da stečajni dužnik podnese stečajni plan zajedno sa prijedlogom za pokretanje stečaja.<sup>48</sup>

No, prije nego što se posegne za uvođenjem ovog instituta u entitetsko zakonodavstvo, neophodno je sagledati iskustva i drugih zemalja. Tako je R Srbija ovaj institut uvela još 2009. godine sa stupajem na snagu novog ZOS R Srbije. Ovome svemu kao otežavajući faktor je i to što je naša zemlja još uvijek u tranzicijskom procesu u kojem trenutno mnogo ne znači uvođenje novih pravnih instituta, ukoliko se za sve to nisu stekle kako, pravne, ekonomske, tako i političke pretpostavke.



## 5. ZAKLJUČAK

Neophodno je iz svega navedenog zaključiti da i naša država treba sadržavati neohodne mehanizme za pokušaj udjeljivanja pomoći onim poslovnim subjektima kojima je u datom trenutku to i neophodno. Između ostalog, naš pravni sistem ne podržava, niti propisuje pravne norme kojima bi se na takav način uspjelo pomoći poslovnom subjektu čiji je cilj da opstane na tržištu. Naime riječ je o pojedinim paketima i mjerama pomoći koje mogu samo trenutno pomoći poslovni subjekt koji se nalazi u kriznoj situaciji.

Inače je u našem pravnom sistemu utjecaj države minoran ili ne postoji. Minoran udjel države postoji onda kada ona predviđa mjere kojima će udjeliti datom poslovnom subjektu jednokratnu pomoć u visini od nekoliko miliona, a što je nedovoljno za nastavak rada i njeno poslovno djelovanje (npr. fabrika obuće „Aida“).<sup>49</sup>

Dok s druge strane uticaj države ne postoji u onim situacijama kada je i sama nezainteresovana za poslovanje subjekata i njihov ekonomsko-pravni položaj, iako to ima dejstvo na njeno privređivanje uopšte. Upravo je u radu naveden jedan od takvih primjera, „Konjuh“ d.d. Živinice - kada je država trebala da bude garant kod banke, čime bi stekla većinski upravljački ulog od dioničara. Nažalost situacija je sve teža, a nesigurnost i neizvjesnost za zaposlenike biva izražena u sve većoj mjeri.

Sa druge strane, nezainteresovanost države za udjeljivanje bilo kakve finansijske pomoći i sredstava proističe upravo i iz toga što gro poslovnih subjekata mijenja način privređivanja (prelaz na tržišni način), gdje se u najvećem broju slučajeva potencira na privatnoj svojini, a što nikako ne ide u prilog države. Stoga ne čudi odsutvo i bezobzirnost države kada finansijska pomoć izostane, kod onih poslovnih subjekata koja su insolventna ili im prijeti insolventnost. No, slijedeći upute i primjere uspješne reorganizacije, odnosno revitalizacije poslovnih subjekata u pojedinim zemljama uporednog prava, čini se za shodnim propisati odredbu koja upućuje da se s prodajom istog vrši i privatizacija. Na taj način „natjerati“ državu da preuzme aktivno dejstvo u smislu daljeg praćenja finansijskog poslovanja tog poslovnog subjekta.

Ipak bilo bi korisno iskoristiti primjere i drugih zemalja, prije svega zemalja uporedno-pravnog sistema, čija je privreda u najvećem broju slučajeva usmjerena na tržišni način proizvodnje, te privatno vlasništvo, gdje se država ipak zalaže da putem različitih mjera i paketa finansijske pomoći pomogne loše poslovanje poslovnih subjekata. Takav je slučaj kao što smo mogli vidjeti



u SAD-u, kao i u dr. uporedno-pravnim sistemima (Njemačka, Italija itd...) još posebno ako se u pojedinim slučajevima koriste i instituti tipa pre-pack-a koji eventualno potpomažu uspješnost poslovanja subjekta na tržištu. Stoga ne čudi činjenica, da i je i pored tržišnog načina privređivanja u najvećem broju privatizovanih poslovnih subjekata moguće primijeniti pojedine mjere i mehanizme pomoći od strane države, a koji djeluju pozitivno na nastavak obavljanja poslovnih aktivnosti.

## 6. LITERATURA

1. Alijagić, M., et. al., Međunarodni privredni menadžment, (Redaktor: Konjhodžić, H.), Ekonomski i Pravni fakultet, 2004.
2. Čokić, M., Stečaj kao posljedica svjetske ekonomske krize, Zbornik radova sa naučnog skupa, 14. međunarodni ljetni Univerzitet Tuzla – Ekonomski fakultet Tuzla, 2009., str. 336. – 345.
3. Čokić, M., Stečajni postupak u legislativi BiH sa posebnim osvrtom na reorganizaciju kao mogući modalitet nastavka poslovanja, (Magistarski rad), Pravni fakultet Tuzla, Tuzla, 2010
4. Čokić, M., Indicije za uvođenje pre pack instituta u stečajno zakonodavstvo Bosne i Hercegovine (sa osvrtom na pravo Republike Srbije), Strani pravni život, Institut za uporedno pravo Beograd – Institute of Comparative Law Belgrade, Beograd, br. 2., 2011., str. 285. – 296
5. Dukić-Mijatović, M., Spasić, S., Raskid ugovora o prodaji u postupku privatizacije i naknada štete, Zbornik radova, Zlatiborski dani prava, Novi Sad, 2008
6. Goldrein, A., Unwrapping english Pre-packed administrations: a guide to “PRE-PACKS”, Pratt’s Journal of Bankruptcy Law, V. 7., No. 5., July/ August, 2011., str. 444. – 449. Dostupno na: <http://www.chadbourne.com> pristup: /25.08.2011./
7. Hodžić, K., Sukob rada i kapitala u uslovima posljedica globalne krize u Bosni i Hercegovini, Međunarodni Forum Bosna, Sarajevo, 2009
8. <http://www.zivinice.ba/vijest-5172-Industrija-Bolji-dani-za-Konjuh> pristup: /30.08.2013./
9. <http://www.vijesti.ba/vijesti/svijet/49020-Privatizacija-BiH-donijela-strajkove-armiju-nezaposlenih.html> pristup: /27.08.2013./
10. <http://www.index.hr> pristup: /01.06.2009./
11. <http://www.business.hr> pristup: /28.05.2011./
12. <http://www.businessdictionary.com/definition/subsidized-loan.html> pristup: /29.05.2012./
13. <http://www.businessdictionary.com/definition/soft-loan.html> pristup/29.05.2012./

14. <http://www.tklaw.com/> pristup: /25.05.2011./
15. <http://www.androvett.com/blog/2009/11/13/legal-news/prepack-bankruptcies-skyrocketing/> pristup: /02.03.2011./
16. <http://www.ekapija.com/website/bih/page/309849/Fabrici-obu%C4%87e-Aida-Tuzla-odobreno-120-000-KM> pristup: /30.08.2013./
17. Ibreljić, I., Restrukturiranje kao strateška determinanta ekonomskog razvoja Tuzlanskog kantona, Zbornik radova, Fakultet za poslovni menadžment, broj 2, Mostar, 2001., str. 79.
18. Rizvanović, E., Državna pomoć u zemljama Evropske Unije iskustva za Bosnu i Hercegovinu
19. Rizvanović, E., Stečajni plan i pozicija države, Pravna riječ, Časopis za pravnu teoriju i praksu, Udruženje pravnika Republike Srpske, Banja Luka, 2008
20. Program rada Agencije za privatizaciju u FBiH sa planom privatizacije za 2012. godinu, Agencija za privatizaciju u FBiH – [www.apf.com.ba/info/izvj/programi\\_rada/plan\\_rada\\_2012bos.pdf](http://www.apf.com.ba/info/izvj/programi_rada/plan_rada_2012bos.pdf), pristup: /13.04.2011./
21. Prepack Bankruptcies on the rise, National Law Journal, may 2009., Dostupno na: [www.law.com](http://www.law.com) pristup: /25.05.2011./
22. „Pre-pack“ insolvency: lifeline or loophole?, Dostupno na: [www.moneyweek.com](http://www.moneyweek.com), pristup: /27.05.2011./
23. Tasić, S., Uzroci finansijske krize, 2009., preuzeto: <http://trzisnoresenje.blogspot.com/2009/12/uzroci-finansijske-krize-1.html> pristup: /28.05.2012./
24. US Court - 75 F.2d 947 (4. Cir. 1.935). preuzeto: <http://www.tklaw.com/> pristup: /25.05.2011./
25. Zakon o privatizaciji preduzeća FBiH, „Službene novine Federacije BiH“, br.27/97, 8/99, 32/00, 45/00, 27/01, 27/02, 61/01, 33/02, 28/04, 44/04 i 42/06 i 4/09.

## Endnotes

1. V. šire: **Hodžić, K.**, Sukob rada i kapitala u uslovima posljedica globalne krize u Bosni i Hercegovini, Međunarodni Forum Bosna, Sarajevo, 2009.
2. **Program rada Agencije za privatizaciju u FBiH sa planom privatizacije za 2012. godinu**, Agencija za privatizaciju u FBiH - preuzeto: [www.apf.com.ba/info/izvj/programi\\_rada/plan\\_rada\\_2012bos.pdf](http://www.apf.com.ba/info/izvj/programi_rada/plan_rada_2012bos.pdf) pristup: /13.04.2011./
3. Čl. 142., st. 2., tač. 4., **ZOSP FBiH**, „[...] prodati svu ili dio imovine stečajnog dužnika, sa ili bez razlučnih prava. [...]“ Prodaju u cilju reorganizacije je moguće izvršiti dijelom tj. prodajom jednog dijela poslovnih kapaciteta poslovnog subjekta – najčešće onaj koji loše posluje, kao i prodajom cjelokupne imovine. Prodaja se u tom smislu može odigrati na klasičan način – privatnim subjektima ili otkupom dijela dionica/kapitala u poslovnom subjektu – kao što je to slučaj „Konjuh“ d.d. Živinice.
4. Zakon o stečajnom postupku, „Službene novine FBiH“, br.: 29/03, 32/04 i 42/06.
5. Primjer „*Konjuh*“ d.d. Živinice, gdje je Vlada FBiH po osnovu punomoći dala garanciju za preuzimanje kredita od Federalnog zavoda za zapošljavanje u visini od 2,5 milona KM. Ovo je jedan od rjetkih primjera gdje su sindikalni predstavnici dijelom uspjeli

- involvirati državu u cijeli taj proces. Naime, mali dioničari su po tom osnovu prenijeli upravljačka prava u visini od 53% na državu, uslijed čega joj je omogućeno po punemoći da raspolaže dok se postupak „faktičke reorganizacije“ ne okonča do kraja.
6. Pravno-ekonomski osnovi u smislu ulaganja od strane države u privatizovane poslovne subjekte postoje onda i ukoliko je neophodno uputiti jedan manji omjer finansijske pomoći onim subjektima kojima je to neophodno ili onda ukoliko će država profitirati ili pak postati vlasnik većinskog kapitala datog poslovnog subjekta – otkupom dionica – davanjem garancija bankama i sl.
  7. „*Program revitalizacije poslovanja privrednog društva „Konjuh“ d.d. Živinice*“, (Dokument izrađen od strane Nadzornog odbora i Uprave društva – U izradi dokumenta korištena je pomoć vanjskih konsultanata i istraživača Ekonomskog instituta iz Sarajeva), juli 2012., str. 6.
  8. Preuzeto: <http://www.zivinice.ba/vijest-5172-Industrija-Bolji-dani-za-Konjuh> pristup: /30.08.2013./.
  9. Preuzeto: <http://www.vijesti.ba/vijesti/svijet/49020-Privatizacija-BiH-donijela-strajkove-armiju-nezaposlenih.html> pristup: /27.08.2013./.
  10. Navedene zakonske odredbe su propisane od čl. 142. – čl. 195., **ZOSP FBiH**.
  11. **Zakon o privatizaciji preduzeća FBiH**, „Službene novine Federacije BiH“, br.27/97, 8/99, 32/00, 45/00, 27/01, 27/02, 61/01, 33/02, 28/04, 44/04 i 42/06 i 4/09.
  12. Čl. 142., st. 2., tač. 4., **ZOSP FBiH**.
  13. Ovdje možemo ukazati na pozitivan primjer General Motorsa koji je uspio da prevaziđe SEK-u upravo zahvaljujući restrukturiranju, koje je realizovano uz pomoć državne koja je subvencijama, olakšicama i dr., vidovima pomoći pomogla datom privrednom društvu. Tako je država otkupila najveći dio kapitala, dionica što je pomoglo sanaciji istog i dovelo do restrukturiranja GM-a. U ovom slučaju država je postala većinski vlasnik udjela u kapitalu privrednog društva (većinski dioničar - Vlada SAD), a što je na koncu dovelo do spašavanja kako datog autogiganta, tako i do privrednog sistema države uopšte. „I službeno je General Motors zatražio stečaj“ - Preuzeto: [www.index.hr](http://www.index.hr) pristup: /01.06.2009./.
  14. **V šire: Alijagić, M.**, et. al., Međunarodni privredni menadžment, (Redaktor: **Konjhodžić, H.**), Ekonomski i Pravni fakultet, 2004.
  15. Istina, da je SEK-a započela još 2008. godine, no najznačajnije posljedice se osjete tek 2009. godine. Zbog toga smatramo da SEK-i trebamo dati epitet SEK-a 2009. godine.
  16. **Tasić, S.**, Uzroci finansijske krize, 2009., preuzeto: <http://trzisnoresenje.blogspot.com/2009/12/uzroci-finansijske-krize-1.html> pristup: /28.05.2012./.
  17. Jedan od osnovnih uzroka je i lagani pad vrijednosti dionica na tržištu kapitala – odnosno berzama. Uglavnom riječ je o značajnijim korporacijama, onosno privrednim društvima u SAD-u koje u najvećem dijelu održavaju i doprinose privrednom prosperitetu države uopšte. V. šire: Čokić, M., Stečaj kao posljedica svjetske ekonomske krize, Zbornik radova sa naučnog skupa, 14. međunarodni ljetni Univerzitet Tuzla – Ekonomski fakultet Tuzla, 2009., str. 336. – 345.
  17. Proglašeno je da GM ipak ide u stečaj zbog nastupanja posljedica SEK-e koje su s reflektirale i na ovog autogiganta. Pomoć države je bila neminovna, zbog čega je država uložila 30 milijardi dolara u cilju restrukturiranja GM-a. Uspješnost realizacije restrukturiranja GM je proglašena kasnije, tačnije pred kraj 2010. godine, kada je vraćen posljednji dio duga od 2, 1 milijardu dolara državi. GM je na taj način otkupio svoje povlaštene dionice koje su bile izdane u sklopu programa pomoći ministarstva finansija društvima u krizi (TARP), saopšteno je iz Vlade. **V. šire:** „Dnevni Avaz“, od 27.5.2009. godine u vezi sa <http://www.business.hr> pristup: /28.05.2011./.

18. Chrysler je također, dobio ove vidove pomoći od strane države, dok to Ford nije ni tražio. Osim toga, do kraja 2010. godine Vlada je imala u vlasništvu još samo 500.065.254 redovnih dionice GM-a. Preuzeto: [www.business.hr](http://www.business.hr) pristup: /28.05.2012./.
19. „[...] Plan reorganizacije ima snagu izvršne isprave i smatra se novim ugovorom za namirenje potraživanja koja su u njemu navedena, te obavezuje poverioce u stečajnom postupku bez obzira na to da li poverioci pojedinačno glasali za Plan reorganizacije ili nisu. Program restrukturiranja ima snagu izvršne isprave i smatra se ugovorom kojim se utvrđuje visina i način izmirivanja potraživanja poverilaca koja su u njemu utvrđena. Program restrukturiranja obavezuje sve nadležne organe, koji su dužni da obavežu subjekte privatizacije, odnosno kupca kapitala na isplatu potraživanja na način predviđen Programom restrukturiranja. Iz izloženog zaključujemo da Program restrukturiranja u odnosu na Plan reorganizacije ima veću zakonski zasnovanu pravnu snagu.[...]“ – **Dukić-Mijatović, M., Spasić, S.**, Raskid ugovora o prodaji u postupku privatizacije i naknada štete, Zbornik radova, Zlatiborski dani prava, Novi Sad, 2008. preuzeto: **Dukić-Mijatović, M.**, Stečajno pravo, Novi Sad, 2010., str. 24., Fn. 25.
20. **Rizvanović, E.**, Državna pomoć u zemljama Evropske Unije iskustva za Bosnu i Hercegovinu, *ibid.*, str. 151.
21. Mnoge američke kompanije su u 90-tim godinama izvršile globalno restrukturiranje „u nastojanju da prežive, te su pribjegle modernizovanju svojih internacionalnih operacija i unapređivanju svoje efikasnosti na globalnom nivou“ **Ibreljić, I.**, Restrukturiranje kao strateška determinanta ekonomskog razvoja Tuzlanskog kantona, Zbornik radova, Fakultet za poslovni menadžment, broj 2, Mostar, 2001., str. 79. preuzeto: **Čokić, M.**, Stečajni postupak u legislativi BiH sa posebnim osvrtom na reorganizaciju kao mogući modalitet nastavka poslovanja, (Magistarski rad), Pravni fakultet Tuzla, Tuzla, 2010., str. 129., fn. 604.
22. Vrlo značajan uticaj i prisustvo države u Italije je evidentno uz primjenu navedenog instituta koji predstavlja neku vrstu prelaza između instituta reorganizacije i restrukturiranja. Mišljenje Ministarstva za proizvodnu djelatnost je od velikog značaja, a što se može vidjeti iz Izvještaja, rješenja i sl. akata koji se izražuju i dostavljanju za vrijeme vanrednog upravljanja u privrednom društvu. **Rizvanović, E.**, Stečajni plan i pozicija države, Pravna riječ, Časopis za pravnu teoriju i praksu, Udruženje pravnika Republike Srpske, Banja Luka, 2008., str. 64. – 66.
23. **Rizvanović, E.**, Državna pomoć u zemljama Evropske Unije iskustva za Bosnu i Hercegovinu, *ibid.*, str. 152.
24. *Ibid.*
25. **Rizvanović, E.**, Državna pomoć u zemljama Evropske Unije iskustva za Bosnu i Hercegovinu, *ibid.*, str. 154 – 156.
26. Preuzeto: **Čokić, M.**, Stečajni postupak u legislativi BiH sa posebnim osvrtom na reorganizaciju kao mogući modalitet nastavka poslovanja – Magistarski rad, 2010, str. 131.
27. **Rizvanović, E.**, Državna pomoć u zemljama Evropske Unije iskustva za Bosnu i Hercegovinu, *ibid.*, str. 154-155.
28. *Ibid.*, str. 155.
29. **Interest subsidy** u vezi sa **subsidized loan, prema definiciji** vrsta kredita koja se odobrava na zahtijev dužnika. Plaćanje kamata je obezbijedeno od strane treće osobe. Postoje mnoge vrste subvencioniranih kredita, uključujući hipotekarni kredit i studentski kredit. Svaki pojedinac ili pravna osoba može subvencionirati kredit uključujući savezne, odnosno lokalne vlade, te humanitarne organizacije. Preuzeto: <http://www.businessdictionary.com/definition/subsidized-loan.html> pristup: /29.05.2012./.

30. **Soft loan krediti** prema poslovnom riječniku predstavlja finansiranje koji nudi fleksibilnije ili blaže uslove za isplatu, obično po nižoj kamatnoj stopi od tržišne. **Soft krediti** osigurani su obično od strane vladinih agencija, a ne od finansijskih institucija, npr banaka. Također u nekim slučajevima ima naziv koncesionog finansiranja. Preuzeto: <http://www.businessdictionary.com/definition/soft-loan.html> pristup: /29.05.2012./.
31. **Rizvanović, E.**, Državna pomoć u zemljama Evropske Unije iskustva za Bosnu i Hercegovinu, *ibid.*, str. 155.
32. *ibid.* Porezne olakšice (*tax deferrals*) – djelimično oslobođenje za razliku od poreznog oslobođenja (*tax exemption*) kojim se u potpunosti oslobađa plaćanja poreza dato privredno društvo.
33. *ibid.*, str. 156.
34. **Dukić-Mijatović, M.**, Stečajno pravo, Novi Sad, 2010., str. 22.
35. Tako su planom za revitalizaciju „Konjuh“, d.d. Živinice utvrđena tri osnovna rješenja koja bi čini se trebala da dovedu do nesmetanog nastavka obavljanja proizvodne aktivnosti u ovom privrednom društvu. Prvo rješenje se odnosi na Vladu FBiH, koja bi trebala da odkupi dionice od 806 dioničara ili minimalno 2/3 ukupnog broja dionica. Potom je drugo rješenje, da se organizuje ortakluk 5 – 7 osoba koje bi otkupile dionice od preostalih dioničara i na koncu trećim rješenjem, bi se trebao pronaći potencijalni inostrani kupac koji već ima goodwill u proizvodnji i prodaji namještaja. - „**Program revitalizacije poslovanja privrednog društva „Konjuh“ d.d. Živinice**“, (Dokument izrađen od strane Nadzornog odbora i Uprave društva – U izradi dokumenta korištena je pomoć vanjskih konsultanata i istraživača Ekonomskog instituta iz Sarajeva), juli 2012., str. 54.
36. Preuzeto:<http://www.zivinice.ba/vijest-5172-Industrija-Bolji-dani-za-Konjuh> pristup: /30.08.2013./ „Konjuh nije u potpunosti klonuo, proizvodnja se odvija znatno manjim intenzitetom, a angažovano je oko 200 radnika u svim fazama do finalnog proizvođa-stola i stolice! Svi su izgledi da će angažman Sindikata oko organizovanja štrajkova, pješaćenja u Sarajevu i Tuzli, podizanje šatorskog naselja kraj općine Živinice...biti prošlost i da predstoje bolji dani.”
37. **V. šire:** Čokić, M., Indicije za uvođenje pre pack instituta u stečajno zakonodavstvo Bosne i Hercegovine (sa osvrtom na pravo Republike Srbije), Strani pravni život, Institut za uporedno pravo Beograd – Institute of Comparative Law Belgrade, Beograd, br. 2., 2011., str. 285. – 296.
38. **Prepack Bankruptcies on the rise**, National Law Journal, may 2009., preuzeto: [www.law.com](http://www.law.com) pristup: /25.05. 2011./.
39. Prema **izjavi Simeon Djankovu**, glavnom ekonomisti za finansije i razvoj privatnog sektora grupe Svjetske banke, Stečajni režim tokom finansijske krize, preuzeto: **Dukić – Mijatović, M.**, Vodič kroz stečajni postupak (Osvrt na stečajno zakonodavstvo bivših jugoslovenskih republika), Drugo dopunjeno izdanje, Novi Sad, 2010., str. 90., fn. 261. Ovdje bi samo istakli, da se ovaj problem rješavanja i prevazilazka SEK-e u finansijskom smislu od strane države može provesti kroz realizaciju i uticaj pojedinih mjera koje provodi država. Naime, riječ je o pojedinim *mjerama finasijskog karaktera* kao što su, garancija države za davanje kredita od strane banaka, jačanje bilansa banaka, potom „ubrizgavanje“ kapitala u banke i druge finansijske institucije, zaštita štednje i depozita, stalno iniciranje banaka na davanje kredita privrednim društvima „u krizi“ i sl. Na ovaj način bi se čim prije prevazišlo takvo stanje u društvu i ojačao privredni sistem države uopšte. Dakle, preduzimanjem odgovarajućih mjera finasijskog karaktera, za očekivati je pozitivne promjene koji ukazuju na mogućnost nastavka poslovanja i izlazak takvih

- privrednih društava iz krize. **V. šire: Konjhodžić, H.**, Revalorizacija u Jugoslovenskom pravnom sistemu, Finansije, br.: 5. – 6., 1987.
40. **V. šire: Goldrein, A.**, Unwrapping english Pre-packed administrations: a guide to “PRE-PACKS”, Pratt’s Journal of Bankruptcy Law, V. 7., No. 5., July/August, 2011., str. 444. – 449. preuzeto: <http://www.chadbourne.com> pristup: /25.08.2011./.
  41. **US Court - 75 F.2d 947** (4. Cir. 1.935). preuzeto: <http://www.tklaw.com/> pristup: /25.05.2011./.
  42. Navedeni slučaj iz sudske prakse predstavlja dobar primjer primjene još u začetku *pre pack* instituta. Posebno u ovom slučaju kada je postupano po žalbi, nakon čega je ponovno odobren „*pre pack plan*“. U tekstu se spominje „*boundholder*“ čiji se glas traži prilikom izglasavanja za predlaganje te vrste stečajnog plana – navedene subjekte možemo tretirati kao lica koja trenutno žrtvuju vlastiti kapital zbog kasnijeg interesa, odnosno zbog beneficija koje dobiju u toku nastavka poslovanja, sve dok i ako privredno društvo dođe pod stečaj. Preuzeto: <http://www.tklaw.com/> pristup: /25.05.2011./.
  43. Preuzeto:<http://www.androvett.com/blog/2009/11/13/legal-news/prepack-bankruptcies-skyrocketing/> pristup: /02.03.2011./ „[...] Because of the lengthy time and expense involved in traditional Chapter 11 proceedings, it’s not surprising that the number of prepacks are rising,” says Rhett Campbell of Thompson & Knight. Mr. Campbell and a legal team from Thompson & Knight recently concluded a prepack bankruptcy plan in just 25 days, one of the fastest on record.“ [...] „Zbog dugog vremena i troškova koje uključuje primjena tradicionalnog Poglavlja 11 u postupku reorganizacije, ne iznenađuje da se broj prepack-a povećava,” kaže Rhett Campbell Thompson & Knight. Gospodin Campbell i pravni tim od Gospodina Thompson-a & Knight – a nedavno su zaključili prepack stečajni plan (unaprijed pripremljen plan reorganizacije) u samo 25 dana, što predstavlja jedan od najbržih rekorda. [...] – Naš prevod. – Čokić, M., Indicije za uvođenje pre pack instituta u stečajno zakonodavstvo Bosne i Hercegovine (sa osvrtom na pravo Republike Srbije), Strani pravni život, Institut za uporedno pravo Beograd – Institute of Comparative Law Belgrade, Beograd, br. 2., 2011., str. 293.
  44. U vezi sa Crysler, mogli bi se navesti i neki drugi primjeri iz prakse, npr. DJK Residential LLC, et. al., Case, No. 08-10375 (SDNY), Ziff Davis Media, Inc., et. al., Case, No. 08 – 10768 (SDNY), The Wornick Company, et. al., Case No., 08 – 10654 (SD Ohio).
  45. Pojašnjenja radi: *Pre pack* nudi i jednostavniji način finasiranja koji je umnogome brži i efikasniji. Privredna društva uzimaju kratkoročne kredite u smislu vlastitog samofinasiranja sa nastavkom poslovanja privrednog društva. No, ovdje se postavlja pitanje da li je ovaj način pogodan za sve povjerioce?
  46. Preuzeto:[www.androvett.com/blog/2009/09/22/legal-news/for-companies-considering-ch-11-bankruptcy-prepacks-can-streamline-the-process/](http://www.androvett.com/blog/2009/09/22/legal-news/for-companies-considering-ch-11-bankruptcy-prepacks-can-streamline-the-process/) pristup: /27.05.2011./.
  47. Preuzeto:[www.moneyweek.com](http://www.moneyweek.com) - „Pre-pack“ insolvency: lifeline or loophole?“ pristup: /27.05.2011./.
  48. Ovakav plan se u R Srbiji naziva prethodno pripremljenim planom tj. pre pack-om i normiran je **ZOS-om R Srbije**, 2009., godine., čl. 156., st. 2.
  49. „[...] Vlada Tuzlanskog kantona održala je 23. aprila 2010. godine 67. vanrednu sjednicu. Data je saglasnost Ministarstvu industrije, energetike i rudarstva Tuzlanskog kantona na Odluku kojom je Fabrici obuće “Aida” Tuzla odobreno 120.000,00 KM. [...]“ Preuzeto: <http://www.ekapija.com/website/bih/page/309849/Fabrici-ubu%C4%87e-Aida-Tuzla-odobreno-120-000-KM> pristup: /30.08.2013/.



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## OBRAZOVANJE KAO PREDUSLOV EKONOMSKOG RAZVOJA

## EDUCATION AS A PREREQUISITE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

**doc. dr Tinde Dobrodolac Šregelj**

Univerzitet u Novom Sadu,  
Ekonomski fakultet u Subotici,  
tinde@ef.uns.ac.rs

**Boris Radovanov**

Univerzitet u Novom Sadu,  
Ekonomski fakultet u Subotici,  
radovanovb@ef.uns.ac.rs

**Aleksandra Marcikić**

Univerzitet u Novom Sadu,  
Ekonomski fakultet u Subotici,  
amarcikic@ef.uns.ac.rs

**ABSTRAKT:** *Znanje predstavlja glavni faktor privrednog i društvenog rasta i razvoja svih država i kao takvo je dobilo mesto značajnog resursa u savremenom društvu. U cilju obezbeđenja adekvatnog nivoa znanja neophodno je kontinuirano obrazovanje. Nivo obrazovanja u Srbiji nije na zavidnom nivou i postoji veliki prostor za unapređenje iste. U današnjem društvu, kompetencije i sposobnosti za doživotno učenje dobijaju prednost u odnosu na usvajanje gotovih informacija. U tom smislu, visokoškolske ustanove kao pokretači ekonomskog razvoja usmeravaju regionalni raspored kadrova i postaju bliže orijentisani razumevanju demografskih i drugih trendova u društvu koji utiču na budući broj studenata i samim tim povećanje stepena obrazovanosti društva uz stvaranje adekvatne osnove za proces kontinuiranog učenja. S druge strane, rastuće potrebe tržišta rada povećavaju pritisak na visokoškolske institucije u pogledu povećanja kvaliteta obrazovanja, ali i mogućnosti pronalaženja zaposlenja. Stoga, globalni cilj usklađivanja trendova u visokom obrazovanju i tržišta rada je obezbeđivanje što kvalitetnijih kadrova, koji u današnjem svetu čine jedinstveni i ključni izvor konkurentske prednosti u vidu intelektualnog kapitala.*

*Ovaj rad pruža informacije o trendovima u visokom obrazovanju i tržištu rada. Sa uključivanjem promenljivih od potencijalnih uticaja za gore pomenute sektore, ovaj rad pokušava da prikaže statistički značajne faktore koji utiču na promene u kretanju i ravnoteži između dva povezana sektora. Sveopšta analiza trenutne situacije u Srbiji je praćena uporednom analizom faktora tržišta rada i visokog obrazovanja kod zemalja u okruženju.*

**Ključne reči:** Visoko obrazovanje, Tržište rada, Trendovi, Komparativna analiza

**ABSTRACT:** *Knowledge is the main factor of economic and social growth and development of each country and as such it was given an important resource in the new society. In order to ensure an adequate level of knowledge it is necessary to continue education. The level of education in Serbia is not at a high level and there is great space for improving the same. In the contemporary society, competencies and skills for the lifelong learning have a priority over the adoption of final information. Hence, higher education institutions are initial drivers of economic development and their roles in stimulating local and regional growth and closer understanding of demographic and other trends affecting future student numbers are increasingly acknowledged. Increasing the education level of the society, this fact creates a base for a process of lifelong learning. At the other hand, the growth of labour markets increases the pressure on institutions to demonstrate the quality of the education they offer, the employability and labour market success. However, the global objective of harmonizing trends in higher education and the labor market is providing qualified staff, which in today's world creates a unique and a key source of competitive advantage in the form of intellectual capital.*

*This paper provides information on trends in higher education and the labour market. With involvement of variables affecting these two sections, this paper attempts to review significant factors of potential movements and imbalances between these linked sections. A comprehensive study on the current situation in Serbia is followed by a comparative analysis of labour market and higher education factors in surrounding countries.*

**Key words:** Higher education, Labour market, Trends, Comparative analysis

## 1. UVOD

Obrazovanje igra ključnu ulogu u pripremi pojedinaca da efikasno pristupe savremenom tržištu rada i očekivanjima koje on nosi, odnosno stvara neophodni set veština potrebnih za proces doživotnog učenja. Fasih (2008) pretpostavlja da rapidna ekspanzija stope visoko obrazovanog stanovništva ne mora uvek da bude praćena snažnim ekonomskim rastom, posebno u zemljama u razvoju. Ipak, može se očekivati da će sa odgovarajućim periodom odlaganja doći do postepenog poklapanja trendova ove dve pojave. I pored



toga što Srbija zaostaje za vodećim evropskim državama u pogledu učešća visoko obrazovanog stanovništva u ukupnoj populaciji, poslednjih godina je sve prisutniji trend rapidne ekspanzije visokog obrazovanja. Samim tim, ova kretanja imaju enormni uticaj na tržište rada, koje je ostalo zatečeno novonastalom situacijom i bez pravog rešenja za apsorbovanje nastalog broja visokokvalifikovanih radnika.

Na osnovu principa ekonomske teorije u razvijenim zemljama primetno je postojanje inverznog odnosa između stepena obrazovanja i stope nezaposlenosti. Shodno tome, Filer, Hamermesh and Rees (1996) primećuju da stabilnost stope zaposlenosti raste sa povećanjem broja obrazovanih radnika. Kao dodatak tome, Woolbers (2000) sugerise da rast nivoa obrazovanja utiče na smanjenje verovatnoće pojave nezaposlenosti.

Ipak, implementacija Bolonjskog procesa u Srbiji nije još uvek stvorila potrebne preduslove za shvatanje i efikasnije praćenje odnosa ponude i tražnje na tržištu rada. Kako ističu Jarić i Vukasović (2010), problem efikasnosti studiranja prate neke od osobina prethodnog obrazovnog sistema. Pri tome, postojeći sistem ne nudi drugu opciju efikasnijeg studiranja osim dodatnog snižavanja kriterijuma traženog znanja. Sve ovo utiče na udaljavanje od zahteva tržišta rada i dodatno produbljivanje jaza između ponude i tražnje za visoko obrazovnim kadrovima.

Nesporno je da povećanje učešća visokokvalifikovanih kadrova sa sobom nosi brojne ekonomske i društvene prednosti, kao što je povećanje opšte kulture, smanjenje stope kriminala, ali i opšte blagostanje i sl. Međutim, s ovakvim promenama neizbežno je odgovoriti na brojna novonastala pitanja koja upozoravaju na neophodnost promena u postojećem sistemu. Da li postoji prekomerna ponuda visokoobrazovanih kadrova? Da li postojeći nivo obrazovanosti odgovara u potpunosti i stečenim znanjima? Postoji li manjak ili višak kadrova po pojedinim sektorima privrede? Da li kvalitet kadrova odgovara potrebama poslodavaca? Ovo su samo neka od mogućih pitanja na koja bi trebalo dati odgovore na nivou državnih organa ili univerziteta i pre samog kreiranja visokoobrazovanog kadra.

Rezultati nedavnih istraživanja, među kojima je i rad Kottmann-a i De Weert-a (2013), pokazuju da je na povećanje stope nezaposlenosti u zemljama OECD područja značajno uticala neusklađenost između strukture ponude, a koju direktno emituje politika obrazovanja i tražnje na tržištu rada. Naime, aktuelne strukturne i tehnološke promene u privredi preferiraju zapošljavanje kadrova sposobnih za brzo prilagođavanje novonastalim promenama. Mnoge zemlje postavile su ambiciozne ciljeve visokom obrazovanju, posmatrajući ga kao sredstvo bržeg ekonomskog rasta, stvarajući ekonomiju zasnovanu na znanju.

## 2. VISOKO OBRAZOVANJE I TRŽIŠTE RADA

Kao što se može primetiti na osnovu uvodnog dela, odnos između tržišta rada i visokog obrazovanja jeste kompleksna višedimenzionalna slika, kao što je recimo pomenuti odnos ekonomskog rasta i visokog obrazovanja. Obrazovanje je svakako jedan od neophodnih faktora uticaja na tržište rada i konkurentnost pojedinih regiona, ali se ne može smatrati jedinim, pa čak ni najznačajnijim. Kweik (2008) navodi da visoko obrazovanje igra različitu ulogu u različitim zemljama, s obzirom da su njihove privrede nalaze na više nivoa ekonomske razvijenosti. Stoga, različiti nivoi razvijenosti podrazumevaju drugačiji fokus u definisanju pozicije i konkurentnosti jedne zemlje, odnosno drugačiju ulogu visokog obrazovanja. Sa razvojem nacionalne privrede, konkurentne prednosti jedne zemlje se pomeraju od faze prerade sirovina, ka investicionoj fazi i sve do inovativne faze. Prema tome, dok prva faza podrazumeva samo osnovno obrazovanje, druga uglavnom srednje, treća faza ističe potrebu rasta visokog obrazovanja.

Ako uzmemo u obzir odnos pokretača regionalnog razvoja i institucija visokog obrazovanja primetićemo ograničenja koja se javljaju u njihovoj komunikaciji. Sama ideja o tome da institucije visokog obrazovanja imaju regionalnu misiju se pojavljuje kao relativno nova. Kako bi se postigli postavljeni regionalni ciljevi, akademske institucije moraju da usvoje brojne strukturalne i strateške promene koje će ih učiniti fleksibilnijim. Univerziteti, kao institucije visokog obrazovanja predstavljaju nepresušan izvor kritičkog znanja i iskustava od posebnoj uticaja na globalnom nivou, kroz stvaranje veza u internacionalnoj mreži visokoškolskih ustanova, i lokalnom nivou, preko doprinosa na razvoj lokalne privrede i tržišta rada. Smatrajući ih jednim od ključnih faktora regionalnog razvoja, visokoškolske ustanove kroz podsticanje stvaranja inovativnog okruženja postaju posebna privredna grana. Mnogi univerziteti postaju značajni poslodavci u svom regionu, trošeći značajna sredstva u prezentaciji svojih zaposlenih, studenata i poslovnih partnera.

Mnogi novonastali trendovi povećavaju učešće visokog obrazovanja u sferi inovativne aktivnosti. „A Practitioner’s Guide for Effective Alignment of Regional Development and Higher Education”, odnosno praktični priručnik efikasnog balansiranja regionalnog razvoja i visokog obrazovanja, pripremljen za Ministarstvo zapošljavanja i obuke Sjedinjenih Američkih Država od strane odbora za kompetitivnost, izveštava o sledećim trendovima:

- \* Snažan rast visokog obrazovanja postaje značajan izvor zaposlenosti, investiranja i potrošnje na regionalnom nivou

- \* Preduzeća postaju sve više zavisna od visoko obučanih radnika koji su posebno specijalizovani za određenu vrstu posla
- \* Odluka o lociranju poslovnih postrojenja umnogome je određena prema dostupnosti visokoškolskih ustanova
- \* Rastući značaj visoko tehnoloških i drugih inovativnih malih i srednjih preduzeća je sve više izražen sa povećanjem njihove komunikacije sa univerzitetskim kadrovima

Naravno, uvek se javljaju novootvorena pitanja od strane privrednih lidera u pogledu traženja novog optimuma lokalnog i regionalnog odnosa. Dub (2007) naziva visoko obrazovanje „uspavanim divom“ sa ogromnim potencijalom da utiče na promene u društvu.

### **3. MARKOEKONOMSKI USLOVI RAZVOJA TRŽIŠTA RADA**

Neizbežno je pre same analize odnosa ponude i tražnje na tržištu rada sagledati i opšte stanje privrede uz isticanje bitnih faktora uticaja na kreiranje i adekvatno zapošljavanje radno sposobnog stanovništva. Započete strukturne reforme i ubrzani rast proizvodne aktivnosti sa početkom 21. veka naišli su na veliki broj ograničenja privrednog razvoja, kao posledica prošlosti, ali i nedefinisanih okvira u kojima se sprovodi ekonomska politika. Kao jedan od gorućih problema navedenih ograničenja privrednog razvoja navodi se visoka stopa nezaposlenosti i stabilan stepen siromaštva uprkos relativno visokom opštem privrednom rastu, što govori o ubrzanom rastu društvenih nejednakosti.

Privredu Srbije u prvoj deceniji 21. veka karakteriše relativno visok realni rast bruto domaćeg proizvoda, po prosečnoj stopi od 7,64%, gde se jedino izdvajaju negativne stope u 2001. i 2009. godini. Ovakav rast posledica je rasta produktivnosti, usled restrukturiranja neefikasnog dela privrede, koji je ipak nedovoljan da generiše rast zaposlenosti. Strukturu bruto domaćeg proizvoda najvećim delom čini lična potrošnja uz visok spoljnotrgovinski i budžetski deficit, nasuprot niskom učešću investicija. Učešće bruto investicija u osnovnim sredstvima je i dalje u zaostatku u odnosu na iskustva drugih zemalja u tranziciji, otežavajući mogućnost daljeg rasta bruto domaćeg proizvoda i izvoza. Sama struktura, ionako nedovoljnih, stranih direktnih investicija je na strani kupovine državnih preduzeća i banaka dok nedostaju greenfield investicije kao osnovni pokretač privrednog razvoja.

Važan faktor stabilnog privrednog okruženja je svakako i cenovna stabilnost,

postignuta kroz relativnu stabilnost deviznog kursa i konstantno jačane deviznih rezervi. Od 2002. godine, godišnja stopa inflacije, merena indeksom potrošačkih cena, neretko je bila i jednocifrena.

Negativnu stranu postojećeg stanja čini visoka zaduženost privrede Srbije, odslikan putem deficita tekućeg računa platnog bilansa. Deficit je posledica negativnog salda na računu roba, prouzrokovan bržim rastom uvoza od rasta izvoza. Pored toga što izvoz pokazuje stabilan rast, osim u 2009. godini, to je ipak nedovoljno da se pokrije ekspanzivni uvoz, čak se primećuje i produbljivanje jaza u spoljnotrgovinskoj razmeni.

Imajući u vidu sve činjenice postojećeg makroekonomskog okruženja uočavaju se prepreke koje stoje na putu stvaranja efikasnog tržišta rada, a koje će biti sposobno da izvrši adekvatno usmeravanje radnog stanovništva ka slobodnim radnim mestima.

Na početku analize strukture tržišta rada u Srbiji koristimo podatke Republičkog zavoda za statistiku (Prilog 1.) na osnovu kojih je izvedena korelaciona matrica.

*Tabela 1. Korelaciona matrica pokazatelja tržišta rada i visokog obrazovanja*

|     | NPP     | SN      | SRM     | STD     | VVS     | ZAP     |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| NPP | 1,0000  | -0,2145 | -0,5271 | -0,4422 | -0,2446 | 0,4605  |
| SN  | -0,2145 | 1,0000  | 0,6868  | 0,8634  | -0,3837 | -0,8062 |
| SRM | -0,5271 | 0,6868  | 1,0000  | 0,6211  | 0,1720  | -0,8625 |
| STD | -0,4422 | 0,8634  | 0,6211  | 1,0000  | -0,1642 | -0,7632 |
| VVS | -0,2446 | -0,3837 | 0,1720  | -0,1642 | 1,0000  | 0,0990  |
| ZAP | 0,4605  | -0,8062 | -0,8625 | -0,7632 | 0,0990  | 1,0000  |

Gde su:

NPP – nezaposlena lica koja prvi put traže posao

SN – stopa nezaposlenosti

SRM – slobodna radna mesta

STD – ukupan broj studenata

VVS – visoko obrazovana zaposlena lica

ZAP – ukupna zaposlenost

Na preseku kolone i reda u tabeli 1. možemo očitati prosti koeficijent korelacije za dve promenljive. Ono što se iz date tabele posebno ističe jeste veza između stope nezaposlenosti i slobodnih radnih mesta. Visoka pozitivna korelaciona

veza dve suprotne pojave na prvi pogled začuđuje, ali se kao zaključak može navesti da postoji visoka fluktuacija radnika nastala usled neadekvatne stručne spreme. Popunjenost slobodnih radnih mesta i ujedno smanjenje stope nezaposlenosti može se postići odgovarajućim dokvalifikacijama ili prekvalifikacijama, ujedno dokazujući prethodno postavljenu hipotezu da se zasićenost tržišta rada pojedinim strukama i nedostatak kod drugih može ublažiti adekvatnim planiranjem u okviru visokog obrazovanja.

Posebno se ističe i visoka pozitivna korelaciona veza između stope nezaposlenosti i broja studenata što objašnjava da se sve veći broj srednjoškolaca odlučuje za upisivanje osnovnih studija usled nedostatka slobodnih radnih mesta. Kao jedan od mogućih izlaza za problem zaposlenja mnogi se odlučuju za upis na fakultete, jer smatraju da će nakon završetka studija tako lakše pronaći posao.

S obzirom na širinu potencijalnih uticaja na funkcionisanje tržišta rada i sistema visokog obrazovanja, javlja se potreba da se u daljoj analizi uključe i makroekonomski indikatori, koji bi objasnili vezu opšteg stanja ekonomije i ova dva analizirana sistema. Prema tome, u daljoj analizi osvrnućemo se na regresionu analizu makroekonomskih indikatora navedenih u tački 2 i pokazatelja sa tržišta rada.

Jedno od mogućih pitanja moglo bi biti kako osnovni makroekonomski indikator utiče na kretanje broja studenata? Regresionom analizom pokušali smo to da otkrijemo i došli smo do sledećeg modela

$$S_t = 182823,7 + 1,2405 \cdot \text{GDP}_t \\ (17,3811) \quad (3,3924) \quad R^2 = 56,12\%$$

Možemo zaključiti da sa povećanjem bruto domaćeg proizvoda dolazi i do porasta broja studenata, odnosno kako raste blagostanje u zemlji na realnom nivou možemo očekivati i porast visoko obrazovanog stanovništva. Gotovo isti rezultati se dobijaju ukoliko umesto bruto domaćeg proizvoda stavimo bruto investicije ili izvoz u regresiju.

Slobodna radna mesta igraju vrlo važnu ulogu u zapošljavanju mladih kadrova koji su tek izašli iz školskih klupa.

$$\text{SRM}_t = 33489,79 + 0,0533 \cdot \text{BI}_t \\ (13,5005) \quad (7,4939) \quad R^2 = 86,19\%$$

Gde su:

$SRM_t$  – slobodna radna mesta

$BI_t$  – bruto investicije u osnovna sredstva u milionima dinara

Konstantno ulaganje u srpsku privredu može dovesti do otvaranja više slobodnih radnih mesta kao što se može videti iz navedenog modela. Veza između broja slobodnih radnih mesta i bruto investicija u osnovna sredstva je pozitivna i visoko statistički značajna. Prema ocenjenom modelu pri povećanju bruto investicija za jednu jedinicu, odnosno za milion dinara, možemo očekivati da se broj radnih mesta prosečno poveća za 0,0533. Tačnije, novo radno mesto će se otvoriti sa svakim novim ulaganjem u osnovna sredstva u prosečnom iznosu od 18,76 miliona dinara. I pored visokog stepena objašnjenosti navedenog modela, dato tumačenje treba uzeti kao projekciju rezultata sa mogućnošću greške jer nisu uključeni i drugi faktori od značaja za otvaranje slobodnih radnih mesta.

Jedan od većih problema pored visoke stope nezaposlenosti jeste i dužina koja protekne od momenta prijavljivanja nezaposlenog lica Nacionalnoj službi zapošljavanja do dobijanja posla. Ovde se kao raščlanjeni problem sa podjednakom važnošću mora navesti i vremenski period do dobijanja prvog posla koji svakako utiče na ambicioznost i iskorišćavanje potencijala mladih. Broj lica koji prvi put traže posao je, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (prilog 1.), u Srbiji za period od 1999. do 2009. gotovo nepromenjen, što govori da se po ovom pitanju ne radi baš mnogo na nivou državnih organa. Čak i kada postoje određena pomeranja naniže, stiče se utisak da su posledica nekih trenutnih radnji bez prisutnosti adekvatne strategije zapošljavanja.

$$NPP_t = 529362,7 - 2,1739 \cdot GDP_t$$

(31,2197) (-2,7497)  $R^2 = 45,66\%$

Iz gore navedenog modela primećujemo da konstantni privredni rast jeste jedno od rešenja kako smanjiti broj lica koji čekaju na prvi posao, ali opšti je utisak da se na sistemskom nivou može učiniti mnogo toga kako bi ovaj parametar uz bruto domaći proizvod bio još niži.

#### 4. TRENDovi I PERSPEKTIVE VISOKOG OBRAZOVANJA I TRŽIŠTA RADA

Svaka zemlja polazi od cilja kreiranja kontrolisane nacionalne strategije visokog obrazovanja u svrhu povećanja efikasnosti i kvaliteta procesa studiranja uz uspostavljanje nastavnih programa shodno zahtevima tržišta rada. međutim, stiče se utisak da nisu učinjeni ozbiljniji naponi kako bi se obezbedila odgovarajuća kompatibilnost između tržišta rada i visokog obrazovanja. Sa povećanjem autonomije univerziteta i samih fakulteta i otvaranje brojnih privatnih fakulteta, tržišna utakmica za pridobijanje što većeg broja studenata postaje primarni cilj, zanemarujući ostale aspekte kvalitetnog studiranja. Novi uslovi na tržištu obrazovanja prouzrokovali su konstantno povećanje broja upisanih studenata u poslednjoj deceniji, što je predstavljeno ocenjenim trendom za period od 1999. do 2011. godine u Srbiji.

$$STD_t = 191419,2 + 4079,07 \cdot t \\ (21,5913) \quad (3,1206) \quad R^2 = 51,97\%$$

Gore ocenjeni trend pokazuje prosečan porast broja studenata za 4079 po jednoj školskoj godini, potvrđujući inicijalnu pretpostavku.

Poredeći prethodno ocenjeni trend u Srbiji sa trendom u Hrvatskoj u istom vremenskom intervalu dobijamo gotovo identične rezultate.

$$STD_t = 120558,6 + 3575,92 \cdot t \\ (51,5883) \quad (8,5441) \quad R^2 = 91,25\%$$

Jasno je postojanje rastućeg trenda broja studenata iz godine u godinu, s tim da u drugom slučaju imamo primer smanjenja potencijalnih rizika greške odbacivanja hipoteze o statističkoj značajnosti parametara, odnosno povećane su vrednosti t – statistika (vrednosti u zagradi) i povećan je stepen objašnjenosti zavisne promenljive ocenjinim modelom. Prateći trend zapošljavanja visoko obrazovnog kadra u obe posmatrane zemlje primetna je nepripremljenost tržišta rada da odgovori na ovaj rastući trend ponude radne snage.

U svrhu stvaranja sveobuhvatne slike potencijalnih prepreka i perspektiva razvoja tržišta rada Republike Srbije i jačanja njegove veze sa visokim obrazovanjem, ovaj rad predlaže komparativnu analizu zasnovanu na dva važna pokazatelja, ukupna stopa zapošljavanja i stopa zapošljavanja radnika sa univerzitetskom diplomom. Tabela 2. pokazuje ocenjene parametre trenda

i njihove statističke značajnosti u zgradama za period od 1999. do 2011. godine u Srbiji i zemljama u okruženju.

*Tabela 2. Trendovi zapošljavanja zemalja u okruženju*

| <b>Država</b>  | <b>ZAPOSLENOST</b><br><i>ukupno</i><br>Parameter trenda | <b>ZAPOSLENOST</b><br><i>Univerzitetska diploma</i><br>Parameter trenda |
|----------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Srbija         | –32,2201 (5,1582)                                       | 134,0833 (2,6911)                                                       |
| Bugarska       | 42,6231 (3,2437)                                        | 34,737 (2,8197)                                                         |
| Mađarska       | –2,1896 (0,5133)                                        | –2,0814 (0,4599)                                                        |
| Rumunija       | –118,968 (3,7709)                                       | –82,3161 (3,7414)                                                       |
| Hrvatska       | 3,5176 (1,1562)                                         | 0,6831 (0,1303)                                                         |
| BJR Makedonija | 15,3343 (10,3109)                                       | 15,5201 (10,5458)                                                       |

Uprkos ubrzanom padu broja zaposlenih u poslednjoj deceniji, Srbija ima značajan rast stope zaposlenosti radne snage sa visokim obrazovanjem. Slična situacija je sa Bugarskom, Hrvatskom i Makedonijom, osim što ove zemlje imaju pozitivan rast ukupnog broja zaposlenih u posmatranom periodu. Dok Rumunija i Mađarska, kao zemlje koje su dostigle nivo zasićenja tražnje na tržištu rada za visoko obrazovanom radnom snagom, imaju trend zaposlenosti vrlo sličan za oba posmatrana pokazatelja, u ovom slučaju trend pada ukupnog broja zaposlenih.

## 5. ZAKLJUČAK

Iz prethodne tačke stiče se utisak da je privredni rast praćen novim investicijama, posebno onim usmerenim ka novim postrojenjima, najbolje rešenje za prevazilaženje problema nezaposlenosti. Međutim, poučeni iskustvom prethodne Svetske ekonomske krize, postavlja se pitanje da li država treba da prepusti slobodno fluktuiranje radnika i kreiranje novih ili je strategija zapošljavanja neizbežna u svim modernim privredama, koje su sve izložene turbulentnom okruženju?

Poučeni iskustvima zemalja u okruženju, pažljivo planiranje kadrova na nivou univerziteta kroz dozvoljene kvote upisa, mogu dovesti do boljeg raspoređivanja radne snage na tržištu rada, kroz izbegavanje viškova ili manjkova u pojedinim oblastima privredne delatnosti. Nema sumnje da turbulentno ekonomsko okruženje ističe odgovarajuću strategiju zapošljavanja kao jednu od najvažnijih faktora fleksibilnosti u uslovima učestalih ekonomskih promena.



## 6. LITERATURA

1. Dubb S. (2007) *Linking Colleges to Communities: Engaging the University for Community Development*, The Democracy Collaborative at The University of Maryland
2. Fasih, T. (2008) *Linking Education Policy to Labor Market Outcomes*, [http://worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1208379365576/DID\\_Labor\\_market\\_outcomes.pdf](http://worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1208379365576/DID_Labor_market_outcomes.pdf)
3. Filer, R., Hamermesh, D., Rees, A. (1996) *The Economics of Work and Pay*, Harper Collin College Publisher, New York
4. Jarić, I., Vukasović, M. (2010) Bolonjska reforma visokog školstva u Srbiji: Mapiranje faktora niske efikasnosti studiranja, Institut za filozofiju i društvenu teoriju "Filip Višnjić", Beograd
5. Kwiek M. (2008) *Tertiary Education and Regional Economic Competitiveness and Innovation from a Central European Perspective*, [http://www.tpf.hu/document.php?doc\\_name=/tudaskozpont/OECD\\_2008\\_TR/Kwiek\\_Budapest\\_2008.pdf](http://www.tpf.hu/document.php?doc_name=/tudaskozpont/OECD_2008_TR/Kwiek_Budapest_2008.pdf)
6. Kottmann, A., De Weert, E. (2013) *Higher Education and the Labour Market*, Center of Higher Education Policy Studies, Working Papper C13EW021
7. Woolbers, H. (2000) *The Effect of level of Education and Mobility bet on Employment and Unemployment in the Netherlands*, European Sociological Review, Vol. 16, No. 2, pp. 185-200
8. Arandarenko, M., Nojković, A. (2007). *Pregled tržišta rada u Srbiji*, <http://www.employed-empowered.net>
9. Machin, S., McNally, S. (2007). *Higher Education and Labour Market*, <http://www.oecd.org/dataoecd/55/31/38006954.pdf>

*Prilog I. Osnovni podaci s tržišta rada i broja studenata u Republici Srbiji*

| Godina | Zapos-<br>leni | Zaposleni<br>viša i viso-<br>ka sprema | Slobod-<br>na radna<br>mesta | Nezaposle-<br>na lica koja<br>prvi put traže<br>zaposlenje | Stopa<br>ne-<br>zaposl. | Student<br>ukupno |
|--------|----------------|----------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1999   | 3014022        | 495214                                 | 26684                        | 468150                                                     | 12,8                    | 217787            |
| 2000   | 2936105        | 490218                                 | 37616                        | 448969                                                     | 12,5                    | 194198            |
| 2001   | 3005385        | 494128                                 | 45180                        | 475088                                                     | 12,2                    | 182941            |
| 2002   | 2955411        | 497841                                 | 38663                        | 502729                                                     | 13,3                    | 197322            |
| 2003   | 2919195        | 489652                                 | 42778                        | 535541                                                     | 14,6                    | 203909            |
| 2004   | 2930846        | 487241                                 | 42309                        | 519746                                                     | 18,5                    | 218386            |
| 2005   | 2733412        | 468885                                 | 50213                        | 467430                                                     | 20,8                    | 229355            |
| 2006   | 2630691        | 460011                                 | 58930                        | 467422                                                     | 20,9                    | 238710            |
| 2007   | 2655736        | 493608                                 | 63237                        | 419397                                                     | 18,8                    | 236534            |
| 2008   | 2821724        | 514708                                 | 62584                        | 421597                                                     | 17,6                    | 233016            |
| 2009   | 2616437        | 521560                                 | 64597                        | 457840                                                     | 17,4                    | 222672            |

*Izvor: <http://www.stat.gov.rs>*

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE  
COMPETITIVENESS IN THE  
SOUTHEASTERN EUROPEAN COUNTRIES**

**KOMPARATIVNA ANALIZA KONKURENCIJE U  
JUGOISTOČNIM ZEMLJAMA EVROPE**

**Zijad Džafić, Ph.D.**

Faculty of Economics, University of Tuzla  
Bosnia and Herzegovina  
E-mail: [zijad.dzafic@untz.ba](mailto:zijad.dzafic@untz.ba)

**Lejla Terzić, M.Sc.**

Faculty of Economics, Brčko, University of East Sarajevo,  
Bosnia and Herzegovina  
E-mail: [lejla.terzic.efb@gmail.com](mailto:lejla.terzic.efb@gmail.com)

**ABSTRACT:** *In (post) recession conditions for a large number of countries, the need for realization of business activities in the international market is becoming a key determinant of economic growth and prosperity. Therefore, analyses of competitiveness indicators are very important, based on which the success of company and industry business activities can be presented, by comparing the macroeconomic and microeconomic factors. The aim of this paper is to analyze the different methodologies that affect a better comprehension of the competitiveness of Southeastern European (SEE) countries. Respected international institutions, including the World Economic Forum, World Bank, European Bank for Reconstruction and Development and Heritage Foundation enable analysis of factors that represent the national competitiveness performance. Comparative analysis of the competitiveness of SEE countries is based on a comparison of results obtained by the application of different methodologies, the valorization of their advantages and the determined statistical correlation between certain countries' positions regarding different competitiveness surveys and statistical indicators. Relevant national competitiveness indicators are identified and used to construct national rankings for*

*the SEE countries. The results indicate significant changes in their relative rankings from these previous studies, and provide key recommendations to economic policy makers.*

**Keywords:** *competitiveness, comparative analysis, methodology, Southeastern European (SEE) countries*

**JEL classification:** *O47*

## **1. INTRODUCTION**

In recent years, competitiveness of countries has been a topic that receives a growing attention among policy/decision makers worldwide. Competitiveness evaluation of national economies, in the context of global trends, appears important for Southeastern European (SEE) countries and contributes to recognition of the current position of the country, as well as measures that could significantly improve the competitiveness at different levels. Competitiveness is the aggregate expression of global characteristics – micro, meso and macro – that are specific for economy of each country. The models that are used for measuring the competitiveness of different countries are based on this definition. Main problems are posed by comparisons and evaluations of national characteristics. The most sophisticated models for measuring countries' competitiveness are those developed by the World Economic Forum, the World Bank, European Bank for Reconstruction and Development and Heritage Foundation. In order to implement a comparative analysis of reliable competitiveness indicators, it is very important that the concept of competitiveness is well understood. Competitiveness indices can contribute to the identification of standards between SEE countries if the competitiveness analysis is reliable. The country rankings contribute economic policy makers to evaluate and improve competitiveness results.

## **2. AN OVERVIEW OF DIFFERENT COMPETITIVENESS EVALUATION METHODOLOGIES**

Competitiveness evaluation methodologies developed by the World Economic Forum, World Bank, European Bank for Reconstruction and Development and Heritage Foundation make it possible to analyze factors that best represent

the economic performance and competitive strengths and weaknesses of the analyzed countries, as well as the correlations of rankings based on various surveys and the consistency of their results.

## **2. 1. The World Economic Forum Methodology**

The methodology of World Economic Forum (WEF) has evolved over time with the inclusion of information about the factors that affect the competitiveness and economic growth. In this context, the WEF introduces the Global Competitiveness Index, which is focused on the evaluation of national competitiveness. In each subsequent step of methodology of innovation, numerous theoretical, empirical and practical limitations were present. WEF's Global Competitiveness monitoring, in accordance with its aspirations, high international reputation and large financial capabilities, expanded the business economy. The World Economic Forum annually publishes the Global Competitiveness Report, which assesses, by means of quantitative and qualitative data, the capacity of the world's 144 largest economies to achieve a sustained economic growth. National competitiveness is defined by the World Economic Forum (2011) as a set of factors, policies and institutions that determine the level of a country's economic prosperity and productivity, with productivity increase being linked to better use of available factors and resources. The WEF bases its competitiveness analysis on the Global Competitiveness Index (GCI), which includes both microeconomic and macroeconomic bases of national competitiveness. The GCI starts from the premise that competitiveness is a complex phenomenon, influenced by many factors, which are grouped into 12 pillars of competitiveness (institutions, infrastructure, macroeconomic stability, health and primary education, higher education and training, goods market efficiency, labor market efficiency, financial market efficiency, technological readiness, market size, business sophistication and innovation), organized into three stages of economy (factor-driven, efficiency-driven and innovation-driven). The significance of individual groups of competitiveness pillars depends on the stage of country development, while for medium developed countries (including Western Balkan Countries), besides the basic factors, efficiency factors are of great importance. According to The Global Competitiveness Report for 2012, Montenegro was ranked 72nd out of 144 countries, followed by Macedonia in 80th place, Croatia in 81st place, Bosnia and Herzegovina in 88th place, Albania in 89th place and Serbia in 95th place.

## **2. 2. The World Bank Methodology**

In addition to the World Economic Forum, the World Bank Announces Reports on Ease of doing business, which aims to rank countries according to the quality of the business environment as determinant of competitiveness. Ease of doing business index methodology is suitable for simple and easily adaptable to different economic purposes. However, it is deficient in covering some important topics. The Doing Business index analyzes indicator values by areas: 1) Starting a business (legal procedures for starting a business, average time necessary to complete procedures, costs, paid-in minimum capital); 2) Dealing with construction permits (number of all procedures for legal construction, average time spent on procedure, procedure costs); 3) Employing workers (difficulty of hiring index, rigidity of hours index, difficulty of redundancy index, redundancy cost); 4) Registering property (legal procedures for property transfer, time necessary to complete procedures, costs), 5) Getting credit (strength of legal rights index, depth of credit information index, public registry coverage, private bureau coverage); 6) Protecting investors (extent of director liability index, ease of shareholder suits index, extent of disclosure index), 7) Paying taxes (company tax payments per year, time necessary to comply, total tax rate); 8) Trading across borders (necessary documents to export and import, time necessary to perform all necessary export and import procedures, costs of all export and import procedures); 9) Enforcing contracts (contract enforcement procedures, procedure completion time, costs); 10) Closing a business (time and costs of bankruptcy procedures, recovery rate). According to the report for the Ease of Doing Business for 2012, Macedonia was ranked 23rd out of 185 countries, followed by Montenegro in 51st place, Croatia in 84th place, Albania in 85th place, Serbia in 86th place and Bosnia and Herzegovina in 126th place.

## **2. 3. European Bank for Reconstruction and Development Methodology**

The EBRD has been analyzing and summing up transition countries' structural and institutional reforms and improvement in their macroeconomic performances. Each year, the EBRD's transition report presents each country's position on its transitional road. Nine transition indicators encompass four main elements of a market economy: enterprises (large-scale privatization, small-scale privatization and governance and enterprise restructuring), markets and trade (price liberalization, trade and foreign exchange system and competition policy), financial institutions (banking reform and interest

rate liberalization and securities markets and non-bank financial institutions) and infrastructure (overall infrastructure reform). The EBRD report publishes indicators that show a country's transition progress, and allows comparison between countries. Indicators range between 1 and 4+, where 1 represents small or non-existent changes in transition, while 4+ represents the standards of developed market countries. The EBRD considers that SEE countries have progressed significantly in the direction of regional and European integrations during the past several years, and that this has occurred because of the strengthening of the financial sector and trade liberalization.

## **2. 4. The Heritage Foundation Methodology**

Index of Economic Freedom, published by Heritage Foundation, is much more than a set of data obtained by empirical studies. This is a detailed theoretical analysis of the factors that affect institutional environment and economic development. Although, there are many theories about the origins and causes of economic development, the Heritage Foundation methodology indicates that: a country with the greatest economic freedom has a higher rate of economic growth and prosperity than countries with less economic freedom. The Index of Economic Freedom represents an average of ten individual freedoms: business freedom, trade freedom, monetary freedom, government spending, fiscal freedom, property rights, investment freedom, financial freedom, freedom from corruption and labor freedom. According to the methodology that encompasses measurements of the degree of freedom in ten relevant fields among 185 economies for 2012, Serbia is ranked 98th, with a result of 58,0 among 184 analyzed countries, which ranks it among "mostly free countries." Serbia ranks below Macedonia, which is 43rd, Montenegro at number 72 and Croatia at 83. Only Bosnia and Herzegovina is ranked worse, at number 104.

## **3. COMPARATIVE ANALYSIS OF COMPETITIVENESS INDICATORS IN THE SOUTHEASTERN EUROPEAN COUNTRIES**

Competitiveness of countries can be analyzed and compared in different ways. Competitiveness is an aggregate term of global characteristics specific to each national economy, while the competitive advantage is a combination of corporate and sector- specific and general national characteristics. Based on these definitions, models are developed and they are used to measure the

competitiveness of different countries (Dragičević, 2012, p.23). However, significant differences in economic developments in some countries that are at a similar stage of development, clearly indicate the existence of successful and less successful countries. Some analysts define competitiveness as the ability of a country to achieve economic growth faster than other countries (Biekowski, 2007, p.13). Deepening the understanding of these and other authors, the following important aspects of competitiveness were identified: the ability to sell on the global market (export), the ability to attract investment (location), the possibility of adjusting the economy and the possibility of creating and increasing disposable income (Berger & Bristow, 2009, p.378 ). Many analysts emphasize that a combination of statistical data and indicators of international institutions is the best way to measure national competitiveness and point out that the investment in technology and education are the most important aspects to improve competitiveness (Kovačić, 2007, p.239). Certain analysts point out the impact of economic freedom on economic development (Vukotić & Baćović, 2006, p.81).

We analyzed the competitiveness of SEE6 countries (Albania, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Croatia, Macedonia and Serbia) with four post-transition countries: Estonia, Czech Republic, Latvia and Lithuania. The reason for comparing the transition countries of the SEE6 with post-transition countries stems from the similarity of developmental assumptions and the way of economic development. A comparative analysis of indicators of Southeastern European countries' competitiveness is based on a comparison of results obtained by the application of different methodologies, the valorization of their advantages and shortcomings and the determined statistical correlation between certain countries' positions regarding different competitiveness surveys and statistical indicators. On the basis of the said methodological approaches of different international institutions, a comparative analysis of competitiveness indicators was performed, on the basis of an analysis of secondary data and Spearman's correlation coefficient.

In the analysis shown in Table 1, which compares the rankings of SEE6 countries and selected former transition countries according to different competitiveness surveys for 2012, the best ranked countries are the ex-transition countries (Estonia, Czech Republic, Latvia and Lithuania). Compared to them, Serbia, B&H and Albania are the worst ranked. According to GCI for 2012, the best ranked countries are the ex-transition countries (Estonia, Czech Republic, Latvia and Lithuania). Compared to them, Serbia, Albania and B&H are the worst ranked countries. The best ranked countries according to DB indicators



for 2012 are: Estonia, Latvia, Macedonia and Lithuania. Compared to them, B&H are Serbia the worst ranked. According to HF for 2012, the best ranked country is Estonia and B&H is the worst ranked. The best ranked country is Croatia, according to EBRD for 2012, while Serbia is the worst ranked.

*Table 1: Comparison of Rankings of SEE6 Countries and the Former Successful Transition Countries According to Different Competitiveness surveys for 2012.*

*Source: Calculated on the basis of data published by the World Economic Forum, World Bank, Heritage Foundation and the European Bank for Reconstruction and Development.*

|                | <b>Rank<br/>GCI<br/>2012</b> | <b>Rank<br/>DB<br/>2012</b> | <b>Rank<br/>HF<br/>2012</b> | <b>Rank<br/>EBRD<br/>2012</b> | <b>Average<br/>rank - Com-<br/>petitiveness</b> | <b>Standard<br/>deviation</b> |
|----------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|
| Albania        | 9                            | 8                           | 6                           | 7                             | 8                                               | 1.290994                      |
| B&H            | 8                            | 10                          | 10                          | 8                             | 9                                               | 1.154701                      |
| Montenegro     | 5                            | 5                           | 7                           | 5                             | 6                                               | 1.000000                      |
| Croatia        | 7                            | 7                           | 8                           | 1                             | 7                                               | 3.201562                      |
| Macedonia      | 6                            | 3                           | 4                           | 6                             | 5                                               | 1.500000                      |
| Serbia         | 10                           | 9                           | 9                           | 9                             | 10                                              | 0.500000                      |
| Estonia        | 1                            | 1                           | 1                           | 3                             | 1                                               | 1.000000                      |
| Czech Republic | 2                            | 6                           | 3                           | -                             | 3                                               | 2.081666                      |
| Latvia         | 4                            | 2                           | 5                           | 4                             | 4                                               | 1.258306                      |
| Lithuania      | 3                            | 4                           | 2                           | 2                             | 2                                               | 0.957427                      |

Based on the standard deviation, we can see that the greatest discrepancies are present in cases of Croatia (3.201562) and Czech Republic (2.081666), mostly in relation to the competitiveness rankings according to EBRD. In the case of B&H, it ranks competitiveness by different institutions, and they vary from 8 to 10 places. To illustrate the relationship among research and “hard” statistical data, see Table 2.

*Table 2: Comparison of Rankings of SEE6 Countries and the Former Successful Transition Countries According to Key Macroeconomic Indicators for 2012.*

*Source: Calculated on the basis of data published by the World Bank in 2012*

|                | <b>Rank<br/>GDP<br/>PPP pc<br/>2012</b> | <b>Rank<br/>FDI<br/>2012</b> | <b>Rank<br/>EXPORT<br/>2012</b> | <b>Average rank –<br/>Macroeconomic<br/>Indicators</b> | <b>Standard<br/>deviation</b> |
|----------------|-----------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Albania        | 9                                       | 1                            | 2                               | 4                                                      | 4.358899                      |
| B&H            | 10                                      | 3                            | 7                               | 9                                                      | 3.511885                      |
| Montenegro     | 6                                       | -                            | 1                               | 2                                                      | 3.535534                      |
| Croatia        | 5                                       | 5                            | 6                               | 7                                                      | 0.577350                      |
| Macedonia      | 7                                       | 4                            | 5                               | 6                                                      | 1.527525                      |
| Serbia         | 8                                       | -                            | 8                               | 10                                                     | 0.577350                      |
| Estonia        | 3                                       | 2                            | 3                               | 1                                                      | 0.577350                      |
| Czech Republic | 1                                       | 6                            | 4                               | 3                                                      | 2.516611                      |
| Latvia         | 4                                       | 8                            | -                               | 8                                                      | 2.828427                      |
| Lithuania      | 2                                       | 7                            | -                               | 5                                                      | 3.535534                      |

It analyzes the statistical indicators comparing ranks of SEE6 and selected ex-transition countries according to certain macroeconomic indicators for 2012, which include GDP PPP per capita rankings, inflow of foreign direct investment and the share of exports in GDP for 2012. According to GDP PPP per capita, the best ranked countries are the ex-transition countries (Czech Republic, Lithuania, Estonia and Latvia). Compared to them, B&H, Albania and Serbia are the worst ranked. The best ranked country by inflow of foreign direct investment is Albania, while Latvia is the worst ranked. Montenegro is the best ranked country according to the share of exports in GDP for 2012, while Serbia is the worst ranked.

According to key macroeconomic indicators for 2012, the best ranked countries are Estonia, Montenegro, Czech Republic and Albania. Compared to them, Serbia, B&H and Latvia are the worst ranked. Except Albania, significant differences in rank are presented in case of Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Lithuania, Latvia and Czech Republic. Further analysis will show the significance of characteristics of perception of research studies, which are largely used to construct the index of competitiveness of various international organizations, for the determination of a relatively poor position of SEE6 countries towards certain aspects of competitiveness. The interdependence of rankings according to different studies and hard statistical indicators is shown in Table 3, as represented by Spearman's rank correlation coefficient. The data was processed via the SPSS statistical software package.

*Table 3: Spearman's Correlation Coefficient for Analyzed Indicators for the Presented Countries*

*Source: Authors' calculations.*

|                   | <b>GCI</b>   | <b>DB</b>    | <b>HF</b>    | <b>EBRD</b>  | <b>GDP PPP pc</b> | <b>FDI</b>   | <b>EXPORT</b> |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|---------------|
| <b>GCI</b>        | <b>1.000</b> | .782**       | .842**       | .758*        | .879**            | -.498        | .559          |
| <b>DB</b>         | .782**       | <b>1.000</b> | .806**       | .467         | .636*             | -.395        | .626          |
| <b>HF</b>         | .842**       | .806**       | <b>1.000</b> | .600         | .770**            | -.419        | .584          |
| <b>EBRD</b>       | .758*        | .467         | .600         | <b>1.000</b> | .891**            | -.638*       | .383          |
| <b>GDP PPP pc</b> | .879**       | .636*        | .770**       | .891**       | <b>1.000</b>      | -.602        | .492          |
| <b>FDI</b>        | -.498        | -.395        | -.419        | -.638*       | -.602             | <b>1.000</b> | -.384         |
| <b>EXPORT</b>     | .559         | .626         | .584         | .383         | .492              | -.384        | <b>1.000</b>  |

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

\**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .*

Several conclusions can be drawn from the analysis of Spearman's rank correlation coefficient for the presented countries' analyzed indicators:

- \* The interdependence of rankings from different surveys is statistically significant for all indicator pairs.
- \* Rank interdependence is especially pronounced between macroeconomic indicators of GDP PPP per capita and the GCI, with a correlation coefficient of 0.879, which represents a very strong positive correlation between these indicators.
- \* There is a statistically significant relationship between the GDP PPP per capita and EBRD indicators expressed through a strong positive correlation (0.891).
- \* Rank interdependence is pronounced between DB indicators and the GCI, with a correlation coefficient of 0.782, which represents a strong positive correlation between these indicators.
- \* The level of correlation between the rankings based on HF index and GDP PPP per capita is statistically significant, expressed through a strong positive correlation (0.770).
- \* There is also a positive stronger correlation between the HF index and GCI, with a correlation coefficient of 0.842.
- \* There is a statistically significant relationship between the index HF and DB indicators expressed through a strong positive correlation (0.806).
- \* The level of correlation between the rankings based on FDI flows and different indicators of competitiveness is meaningless.

#### 4. CONCLUSION

The comparative analysis of competitiveness indicators has suggested a variety of starting points to tackle the shortcomings and constraints to future economic growth in Southeastern European (SEE) countries. Competitive position of SEE6 countries is evaluated from the perspective of different methodologies. Concluding remarks, with high certainty, point to the conclusion that methodologies of the European Bank for Reconstruction and Development and World Economic Forum capture the progress in transition economies in the most reliable way. Conducted analysis provides an answer to the question which methodology of competitiveness evaluation reflects the success of the economy and competitiveness of analyzed countries in the most reliable way. The level of competitiveness of SEE6 and the four post-transition countries, analyzed in terms of different methodologies, indicates that methodology of EBRD highly correlates with the actual level of economic growth, evidenced by a very high correlation (0.891) between the EBRD indicators and the GDP PPP per capita.

Beside EBRD, there is a statistically significant relationship between WEF indicators (GCI) and GDP PPP per capita, expressed through a very strong positive correlation between these indicators (0.879).

Positive correlation, between the index of economic freedom and the global competitiveness index with a correlation coefficient of 0.842, has suggested that achieving higher level of competitiveness depends on economic freedom because the country with the greatest economic freedom has a higher rate economic growth than countries with less economic freedom. Despite the different methods and data sources used for calculating the analyzed indices, it could be said that the improving economic situation of SEE6 countries is gradually becoming reflected, not only in indicators of the microeconomic and macroeconomic environment, but also in summary of comparative indices evaluating countries' competitiveness. Differences in macroeconomic development and level of competitiveness of analyzed countries are not essentially caused by the heritage, but successful or unsuccessful transition or post-transition strategies and their implementation. The creation of a highly competitive economy is a complex and continuing task for each country that wishes to develop, and, in that context, the role of the state in creating an environment that will stimulate competitiveness is very important. Therefore, the competitive advancement of SEE6 countries must follow the experience of the former successful transition countries and accept the challenges of future, which are based on advanced technology, innovation and knowledge.

## 5. REFERENCES

### Books:

1. Alesina, A., Spolaore, E., Wacziarg, R., (2005), *Trade, Growth and the Size of Countries*, Harvard University Press. in P. Aghion and S. Durlauf (eds.), *Handbook of Economic Growth*, North Holland, Amsterdam, 2005, Chapter 23, pp.1499-1542.
2. Dragičević, M., (2012), *Konkurentnost – projekt za Hrvatsku*, Školska knjiga, Zagreb.
3. Kaplan, R., Norton, D., (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing.
4. Lloyd – Reason, L., Wall, S., (2000), *Dimensions of Competitiveness: Issues and Policies*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
5. Porter, M. (2008). “*On Competition – Updated and Expanded Edition*”, Boston, MA: Harvard Business Review Book.
6. Cho., D.S., Moon, H.C., (2000), *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory*, Singapore: World Scientific Publishing.

### Journal articles:

1. Berger, T., Bristow, G., (2009), *Competitiveness and the Benchmarking of Nations – A Critical Reflection*, *International Advances in Economic Research*, Volume 15, Number 4, 378-392, DOI: 10.1007/s11294-009-9231-x.
2. Biekowski, W., (2007), *Studies of national competitiveness at the same time of globalization and economic integration – some critical remarks on the issue*, *Optimum, Economic Studies*, 1(33): 13-31.
3. Cho, D., Chang, M., (2005), *National Competitiveness: Implications for Different Groups and Strategies*, *International Journal of Global Business and Competitiveness*, Vol.1, No.1:1-11.
4. Carlin, W., Schaffer, M., Seabright, P. (2004). “*A Minimum of Rivalry: Evidence from Transition Economies on the Importance of Competition for Innovation and Growth*”, *Contributions to Economic Analysis and Policy*, 3(1) pp. 1284-1327.
5. Kovačić, A., (2007), *Competitiveness Evaluation of Slovenian Economy*, *The Romanian Economic Journal*, Vol.10, No.25, pp.239-264.
6. Porter, M., Delgado, M., Ketels, C., & Stern, S., (2008). “*Moving to a New Global Competitiveness Index. In The Global Competitiveness Report 2008-2009*”, ed. Porter, M., & Schwab, K., pp. 43-63. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
7. Terzić, L. (2011). “*Economic competitiveness indices*”, Business Consultant,

Tuzla, EBSCO Publishing, Business Source Corporate, Business Source Complete, Vol.11, pp. 107-114.

8. Terzić, L. (2013). "*Competitiveness indicators of the Western Balkan Countries: A comparative analysis*", III International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2013 (EMC 2013), June 21-22, Zrenjanin, Serbia, ISBN:978-86-7672-202-0. COBISS.SR – ID 278956039, pp.187-192.
9. Vukotić., V., Baćović., M., (2006)., *Economic Freedom and Economic Growth in Southeast Europe*, Transition Studies Review 13(1):81-91.

### Conference papers:

1. Džafić, Z., Terzić, L. (2011), *Competitiveness of the economy in Bosnia and Herzegovina in the function of European integration*, Second International Scientific Symposium „Challenges and perspectives of integration in countries of South-Eastern Europe“ (ICEI 2011), Faculty of Economics, University in Tuzla, Faculty of Economics in Osijek, Faculty of Economics and Business in Maribor and Belgrade Banking Academy, Tuzla, Decembar, 8-9., 2011.
2. Terzić, L. (2013). "*The competitiveness of economy of Bosnia and Herzegovina: Measuring and ranking according to methodology of the World Economic Forum*", First International Symposium EkonBiz – Economy and Business, Bijeljina, May 30-31., 2013, University of East Sarajevo, Faculty of Business Economy, Bijeljina.

### Web site:

1. EBRD (2012), *Transition report 2012: Integration across borders*. London, UK:EBRD. <http://www.ebrd.org>. [Accessed: 10 July 2013]
2. Heritage Foundation: "*Highlights of the 2012 Index of Economic Freedom – Promoting Economic Opportunity and Prosperity*", Washington, DC, USA: The Heritage Foundation & The Wall Street Journal. <http://www.heritagefoundation.org>. [Accessed: 11 July 2013]
3. World Bank: *Doing Business 2012-2013*. Washington, DC, USA: The World Bank. <http://www.worldbank.org/>[Accessed: 15 July 2013]
4. World Bank, *National accounts database*, <http://databank.worldbank.org/ddp/home>
5. World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Geneva,Switzerland. <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness> [Accessed: 15 July 2013].

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## UTJECAJ NEOLIBERALIZMA NA ZATEČENOST EKONOMSKE MISLI BOSNE I HERCEGOVINE PRED RECESIJOM

### IMPACT OF NEOLIBERALISM ON THE UNPREPAREDNESS OF THE ECONOMIC THOUGHT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA BEFORE THE RECESSION

**Prof dr Kadrija Hodžić,**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

kadrija.hodzic@gmail.com

**SAŽETAK:** *Domaća ekonomska misao je krajnje zatečena pred izazovima recesije. Splet historijskih okolnosti u BiH odredio je eksterno unešenje i svojevrsno obavezivanje na akceptiranje neoliberalnih obrazaca u razvijanju domaće ekonomske misli. To je za rezultat imalo: (1) zaostajanje bosanskohercegovačke ekonomske misli za potrebama teorijskog propitivanja ekonomskih prilika i problema tržišnog društva u nastajanju, (2) ideološki okvir neoliberalne paradigme i Washingtonskim konsenzusom uspostavljeni programski okvir za vođenje ekonomskih politika zaoštrio je povijesni sukob rada i kapitala. Neoliberalna paradigma isključuje industrijske politike jer polazi od neoklasične pretpostavke o jednakosti proizvodnosti rada među zemljama, pa se ekonomskim politikama sugeriše fleksibilnost tržišta rada, odsustvo inflacije i fiksni tečaj. Takve ekonomske politike vode umanjuju konkurentnosti zemlje na štetu pozicije rada. U BiH ove nepovoljnosti se konstituiraju problemima bosanskohercegovačkog ukidanja rada, i to: (1) neoliberalnim obrascem ekonomskog razvoja, (2) otvaranjem problema dualne radne snage i (3) istovremenim postojanjem strukturne i ciklične nezaposlenosti. Ublažavanje sukoba rada i kapitala moguće je voditi: prvo, snažnijim prisustvom države u poticaju ekonomskog razvoja (vođenje aktivne industrijske politike i odustajanje od makroekonomske stabilnosti na uštrb visoke nezaposlenosti) i drugo, otvaranjem socijalnog dijaloga sa svimrelevantnim sudionicima koji su zainteresovane za socijalni dijalog i socijalno poboljšanje uvjeta rada.*

**Ključne riječi:** *neoliberalizam, ekonomska misao BiH, društvo rada, društvo kapitala, "ukidanje rada", kršenja radničkih prava, socijalni dijalog.*



**ABSTRACT:** *Domestic economic thought is utterly taken aback before the challenges of the recession. The string of historical circumstances in BiH determined external introduction of neo-liberal thought and a sort of commitment to the acceptance of neoliberal forms of development of domestic economic thought. This resulted in: (1) a lagging of BiH economic thought behind the needs of theoretical questioning of economic circumstances and problems of an emerging market, (2) ideological framework of neo-liberal paradigm and a program framework for the conduct of economic policies established by Washington Consensus intensified the historical conflict between labor and capital. The neoliberal paradigm excludes industrial policy because it proceeds from the neoclassical assumption of equality of labor productivity between countries, and the economic policy suggests the flexibility of the labor market, the absence of inflation and a fixed exchange rate. Such economic policies lead to the reduction of the country's competitiveness at the expense of work. In BiH, these disadvantages to constitute problems for workers' rights violations in Bosnia, which is constituted by Bosnian abolition of work, namely: (1) the neoliberal form of economic development, (2) opening the problems dual labor force and (3) simultaneous existence of structural and cyclical unemployment. Soothing the conflict between labor and capital can be led: first, the more powerful presence of the state in economic development stimulus (leading an active industrial policy and abandonment of macroeconomic stability at the expense of high unemployment) and, second, the opening of the social dialogue with all relevant participants who are interested in social dialogue and social improvement of working conditions.*

**Keywords:** *neoliberalism, economic thought in BiH, society of labor, society of capital, "abolition of work", the violation of workers' rights, social dialogue.*

## **1. KONTRAVERZE POSTRATNOG RAZVOJA EKONOMSKE MISLI**

Splet deprimirajućih povijesno-političkih prilika i izazova pred kojim se BiH našla u prvoj polovini 90-ih godina proizveo je jedinstvene kontraverze u proizvodnji i razvoju ekonomske misli u BiH. Na to su utjecale, prvo, razarajuće ratne prilike (1992-1995) koje su znatno umanjile naučne kapacitete zemlje; drugo, konstrukcija privrednog sistema po Dejtonskom mirovnom sporazumu (1995) u kome je BiH kao država zakinita za jedinstveni ekonomski prostor i jedinstvenu ekonomsku politiku; treće, snažno prisustvo onoga što u BiH nazivamo "međunarodna zajednica" preko čijih institucija i organizacija se unose, (neo)liberalna rješenja postratne obnove i ekonomske tranzicije zemlje, pri čemu se radi o vanjskom postratnom upravljanju gotovo



bez presedana u povijesti, a da nikada do kraja nije odgovoreno na pitanje kako se iz ratne ekonomije direktno prelazi u liberalnu ekonomiju; četvrto, znatno kašnjenje u tranzicionom procesu za većinom bivših socijalističkih zemalja, pri čemu je sustizanje drugih tranzicijskih zemalja podrazumjevalo umanjivanje potrebe za artikuliranjem bosanskohercegovačkih specifičnosti, a uvećalo potrebu preuzimanja gotovih neoliberalnih obrazaca razvoja. Ovo su glavni razlozi za situaciju zatečenosti glavnine ekonomske misli BiH pred izazovima recesije.

Posljedice rata<sup>1</sup> se procjenjuju na preko četvrt miliona poginulih, više od polovine raseljenog stanovništva, izravne materijalne štete od 100 milijardi USD uzme li se u obzir neostvareni GDP u ratnom vremenu, što je u konačnici smanjilo GDP nakon rata na svega 20 % predratnog. Od konca Drugog svjetskog rata, nijedna druga zemlja u istočnoj i centralnoj Evropi nije iskusila takav masivan ekonomski kolaps.<sup>2</sup> Istina, BiH je bila konzument obimnog donatorskog programa pomoći (5,1 milijardi USD), ali je aktivnost projekata pomoći, mada je vratila ljude na posao i postavila osnovu za obnovu i napredak, prikrila kašnjenje BiH u prelazu na privatno poduzetništvo.

Rat je uslovio značajno kašnjenje tranzicionog procesa, što se može ilustrirati slijedećim poređenjem sa tranzicijskim procesima u Hrvatskoj i Sloveniji: BiH je tek započinjala svoju ekonomsku tranziciju s procesom privatizacije (1998/1999) kada je Hrvatska već završila malu privatizaciju i privatnim kapitalom ostvarivala 60 % svog GDP-a (u tom vremenu privatni kapital je već proizvodio i 55-60 % GDP-a u Sloveniji i Makedoniji), odnosno kada je Slovenija završila svoj tranzicioni proces i bila uvrštena u najuspješnije tranzicijske zemlje uopće.

Samo po sebi je jasno da su ratni sukobi označili prekid univerzitetskih naučno-nastavnih aktivnosti, pa, dakle, i nastavne aktivnosti ekonomskih fakulteta, koji su životarali u izolaciji od savremenih naučnih tokova i sa prekidima naučnih i stručnih kontakata sa fakultetima van zemlje (izuzetak su fakulteti iz Republike Srpske koji su održali i pojačali saradnju sa fakultetima iz Srbije<sup>3</sup>) Uz to, rat u BiH je deklasirao (državne) ekonomske institute<sup>4</sup> i, naročito u prvoj deceniji postratnog izvođenja tranzicije, znatno umanjio sposobnost ekonomskih fakulteta i institute da kreiraju ekonomsku misao o tranziciji i utiču na formiranje ekonomskih politika. Doduše "teren" za teorijski angažman bh univerziteta je izbijen gotovim i nametnutim receptima vođenja postratne obnove i tranzicijskog procesa u izgradnji tržišnog društva. Gotovo polustoljetnu, prijeratnu dominacije marksističke teorije (impregnirane u privredni sistem i sadržaje nastavnih ekonomskih

disciplina) preko noći je zamjenila (neo)liberalna (neoklasična) škola. Naime, pod utjecajem “međunarodne zajednice”, poglavito, stavova IMF-a, Svjetske banke i Američke agencije za razvoj (USAID), postratni privredni sistem i ekonomska politika počivaju na teorijskim osnovama (neo)liberalizma. Putem načela *Washingtonskog konsenzusa*, ili čak samo na temelju ideje o njihovim još i reduciranim oblicima, pokušao se primjeniti koncept (neo)liberalizma, što je najvećim dijelom i provedeno, a što su neki ekonomisti branili tezom po kojoj: “ne treba osporavati da u specifičnim bosanskohercegovačkim uvjetima, s do sada nepoznatom ustavno-pravnom konstrukcijom u društvenoj povijesti, možda i nije postojala alternative primjenjenom modelu.”<sup>5</sup>

Kategorijalni sistemi i sistemi vrijednosti (nove) teorijske ekonomije su bukvalno prvo “unijeti”, a tek potom je započela ograničena kritička rasprava o mogućnostima njene primjene i njenih učinaka. I to više sa stanovišta ekonomske politike i pristupa rješenju pojedinih ekonomskih procesa (npr. makroekonomske stabilizacije i privatizacije), a nikako kada je u pitanju prisustvo neoklasike u sisitemu visokog ekonomskog obrazovanja.

Ovakve okolnosti su znatno umanjile potencijale razvijanja autentično domaće ekonomske misli o tranziciji, a da i ne govorimo o opservacijama traženja “najboljeg oblika kapitalizma”, ili alternativnim ekonomskim politikama. Otuda i proizilazi zaključak o zaostajanju bosanskohercegovačke ekonomske misli za potrebama teorijskog propitivanja ekonomskih prilika i problemima tržišnog društva u nastajanju.

U odsustvu poticaja i razvoja domaće ekonomske misli preovlađujuća (neo)liberalna receptura ekonomske tranzicije u BiH označena je od strane usamljenih kritičara poput profesora Dragoljuba Stojanova kao: Tačerizam + Monetarizam + Privatizacija + Dogmatizam.<sup>6</sup> Nekritičko povjerenje i mesijanska očekivanja od brzog otvaranja tržišta - pohranjeno *Cousovom hipotezom* (iz 1937. godine) prema kojoj je za efikasnost tržišta dovoljno prenijeti vlasništvo u privatne ruke, a nakon toga će tržišni mehanizam, sam po sebi, rješavari probleme restrukturiranja i povećavanja ekonomske efikasnosti - otvorilo je prejaki optimizam kada su u pitanju očekujući efekti od liberalne, otvorene i privatizirane ekonomije. U općem smislu ovdje su deregulacije i privatizacija prikazani kao progresivni dio civilizacijskog preokreta koji silovito širi prostore slobode i otvara put ka izgradnji demokratskog društva.

Otuda su rasprave domaćih ekonomista, izuzimajući malobrojne izuzetke, više upravljene ka ekonomsko-političkim pristupima i temama deytonske ekonomske održivosti, a neznatno ka fundamentalnim teorijskim

istraživanjima. U toku masovnog vala provedenih privatizacija najviše je bila zastupljena tema privatizacije, a sve do danas ostala je aktuelna rasprava o makroekonomskoj stabilizaciji zemlje i (ne)efikasnosti nejedinstvenog ekonomskog prostora. Dok je rasprava o privatizaciji trajala više kao kritika načina njenog provođenja i neispunjenih socio-ekonomskih očelivanja nego kao kritičko propitivanje konstituisanja tržišnog društva i privatizacije kao (ideološkog) projekta (neo)liberalne tranzicije, dugotrajna rasprava o makroekonomskoj stabilizaciji problematizira ulogu Valutnog odbora i nisku inflaciju skupo plaćenom alarmantno visokom nezaposlenošću u zemlji.

Od kontraverznih posljedica unijetog neoliberalnog modela razvoja pomenimo da je uz aksiomatsko stajalište po kojem je makroekonomska stabilnost preduslov održivog ekonomskog rasta, primjena neoliberalnog koncepta stabilnosti doprinijela vještačkom uspostavljanju makroekonomske ravnoteže u zemlji, s alarmantnom registriranom nezaposlenošću od preko 40 % (anketna nezaposlenost 29 %) i s deficitom platnog bilansa. Fiskalni sektor i sektor realne ekonomije ostali su van poželjnih stabilizacijskih tokova. Zaboravljeno je da po Okunovom zakonu sniženje nezaposlenosti doprinosi porastu GDP, te da porast zaposlenosti dovodi do porasta produktivnosti rada i shodno tome se efekti zaposlenosti kumuliraju na GDP. Okunov zakon doveo je do općeg prihvatanja aktivne stabilizacijske politike koja je postala ključ koji je otvorio vrata ekspanziji svjetske privrede u 1960-im godinama. Potvrđeno je to i novijim zapažanjima po kojima pretjerivanja u nastojanju da se održi stabilnost cijena mogu gušiti ekonomski rast i voditi ka visokoj nezaposlenosti.<sup>7</sup>

Dakle, svaka makroekonomska stabilnost je krhka ako nema dinamiziranja privrede, odnosno povećavanja produktivnosti a time i konkurentnosti zemlje. Održavanje stabilnosti domaće valute je upitno u uslovima niske izvozne sposobnosti pri opštoj vanjskotrgovinskoj liberalizaciji. Ekonomski rast je najvećim dijelom ovisio o dotoku strane pomoći i transfera dijaspore, što je proširilo prostot neusklađenostio vanjskih tekućih i fiskalnih računa.

Obezbjedenje visokog i održivog rasta je tranzicijski cilj, ali i nutrina realnog konvergiranja prema EU. U procesu još trajuće bh tranzicije uspostavljena sprovođenje makroekonomska stabilizacija putem prelaznih, intermedijarnih ciljeva (niske inflacije, stabilnog valutnog tečaja i fiskalne stabilnosti) nosi opasnost da dugoročno provođenje makroekonomske stabilizacije može biti pretvoreno u stanje u kojem će se stabilnost cijena i tečaja kao instrumenata makroekonomske politike sama po sebi preobraziti u ciljeve – instrumentalizacija ciljeva. Ako monetarna politika zadrži restriktivnost

osnovni elementi fiskalne politike tada moraju biti u funkciji obnove i poticanja rasta, što je moguće ostvariti smanjenjem fiskalnog opterećenja i propisivanjem određenih olakšica za nove porezne subjekte. Međutim, smanjenje javnih rashoda ima ograničenje, koje je sadržano u njihovoj neelastičnosti. Zbog toga, ako ne postoje pretpostavke za smanjenje javnih rashoda ili je smanjenje moguće u manjem obimu, tada se otvara pitanje produbljavanja budžetskog deficita.<sup>8</sup> Dodatna uvjeravanja pružaju proračuni OECD, po kojima negativan rast GDP-a od 1% vodi ka pogoršanju budžetskog deficita od oko 0,5% GDP, iz čega se mogu naslutiti razmjere problema sa kojima se sučava zemlja pogođena većom recesijom.

## **2. NEOLIBERALNI OKVIR ZA POTICAJ SUKOBRA RADA I KAPITALA**

Za tranzicijski neuspješne zemlje, poput BiH, već izraženi problem neusklađenosti ponude i tražnje na tržištu rada produbljen je s posljedicama globalne recesije: s krizom djelujući ciklični uzrok nezaposlenosti biva, naprosto, nakalemljen na dotadašnju strukturalnu nezaposlenost proizašlu kako iz dugogodišnjeg neuspjeha u provođenju neoliberalnog modela ekonomskog razvoja, tako i iz daytonski dezagregiranog tržišta rada BiH.

Vladajuća neoliberalna ekonomska paradigma, kroz pravila igre “Washingtonskog konsenzusa”, u funkciji je strogog očuvanja i poticanja privatnog mega-kapitala i financijske oligarhije, temeljem principa deregulacije, privatizacije, liberalizacije cijena i liberalizacije vanjske trgovine (Stojanov, 2012). Uz etičku osudu “nemoralnosti liberala”, ideološku pozadinu ove doktrine P. Krugman (2010) prepoznaje kroz njenu orijentaciju na temeljna uporišta: niske i stabilne cijene (orijentacija nultoj inflaciji) i fiksne tečajeve. Ako se u obzir uzme i neoklasični tretman rada, izražen kroz stav o fleksibilnosti nadnica i cijena koji pretpostavlja da je domaći proizvod uvijek na svojoj prirodnoj razini, pa je nezaposlenost uvijek pitanje voljne odluke radnika da ne rade, onda smo u strukturi društva liberalne demokratije došli do bazične relacije društvenog odnosa – sukoba rada i kapitala. Kvantitativno umanjivanje značaja rada pokazuje konstantno smanjivanje relativnog udjela rada u strukturi GDP: u posljednjih 30 godina učešće rada palo je sa 75% na 68%, dok se kapital povećao od 25 na 32% (Mencinger, 2008: 2).

Ideološko i programsko nametanje ovakvog obrasca “Washingtonskog konsenzusa” malim i za tranziciju nepripremljenih zemalja poput BiH, kako rijetki kritičari primjećuju otkako tranzicija i traje, logična je posljedica

“nerazumijevanja osnova tržišne privrede i osnova institucionalnih reformi”. Ovakav pristup, s jedne strane, proizlazi iz “pretjeranog oslanjanja na školske neoklasične modele ekonomije”, koje sveopće liberalizacije i privatizaciju shvaćaju “kao znak uspjeha”, a ne kao “sredstvo za postizanje razvojnih perspektiva”. I, s druge strane, reduciranja ekonomskog neoliberalizma na mali broj instrumenata (makro-ekonomska stabilnost, liberalizacija trgovine i cijena s otvorenom ekonomijom i privatizacija), kojima će se ekspresno kreirati tržište, koje će ubrzo izvršiti preraspodjelu dobara i dodijeliti ih efikasnim vlasnicima. Otuda, “to što privatizacija nije uspjela da uspostavi temelje tržišnoj ekonomiji nije slučajnost, već logična posljedica načina na koji je ona provedena.” Krajnji ishod ovakvog pristupa, kako je i ukazivala kritička misao (Stiglitz, 1998, 2004; Kolodko, 1999, 2000; Horvat, 2007), a što je i ispoljeno u slučaju BiH, jest sljedeći: (1) “privatno tržište, bez adekvatne institucionalne strukture, može dati podsticaj jedino procesu rasprodaje državne imovine”, (2) ako se tržišta prebrzo otvaraju za konkurenciju, prije nego što se uspostave snažne finansijske institucije, postojeća nezaposlenost će biti dalje produbljivana, (3) politike na kojima počiva Washingtonski konsenzus mogu osigurati jedino kratkoročnu stabilnost, ali ne i dugoročan rast.

Nasuprot ovome, stav Svjetske banke o modelu makroekonomske politike u BiH govori o njenom pozitivnom učinku po konsolidaciju stabilnosti BiH budući da je utemeljila stabilnost cijena i kursnih stopa na strogom poštovanju režima Currency boarda. Usto, ovdje se tvrdi da će ovakvom makroekonomskom politikom ograničavanje potencijala ekonomije BiH biti riješeno “ubrzavanjem ključnih strukturnih reformi, uključujući unapređenje poslovnog okruženja i povećavanje stepena fleksibilnosti tržišta rada” (World Bank, 2005).

Ovakav ideološki okvir neoliberalne paradigme i Washingtonskim konsenzusom uspostavljeni programski okvir za vođenje ekonomskih politika zaoštrio je povijesni sukob rada i kapitala. U BiH tržište rada ovakvim je politika fleksibilizirano sa imperativom za smanjenje nadnica kako bi se privukao strani kapital. U mjerenju globalne konkurentnosti (World Economic Forum, 2012), u okviru VII stuba efikasnosti tržišta rada, prema indikatoru plate i produktivnost BiH stoji na 98 mjestu, što je znatno ispod njenog mjesta na ukupnoj skali konkurentnosti (prema *Sustainable Competitiveness Index* – SCI, BiH je na 88 mjestu od ukupno 144 mjerene zemlje). Analogija istraživanja u Hrvatskoj (Sever i saradnici, 2010; Stojanov, 2013) govori da „rad i nije tako skup kao što se uobičajeno tvrdi“, već da je proizvodnost rada

znatno niža nego u razvijenim članicama EU-a“. Neoliberalna paradigma isključuje industrijske politike jer polazi od neoklasične pretpostavke o jednakosti proizvodnosti rada među zemljama, pa se ekonomskim politikama dominantno sugerira fleksibilnost tržišta rada, odsustvo inflacije i fiksni tečaj (vidjeti predhodni stav Svjetske banke prema BiH). Jasno je da takve ekonomske politike vode umanjenu konkurentnost zemlje na uštrb pozicije rada i otvaranja konfliktnosti društva rada i društva kapitala.

### **3. IDEJNARAZILAŽENJABHEKONOMISTAKAO TEORIJSKA ISHODIŠTA POTPORE DRUŠTVU RADA I/ILI DRUŠTVU KAPITALA**

Strukturalizacija domaće ekonomske misli je slična onoj koja se s početka tranzicionog procesa javlja u najvećem broju bivših socijalističkih zemalja:<sup>9</sup> prva grupacija je pronosirano neoliberalna, druga je kritična prema primjeni gotovih neoliberalnih recepata, a treća je grupacija posmatrača, koja preokupirana pitanjima koja su izvan spornih područja u aktualnoj ekonomskoj misli.

#### **3. 1. Neoliberalna grupacija bosanskohercegovačkih ekonomista**

Neoliberalna grupacija razvija vjerovanje u moć tržišta kao odgovor na sve razvojne probleme zemlje, te u tom sklopu usvaja i promovira neoliberalnu opciju izgradnje tržišnog društva u BiH. Ovakva mišljenja su, zapravo, izraz preuzetih neoliberalnih načela Washingtonskog konsenzusa koje u zemlju unose predstavnici međunarodne zajednice kao stvarni nosioci tranzicionog procesa, napose makroekonomske stabilizacije i privatizacije. Otuda je prihvatanje liberalne doktrine bilo više izraz političko-ideološkog priklanja vladajućoj struji, nego što je izraz autentično produkovanih liberalnih ideja u zemlji.<sup>10</sup>

Za razvijanje domaćih liberalnih ideja niti je bilo vremena, niti su liberalne ideje do tada imale ikakvo historijsko uporište među bh ekonomistima. Čak se ni među do 80-ih godina u vladajućoj jugoslovenskoj marksističkoj misli započetoj nisu razvijale polemike o svojinskoj i nesvojinskoj koncepciji društvene svojine, od kojih su svojinske koncepcije odražavale izvjesnu liberalizaciju pogleda na svojinski odnose.

Faktički ovakve ideje zastupaju mahom, eksplicite ili implicate, članovi vladajućih struktura i vladinih ekonomskih savjetnika, koji su i redovni koautori studija koje o ekonomskim problemima i projekcijama razvoja BiH izvode Svjetska banka i IMF. Njihovi pristupi, ipak, manje su podrazumjevali stroga zagovaranja radikalnih i sveobuhvatnih neoliberalnih recepata tranzicije u Bosni i Hercegovini, a više su odražavali preuzimanje neoliberalnih uvjerenja, bez serioznih teorijskih rasprava i bez utemeljena na izvornim idejama najvećih zagovornika radikalnih i sveobuhvatnih recepata neoliberalne tranzicije (poput “paketa” Sachs-Liptona, Gros-Steinera i Kenena) ili na tezama tvoraca i nosilaca ekonomskih politika tranzicije (u prvoj deceniji izvođenja tranzicije isticali u promoviranju i vlastitom proizvođenju liberalnih ideja isticali su se V.Klaus u Češkoj, Balcerowicz u Poljskoj, Gajdar i Čubais u Rusiji, P. Aven i M. Laar u Estoniji).

Promotori ovih i ovakvih neoliberalnih pristupa u Bosni i Hercegovini su: Zlatko Hurtić, ondašnji glavni savjetnik Vijeća ministara BiH, kao i profesori Hasan Muratović (jedno vrijeme i predsjedavajući Vijeća Ministara BiH), Jadranko Prlić (jedno vrijeme i ministar u Vijeću ministara BiH), Stijepo Andrijić, Slaviša Raković, Meho Bašić, Aleksa Milojević, Marko Beroš Mirko Marković i Novo Plakalović.

Grupa zastupa<sup>11</sup> neoliberalnu viziju ekonomskog rasta, makroekonomske stabilnosti i liberalne demokracije, i to na općem obrascu otvorenih ekonomija i šok terapijskog pristupa u tranzicijskom procesu u BiH (brza i sveopća privatizacija, promptno oslanjanje na mala i srednja preduzeća kao nove paradigme ekonomskog razvoja, fragmentacija velikih poslovnih sistema, itd). U općem zanosu općinjenosti privatnim vlasništvom, jedan od protagonista ovih mišljenja je tvrdio da “je karakter i dubina tekućeg rata u BiH i Hrvatskoj uveliko povezan sa nepostojanjem privatne svojine kao dominantnog odnosa.”<sup>12</sup>

Najveći broj razvojnih studija i dokumenata sponzoriranih od strane “međunarodne zajednice” baziran je na konceptu neoliberalnih reformi,<sup>13</sup> pri čemu je nejasno učešće domaćih ekonomista, koautora u ovim studijama, tj. da li je njihov udio u izradi ovih studija stvaran ili su dodavani po službenim dužnostima koje su obavljali u raznim ministarstvima ili vladinim agencijama, pogotovo što je jedan dio njih kasnije u svojim radovima izražavao i znatno drugačije stavove (primjeri su profesori Mladen Ivanić, Mirsad Kikanović, Jusuf Kumalić, Mesud Sabitović). Relativnost njihove podrške neoliberalizmu, koja je davana u ovakvim oficijelnim dokumentima i u oficijelnim izjavama, često je napušтана kada bi ovi autori istupali sa samostalnim radovima u domaćim



publikacijama. Od niza ovakvim slučajeva izdvojicemo primjer Ivanićevog udžbenika *Principi ekonomije*, u kome je zadržana čak i izvjesna marksistička terminologija, pa Sabitovića u zborniku “Uticaj transformacije vlasništva na nezaposlenost i zapošljavanje” (2000), kao i A. Milojevića, koji u kasnijim izjavama medijima (2010, 2011, 2012) traži “vraćanje države u privredu”, pa do čak i samog Prlića, koga smo označili kao jednog od najpronosiranijih neoliberalnih zastupnika u BiH, a koji i sam priznaje “da pojednostavljeno shvaćanje *Washingtonskog konsenzusa*, iz političko-propagandnu uporabu trivijalnih pseudostručnih sintagmi nije zadovoljavajuće rješenje. Pogotovo kada se i ispostavi kakva-takva makroekonomska ravnoteža (ali s visokom nezaposlenošću).”<sup>14</sup>

Od domaćih studija koje preuzimaju ovaj koncept valja spomenuti *Srednoročnju razvojnu strategiju 2004-2007* (Sarajevo, 2004), koja promovira dalju liberalizaciju i otvaranje vanjskom tržištu, te *Plan razvoja privatnog sektora*, nastao u okrilju Međunarodnog poslovnog foruma *Perspektive – Tuzla* (1999) sa 38 profiliranih mjera, među kojima je zalaganje za smjeliji ulazak privatnog sektora u komunalne i infrastrukturne djelatnosti, u oblast zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, kao i reduciranje radničkih prava u zakonu o radu, te onemogućavanje bilo kakvog kreditiranja poduzeća koja nisu privatizirana.

### 3.2. Kritičari neoliberalnih rješenja

Druga grupacija ekonomista je kritična prema primjeni gotovih neoliberalnih recepata, posebno u nepripremljenoj zemlji kakva je BiH. Radi se o idejno neujednačenoj grupi kritičara neoliberalnih rješenja, među kojima nalazimo izvjesna prokejnzijska stajališta (Dragoljub Stojanov, Dušan Jakšić, Žarko Papić, Fikret Čaušević, Kadrija Hodžić, Manojlo Babić)<sup>15</sup>, socijalno-liberalna stajališta (Esad Vilogorac, Boris Tihi, Anto Domazet, Nikola Grabovac, Rajko Tomaš, Vjekoslav Domljan, Fahrudin Šebić, Svetlana Cenić, Mirsad Kikanović, Damir Miljević i Izudin Kešetović)<sup>16</sup>, te socijalističko-tradicionalistička stajališta (Mićo Carević, Franjo Kožul, B. Bijelić, Sabrija Pojskić, Dragutin Bošković)<sup>17</sup>, dok u zadnje vrijeme prostor kritike globalnog neoliberalizma i “tranzicijske desnice” pokriva i grupa mladih novoljevičara, predvođenja Vukom Bačanovićem.

Prve dvije grupacije, a naročito pro-kejnzijska, zastupaju gradualistička viđenja tranzicijskog procesa u BiH i na tragu su sličnih kritičkih usmjerenja, kako onih u svijetu, najčešće kritičkih opservacija J. Stiglitz, D. Ellermana,



D. Northa i G.W. Kolodka i drugih po kojima su lekcije izvedene iz neoliberalnog projekta tranzicije “tek običan eksperiment za koje ne postoji naučno utemeljen koncept”, tako i onih razvijanih na području zemalja jugoistočne Evrope (između ostalih, B. Horvat, J. Mencinger, S. Zdunić, V. Baletić, O. Kovać, D. Vojnić).

Temeljna i usaglašena kritika koju pro-kejnzijanski ekonomisti upućuju paketu tranzicije Bosne i Hercegovine je svedena na kritiku politika privatizacije, makroekonomske stabilizacije i pretjeranog oslanjanja na koncept malih i srednjih preduzeća. Tranzicionom paketu se konkretno zamjera da je: prvo, makroekonomsku stabilizaciju reducirala na rigidnu monetarnu politiku i „zdravu fiskalnu politiku“, te da u takvom pristupu nema mjesta ni za jednu aktivnu ekonomsku politiku, pri čemu je diskreciona fiskalna politika potpuno zaboravljena; drugo, da je makroekonomska stabilnost etablirana kao cilj tranzicije a ne njena prva pretpostavka i da je doprinijela uspostavljanju kvazimakroekonomske ravnoteže u zemlji, s alarmantnom nezaposlenošću i s deficitom platnog bilansa, pa je obrazac reducirane makroekonomske stabilnosti označen kao „nominalna stabilnost, ali nikako ne i prava stabilnost“ (D. Stojanov, u nizu radova od 1997. do 2008.)<sup>18</sup> ili kao „kvazi makroekonomska stabilnost“ (K. Hodžić, 2006.);<sup>19</sup> treće, da je provedena privatizacija posebna prijetnja budućnosti bosanskohercegovačkom društvu (D. Stojanov, M. Babić)<sup>20</sup>, s obzirom na u Bosni i Hercegovini provedenu „etničku privatizaciju“ i dugo stvarana nerealna očekivanja da će privatizacija, sama po sebi, dovesti do porasta ekonomske efikasnosti a na dugi rok i do porasta zaposlenosti. Reprezentativan kontinuitet ovakvih kritičkih opservacije neoliberalizma (autora Papića, Čauševića, Stojanova, Domljana, Domazeta, Tomaša, Hodžića, Miljevića, u kontekstu razvoja i globalne recesije nalazimo u tri broja respektabilnog časopisa “Forum Bosnae”, koji su u period 2008-2011 izašli pod naslovima: *Ekonomija ubrzanog razvoja*,<sup>21</sup> *Kriza bosanskohercegovačke ekonomije*<sup>22</sup> i *Ekonomska i socijalna budućnost Bosne i Hercegovine*.<sup>23</sup>

Socijalističko-tradicionalističku kritiku slobodnog tržišta i privatizacije zastupaju lijevi intelektualci iz akademskog kruga neomarksista. Budući da privatizacija čini ključnu odrednicu tranzicionog paketa, kod ljevičara nalazimo usresređeniju pažnju na probleme vlasništva. U pitanju su manje-više odbojna i negativna uvjerenja u ishod projekta privatizacije i tranzicije uopće. Za neke od njih neprihvatljiv je i sam izraz *tranzicija*, zbog čega radije govore o *reformskim promjenama*. Ponekad ih je teško razlučiti od kejnzijansko-gradualističkih zagovaranja privatizacije: s jedne strane

su im gotovo istovrsne kritike shock-terapijskog pristupa privatizaciji, a s druge postoji saglasnost da privatno vlasništvo ne može biti osnovni oblik vlasničke strukture. No, za razliku od predhodnih stavova, ovdje se dovodi u pitanje nužnost privatizacije. Najčešće se radi o zastupnicima radničkog kapitalizma, koji se drže ideje o radničkom suvlasništvu (narodni kapitalizam s radnicima akcionarima kao metodi privatizacije). To mišljenje imalo je brojne pristalice na početku tranzicionog procesa na prostoru bivše Jugoslavije, a u BiH se reprezentuje predratno izdanim zbornikom “Uvođenje internog akcionarstva u društvenim preduzećima i reorganizacija ovih preduzeća u dionička društva u mješovitoj svojini.”<sup>24</sup> Nakon rata, jedan broj ekonomista i dalje zastupa ideju o dioničarstvu zaposlenih kao najprihvatljivijoj metodi privatizaciji (S. Pojskić)<sup>25</sup> U kritici privatizacije – ide se od elaboracija negativnih aspekata privatizacije<sup>26</sup>, dok za Miću Carevića privatizacija ne samo da nema pozitivnu korelaciju s ekonomsko-socijalnim razvojem i da “nije ekonomska nužnost” već je ona “idejno-politička špekulativna mjera” s ciljem da tranziciju svede na “kapitalističku restauraciju.” Čak se uvodi verzija teorije zavjere o “novim oblicima porobljavanja” od strane Zapada.<sup>27</sup> Ovako konotirane kritike programa privatizacije, davane su pod utjecajem ljevičarskih kritičara globalizacije i tranzicije, prije svega moskovskog časopisa “Voprosi ekonomiki” koji je svoju kritičku intoniranost prema tranzicionim promjenama razvijao “u okviru diskusije o problemima traganja za novom paradigmom domaće ekonomske nauke”, a protiv “dominacije *Economicsa*” (npr. tekst A. Buzgalina i A. Kolganova u broju 145 iz 1998); beogradskih “Ekonomskih analiza” kojima je referentni kritički ton o “nametnutom liberalističkom osnovu kao nepodobnom za razvoj bivših socijalističkih zemalja” (npr. tekstovi M. Eremića, M. Markovića, O. Kovača, M. Jakšića i drugih) davao naročito tadašnji urednik profesor Bogdan Ilić, te Šuvarove “Hrvatske ljevice” koju su popunjavali tekstovi izrazito autora lijeve orijentacije B. Denića, M. Križana, S. Žižeka, V. Tkalec i S. Šuvara). U zadnje vrijeme (od 2010.) se, naročito na portalima (npr. radiosarajevo.ba) pojavljuje “Jedinstvena organizacija za socijalizam i demoraciju” sastavljena od mlađih bosanskohercegovačkih ljevičara, predvođena Vukom Bačanovićem, sa radikalnim kritikama neoliberalizma i traganja za novim paradigmama socijalističkih ekonomskih rješenja (odnosno, kako kažu “za transformaciju ekonomskog sistema u humanu ekonomiju”<sup>28</sup>).

#### 4. GLOBALNA RECESIJA ZADIRE U OPSTOJNOST DRUŠTVA RADA

Prema izvještaju Svjetske banke za Jugoistočnu Europu (World Bank, 2013), BiH u 2013. godini može očekivati skroman ekonomski rast od 0,5 %. Radi se o neznatnom pomaku od prošle 2012. kada je zabilježen nultni rast. Stopa registrirane nezaposlenosti u BiH dosegla je rekordnu razinu i ona prema posljednjim dostupnim statističkim pokazateljima iznosi čak 44,4 %. U godini najdublje recesije, 2009., kada se stopa rasta spustila na – 2,9 %, izgubljeno je 41.000 radnih mjesta. Na početku 2013. godine BiH ima najviši zabilježen broj nezaposlenih u svojoj povijesti: 550.574 osoba, dok je broj zaposlenih u usporedbi s 2011. godinom smanjen za 0,3 %.

Globalna recesija donosi pad ekonomske aktivnosti, nelikvidnost realnog sektora, probleme financiranja tekućeg prihoda, usporavanje rasta i razvoja kompanija, depresiju potrošnje građana i agregatne potrošnje. Slijedi dalje reduciranje prodajnog tržišta i padanje proizvodnje, a prema istraživanju kojeg smo vodili u 2009. godini<sup>29</sup>, menadžeri ne isključuju ni mogućnost otvaranje spiska “nestalih kompanija u doba krize”.

Međutim, recesija ne donosi tek puko smanjenje ekonomskog rasta i proširenje siromaštva, već zadire u opstojnost “društva rada”, kojeg je neoliberalizam u posljednje četiri decenije već ozbiljno naćeo. U sukobu rada i kapitala, kojeg je *Latouche* prije više od jedne decenije izrazio kritikom trijumfa sekundarne socijalnosti zapadnog moderniteta po cijenu vidljivog brisanja svake socijabilnosti i potiskivanja ostalih oblika socijetabilnosti (S. *Latouche*, 1998: 80-82), neoliberalizam je permanentno na strani kapitala. No dok su moć kapitala nad radom i finansijska dominacija nad realnim kapitalom bili prilićno zamućeni ustrojstvom liberalne demokratije, globalna recesija konaćno ruši neliberalno institucionalizirani mit o tržišnom društvu u kojemu su svi sudionici tržišne igre na dobitku, i otkriva da problem društvenih odnosa nije tek ekonomski već i epistemiološki i antropološki. “Stavljanje” tržišta na stranu kapitala, recesija do kraja ogoljeva, proširujuć nam Gorzov strah (A. Gorz, 1997: 16-17) od sloma civilizacije i implozije globalizirane i financijarizirane svjetske ekonomije kao mogućih posljedica masovnog ukidanja rada i propadanja radne supstance koja ne moće poslućiti valorizaciji kapitala. Navođenje stavova *Latouche*-a i *Gorz*-a dato prema M. Meštrović (2001: 32-33).

Shodno predviđanju drastićnog reduciranja prodajnog tržišta i smanjenu obima poslovanja, prema navedenoj anketi, kompanije najavljuju dalja

smanjenje broja zaposlenih. U strukturi kvalifikacija zaposlenih za kojima će prestati potreba u vremenu trajanja recesije dominiraju nekvalificirani radnici, kako se to očekuje u 70 % kompanija. To potvrđuje tezu da penetracija ekonomske globalizacije, čije negativne efekte po sudbinu nekvalificiranih radnika recesija drastično produbljuje, umanjuje potrebe za nekvalificiranim radom. Prema izjašnjavanju većine menadžera (njih 90%) radnici viših kvalifikacija neće doći pod udar otpuštanja, što potvrđuje drugi dio teze o pozitivnom uticaju globalizacije na stvaranje radnih mjesta upravo za kvalificirane radnike na bazi savremenih tehnologija i ekonomije znanja. Potražnja za visokokvalificiranim poslovima u modernoj ekonomiji znanja će rasti, a potražnja za nekvalificiranim radom opadati. Nekvalificirani radnici će sve više ispadati iz igre, a oni koji se mogu natjecati tržišti rada će dobro zarađivati. S daljnjim tehnološkim razvojem i stvaranjem ekonomije znanja, potreba za nekvalificiranim radnicima postajat će sve manja, a ishod će biti sve veći jaz u primanjima. Kriza će povećati fleksibilnost tržišta, koje sa sobom donosi sve veću nejednakost i neizvjesnost

Otuda i prve posljedice recesije nalazimo u svijetu rada. Tercijarizacijom ekonomije rad je zahvaćen procesom sve većeg uzdizanja na viši stepen kvalificiranosti, procesom koji odbacuje one pripadnike društva koji se ne uspijevaju uklopiti. Ovim je potvrđena temeljna dinamika neoliberalnog isključivanja znatnih dijelova stanovništva s primarnog tržišta. Kako glasi zaključak J.Young-a (Young, 1999: 20-21), neoliberalizam nije pokušao suziti samo granice države, već je dopustio da i granica civilnog društva uzmakne. Aktuarski *cordon sanitaire* oštro razdvaja svijet gubitnika od svijeta dobitnika (prema Meštrović: 39). Indeks opće socijalne isključenosti u BiH, koji je u 2006. godini pokazivao da je 50,32 % stanovništva “na određen način isključeno iz društva”, odnosno da je 21,85 % “krajnje socijalno isključenih” (Papić, 2009: 263), mogao bi u narednim godinama biti znatno uvećan!

Skoro polovina menadžera iz pomenute ankete ne isključuje mogućnost da bi se jedan broj otpuštenih radnika mogao supstituirati sa upošljavanjem privremenih i povremenih radnika. Po svemu sudeći, kako pokazuju ankete, da će preostalim radnicima koji zadrže svoja radna mjesta biti skresana i plata, što očekuje 80 % menadžera, dok njih samo 20 % smatra da kriza neće imati efekat po smanjenje plata. Indikativno je da bi većina menadžera bila spremna isplaćivati čak i veće plate kvalificiranim radnicima u odnosu na isplaćivanje plate u 2008. godini. Usto, 20-30 % menadžera očekuje da će se otvoriti mogućnost upošljavanja novih visokokvalificiranih radnika.

U percepciji uticaja na ublažavanje krize menadžeri očekuju da spas kapitala pokrene država: da se efekti krize mogu ublažiti vlastitim snagama smatra

manji broj menadžera (njih 30%), dok većina (70%) očekuju pomoć države kao isključivog autoriteta za izvlačenje kompanija iz krize. U “zaštiti kapitala”, menadžeri od države očekuju: (a) poreske olakšice (što uključuje smanjivanje doprinosa i poreza, i otpis potraživanja zaostalih poreza i doprinosa), (b) zaštitu domaće proizvodnje (uključujući poticaje poput povoljnijih kredita za otvaranje novih ili očuvanje postojećih radnih mjesta, otvaranje kreditnih linija za izvoznike, regresiranje kamata za investicije i aktiviranje dozvoljenih antidampinških mjera), (c) otvaranje javnih investicionih projekta koji bi eventualno podigli tražnju za *outputima* privrednih sektora, kao i poticanje javno-privatnog partnerstva u investicionim zahvatima i (d) pripremu razvojnih projekata koji bi se financirali iz fondova EU i međunarodnih finansijskih institucija.

Izostaju pitanja vezana za “zaštitu rada”, budući da je tek nepunih 20% menadžera pomoć države sagledavalo i kroz rješavanju socijalno statusnih pitanja radnika, poput uvezivanje radnog staža radnika i rješavanje problema penzionisanja radnika na kreditnoj osnovi. Način “zaštite kapitala” upućivanjem radnika “na čekanje”, kao naročito izraženog problema u FBiH, je grub – dešava se da “poslodavci jednostranim odlukama, bez obrazloženja, šalju radnike na čekanje, zanemarujući pri tome ugovor o radu i svoje obaveze, regulirane članom 70. Zakona o radu FBiH, a koje se tiču prvenstveno novčane naknade za vrijeme trajanja prestanka rada. Visina naknade se utvrđuje kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu, ali u praksi to najčešće određuje poslodavac, pa zaposlenici zaštitu svojih prava po tom pitanju uglavnom potražuju na sudu” (SEE Portal, 2009).

## **5. PROBLEMI ZAPOSLENIH - KRŠENJE PRAVA NA RAD**

Od kada je Šarl Furiје, utopistički filozof, prvi skrenuo pažnju na *pravo na rad*, ovaj je pojam tokom XVIII, XIX i XX stoljeća otvoren kao jedan od najaktuelnijih političkih, socijalnih i ekonomskih pitanja proizašlih iz tretiranja fundamentanih ljudskih prava i materijalnog blagostanja pojedinaca. Krajem XX i početkom XXI stoljeća pristup zaštiti *pravana rad* je s ekonomskom ideologijom neoliberalizma dalje iskompliciran, a pojačana globalna konkurencija, koja je skončala u globalnoj recesiji, pogoršava uvjete rada i standard radnika. Za radikalne kritičare neoliberalističke ekonomske ideologije u tranziciji su do te mjere zaoštreni sukobi u društvu da se može postaviti pitanje: “da li se nanovo aktualizuje klasna borba”, zbog čega je “potrebno je preispitati tezu o istrošenosti ideje o klasnoj borbi između

radnika i vlasnika kapitala” s obzirom da je “pravo zaštite radničkih prava prebačeno na prava privatnih posjednika svojine, koji dobijaju punomoćje da arbitrarno regulišu prava iz radnih odnosa” (Golubović, 2008.).

U „specifičnim specifičnostima“ BiH ove nepovoljnosti imaju posebnu formu što nas opredjeljuje da definiramo nešto što bi se moglo označiti okvirom za kršenja radničkih prava u BiH, a koji se konstituira problemima ***bosanskohercegovačkog ukidanja rada***: (1) neoliberalnim obrascem ekonomskog razvoja, (2) otvaranjem problema dualne radne snage, uključujući pojavu atipičnih oblika rada i (3) alarmantne strukturne i ciklične nezaposlenosti.

Pravo na rad i zaštita radničkih prava među najkrupnijim su problemima iz oblasti ljudskih prava u BiH, budući da njihovo kršenje ne proizilazi iz pojedinačnih slučajeva nepoštivanje prava radnika, već proizilazi iz sistemskog okvira i ideološkog neoliberalnog obrasca po kome se BiH razvija. Kršenje ovih prava direktno spriječava ekonomski razvoj i protivno je stabilnoj demokratiji i funkcioniranju tržišta uopće.

Treba naglasiti de je u BiH na sceni jedan pristup koji nalazimo istina i u drugim zemljama, a koji se tiče problema dualne radne snage u strukturi radne snage. Naime, postoje oni koji rade u državnom i javnom sektoru, u nekim velikim preduzećima – čija su prava zaštićena i pokrivena kolektivnim ugovorima. Nasuprot njima postoji velik dio radne snage koja je potpuno nezaštićena, od onih koji rade na crno, onih koji rade u malim privatnim preduzećima gdje nema sindikalnog organizovanja, pa do onih koji rade u sektorima u kojima je prosječna plaća manja od visine potrošačke korpe (prerađivačka industrija, građevinarstvo, trgovina i ugostiteljstvo) i onih koji rade u preduzećima u procesu stečaja. Prava radnika u svim ovim slučajevima nisu pokrivena sindikalnim djelovanjem, odnosno kolektivnim ugovorima, a takvih radnika u BiH je, prema procjenama, dosežu i do 350.000. Od ovog broja, prema istraživanjima koja su provodili novinari Centra za istraživačko novinarstvo (CIN) iz Sarajeva, više od 240.000 građana radi na crnom tržištu rada preživljavajući od niskih i neredovnih plata koje tako zarade. Najčešće kršena prava radnika vezana su za: prestanak radnog odnosa, isplatu zarađenih plata koje nisu isplaćene, te isplatu otpremnine (SEE Portal). Kao ilustracija, navodi se da su odredbe o prestanku radnog odnosa zbog ekonomskih, tehničkih ili organizacijskih razloga, kao i usljed nemogućnosti da zaposlenik izvršava radne obaveze iz radnog odnosa (član 87. Zakona o radu FBiH i član 124. Zakona o radu RS) “široko i neprecizno postavljene i ostavljaju mogućnost zloupotrebe od strane poslodavaca”. Zakonodavac nije



precizno definirao “šta se smatra opravdanim otkazom”, već je to ostavio na “slobodnu procjenu poslodavca.” Usto, nedorečen je i “drugi dio odrebe koji se tiče mogućnosti izvršavanja obaveza zaposlenika, a što je opet ostavljeno na procjenjivanje poslodavcu”...pa je “lako doći u situaciju da npr. sud o zdravstvenoj sposobnosti radnika za izvršavanje određenog posla, donosi nekompetentni poslodavac umjesto stručnih lica iz institucija nadležnih za zdravstvo.”

U širem kontekstu ovdje bi uključili i kršenje prava u polju etničkih razlika radnika koji se nađu na „pogrešnoj teritoriji“, prizašle iz Daytonskog konstituenta, a koje ostaje „izuzetan moćan izvor kršenja ljudskih prava“ u BiH. Etnička (teritorijalna) razdrobljenost i česta razjedinjenost sindikalnih organizacija, koja relativizira njihovu uvjerljivost pozicija koje zagovaraju, umanjuju i šanse socijalnog partnerstva sindikata, države i poslodavaca, koje u demokratskim državama uključuje formalizovane i neformalne oblike suradnje i usklađivanja suprotstavljenih interesa ovih triju strana na području reguliranja rada i tržišta rada. Opći zaključak izveden iz primjenjenog obrasca ekonomske tranzicije iz kojeg su izvedeni svi opisani „slučajevi“, glasi: ***kršenje prava na rad u BiH imaju si(ste)matski karakter!***

Obrazac tranzicije i postratne rekonstrukcije Deytonske BiH konstantno su zaokupljeni problemima izgradnje liberalnog društva (tržišta i demokratije), ali više njegove političke nego ekonomske sadržine, što je kao posljedicu imalo ostavljanje u sjeni ekonomskih i socijalnih prava ili ih u najmanju ruku ostavljalo u drugi red društvenih ciljeva u zemlji. Ovakvo si(ste)matsko zapostavljanje ovih prava, koja su najteže pogodila upravo radnička prava, prozilazi iz najmanje četiri razloga:

Prvi razlog je što se glavna pažnja nakon demokratskih promjena usredsređuje na zaštitu građanskih i političkih prava a zapostavljaju se socio-ekonomska prava, što je prvi plaćeni danak primarnog političkog cilja tranzicije po kome je trebalo radikalno onemogućiti svaku primisao na restauraciju predhodnih političkih nomeklatura.

Drugo, ekonomski razvoj zemlje je potpuno zasnovan na neoliberalnom obrascu, utemeljenom isključivo na makroekonomskoj poglavito financijskoj stabilnosti, što je zapostavilo realni sektor koji stvara materijalne preduslove za otvaranje radnih mjesta i primjene prava na rad. Prva posljedica ovako postignute kvazi makroekonomske stabilnosti u BiH je alarmantna nezaposlenosti. Ovakva situacija prijeti urušavanjem ukupnog sistema socijalne zaštite na koju nije moguće odgovoriti klasičnim mjerama zaštite radničkih prava.

Treće, političke tenzije i etnonacionalne divergencije spustile su prag socijalne osjetljivosti radnih slojeva, supstituirajući ih tezama o nacionalnim ugroženostima, koja su iznad ugroženosti prava radnika.

I na kraju, ono što dodatno otežava zaštite ovih prava jesu poznati problemi s pravosuđem i s efikasnošću sudske zaštite radničkih prava. Iz mnogih primjera u praksi svjedočimo da sporovi predugo traju i da se, produžujući agoniju onima kojima povreda ovih prava podrazumjeva ugrožavanje elementarne životne egzistencije. Ovo je, uslijed neizgrađenosti pravnih mehanizama, naročito izraženo u slučajevima stečajeva.

Kao rezultat toga danas imamo: nemoćne i podijeljene sindikate, izraženo sivo tržište rada, zatim neaktivne profesionalne organizacije koje bi trebalo da se uključe, i nedovoljan pritisak na državu da prava na ovom planu ispuni.

Bosanskohercegovački ekonomski razvoj je zasnovan na neoliberalnom obrascu, utemeljenom isključivo na makroekonomskoj, poglavito finansijskoj stabilnosti. Reducirana tržišna transformacija BiH na vrlo uski broj elemenata po kojima se izvodi, prije svega, na makroekonomsku stabilizaciju, pri čemu zemlja uživa isključivo i samo stabilnost, tzv. nominalnih indikatora, a to su stabilnost i konvertibilnost domaće valute, fiksni devizni tečaj i niska stopa inflacije. Zapravo u BiH je potpunije nego u druge tranzicijske zemlje unijet (neoliberalni) obrazac stabilizacije kao dominantni ekonomski cilj, u kome su monetarnoj politici data uporedo ili alternativno dva zadatka: razvoj i stabilnost. Podržana drugim mjerama, monetarna politika daje izvjesne rezultate u savladavanju recesije ili obuzdavanju inflacije, ali iskustva pokazuju da uspješno ne eliminira drugi problem: kad savladava recesiju ne obuzdava inflaciju a kad obuzdava inflaciju, ne osigurava dovoljan razvoj (Perišin, Šokman, 1988). Monetaristička zabluda zanemaruje strukturalne karakteristike realne ekonomije - ekonomski rast, tekući račun i nezaposlenost, a za ekonomski uspjeh prenaplaćava ulogu niske inflacije. Potonji slučaj je potvrđen na primjeru BiH, u kojoj je svaka makroekonomska stabilnost krhka ako nema i dinamiziranje ekonomije, odnosno povećavanja produktivnosti a time i konkurentnosti zemlje. Uz aksiomatsko stajalište da je makroekonomska stabilnost preduslov održivog ekonomskog rasta, primjena ovog neoliberalnog koncepta, međutim, dobro je doprinijela uspostavljanju kvazi makroekonomskih ravnoteža u zemlji, s alarmantnom registriranom stopom nezaposlenosti. S neuspjehom ekonomskih reformi u potpunosti je zanemarena potreba razvijanja zaštite ekonomskih i socijalnih prava radnika, i stvorena krhkost ove zaštite u uvjetima globalne recesije.



## 6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom smo radu prikazivali bosanskohercegovačku ekonomsku misao u tranzicijskom periodu kao “izraziti prozvod svog vremena i mjesta”, tj. kao proizvod povijesno-političke zbilje koja je odredila specifičan put razvijanja i primjene određenih ekonomskih teorija kako u primjenjenim ekonomskim politikama tako i na razinama uvodnih ekonomskih disciplina na ekonomskim fakultetima. “Specifične specifičnosti” (sintagma profesora Stojanova za političko-ekonomski ambijent BiH), koje profiliraju tok i sadržaj ekonomske misli odnose se, naročito, na: razarajuće ratne prilike (1992-1995) sa ogromnim ljudskim, materijalnim i akademskim gubicima; Deytonske konstrukcije privrednog sistema koja je umanjila ekonomsko-političke potencijale zemlje; nametnuta (neo)liberalna rješenja postratne obnove i ekonomske tranzicije zemlje od strane sveprisutne međunarodne zajednice; kašnjenja tranzicionog procesa usljed čega je sustizanje drugih tranzicijskih zemalja uvećalo potrebu preuzimanja iskustava uspješnih tranzicionih zemalja, i odsustvo jače tradicije liberalne ekonomske škole. Ovakve okolnosti su znatno umanjile potencijale razvijanja autentično domaće ekonomske misli o tranziciji, pa otuda i proizilazi zaključak o zaostajanju bosanskohercegovačke ekonomske misli za potrebama teorijskog propitivanja ekonomskih prilika i problemima tržišnog društva u nastajanju, kao i zatečenost domaće ekonomske misli pred izazovima recesije.

U vođenju svih postratnih ekonomskih politika u BiH oblast radnih prava je nesređena, socijalni dijalog nerazvijen, socijalno uključivanje gotovo nepoznato, ekonomska situacija u zemlji kritična, u velikoj mjeri ne primjenjuju se ni postojeći pozitivni zakonski propisi i odredbe socijalne i radne politike. S obzirom na neoliberalnu perspektivu potcjenjivanje društva rada će dogleđno dugo trajati. Ublažavanje sukoba rada i kapitala u BiH moguće je voditi na dvije razine. Prva podrazumijeva snažnije prisustvo države u poticaju ekonomskog razvoja (prevazilaženje kvazi makroekonomske stabilnosti i vođenje aktivne industrijske politike. Drugo, neophodno je otvaranje općeg socijalnog dijaloga u koga je neophodno uvući sve relevantne faktore, od sindikata, poslodavaca i države do nevladinih organizacija, političkih stranaka, dakle faktora koji su zainteresovani za socijalni dijalog i socijalno poboljšanje uvjeta rada. S druge, čini se relevantnim i teza Ž. Papića (ibid., 283) o “ekonomiji ubrzanog razvoja u okviru koncepta humanog razvoja”, a koja se “tiče radikalnog preokreta, prvo u strategijama, a zatim u politikama”: dosadašnji “trošak” u socijalne aspekte razvoja bi mogao postati “investicija” – socijalno uključivanje bi promijenilo i karakter tradicionalne socijalne

zaštite, od pomoći pasivnim korisnicima ka uključivanju u radni i društveni život.

Uvjeti rada, obrazovanje ili aktivne politike tržišta rada ne mogu biti odgovornost jedino države, niti u cjelosti prepušteni silama tržišta. Socijalni partneri mogu imati ključnu ulogu u definiranju, objašnjavanju i provedbi tih politika.

Tržište i socijalna solidarnost nisu kontradiktorni, budući da je ***održavanje zaposlenosti najznačajniji instrument socijalne kohezije u društvu***. Kvalitetan dijalog između predstavnika radnika i poslodavaca, može pomoći BiH da lakše prebrodi ekonomsku krizu. Međutim, nepostojanje snažnih autonomnih i neovisnih socijalnih partnera u BiH, umanjuje potencije kolektivnog pregovaranja i rješavanja radnih sporova, zbog čega je neophodno “proširiti obuhvat dijaloga i preko kolektivnih sporazuma”, te “pokrenuti konzultacije i dijalog sa socijalnim partnerima o širokom spektru pitanja vezanih za rada i zapošljavanje, uključujući i dijalog o zakonima o radu i zapošljavanju i politikama rada i zapošljavanja” (Strategija zapošljavanja FBiH, 2008: 101).

U dugoročnom kontekstu, prva i najvažnija stvar u zaštiti ekonomskih i socijalnih prava jeste promjena teorijsko-ideološke paradigme. Dosadašnji neoliberalni obrazac ekonomskog razvoja zasnivao se na reduciranju tranzicionog paketa, na privatizaciji i restriktivnoj monetarnoj i financijskoj politici, pri čemu je potpuno zanemarena ili je u drugi plan stavljena potreba za dinamiziranjem ekonomije i otvaranjem radnih mjesta. Solucije za ekonomsku i socijalnu budućnost BiH morale bi se tražiti u promjenama ekonomskih dogmi i političkom setingu. Ta promjena može da se iskaže ovako: pristup ekonomskom rastu koji se zasniva na ekonomici proizvodnje, umjesto do sada primjenjivanog koncepta baziranog na ekonomici tražnje i slobodnom tržištu.

Drugo, otvaranje pozitivnog uticaja približavanja EU: direktive EU koje treba primjenjivati podrazumjevaju permanentnu kontrolu ostvarivanja socijalnih i ekonomskih prava radnika, što predstavlja srž evropskog socijalnog modela, a što se, između ostalog, odnosi na pitanja (zemljama kandidatima) kao što su zaštita prava na rad, zatim odnos ženske i muške radne snage, zatim isto tako, koji se odnose na porodična prava koja proizlaze iz rada itd.

## 7. LITERATURA

1. Andrijić, Stijepo, red. (1996), *Vlasničko utemeljenje društvene imovine*, Split-Mostar.
2. Bašić, Meho (2005), *Ekonomija*, Sarajevo.
3. Bašić, Meho, Vilogorac, Esad (2008), *Osnovi ekonomije*, Ekonomski fakultet Sarajevo.
4. Beroš, Marko (1994), Kako privatizirati društveno vlasništvo, "Svjetlost", Sarajevo.
5. Bijelić, Branko (2003), *Privatizacija ili...?*, Banja Luka.
6. *Bosna and Herzegovina: Poverty Assessment*, Svjetska banka, Izvješće br. 25343-BiH.
7. *Bosna i Hercegovina: Od oporavka do održivog rasta*, Svjetska banka, Washington, DC, 1997.
8. *Bosnia and Herzegovina, Country Economic Memorandum*, Poverty Reduction and Economic Management Unit Europe and Central Asia Region, The World Bank, May 2005.
9. Bošković, Dragutin (1999), *Privatizacija u BiH*, Banja Luka.
10. Carević, Mićo (1997), *Vrijeme trijeznjenja*, Jugoslovenska ljevica Republike Srpske, Banja Luka.
11. Crkvenac, Mato (1997), *Ekonomska politika*, „Informator“, Zagreb.
12. Domazet, Ante (2006), *Strategija promocije izvoza*, Ekonomski institut Sarajevo.
13. Hodžić, Kadrija (1993), *(Re)privatizacija i globalizacija*, Forum Bosna, Sarajevo.
14. Hodžić, Kadrija (2006), *Kvazi makroekonomska stabilnost – zapreka ekonomskom razvoju Bosne i Hercegovine*, „Pregled“, Sarajevo, septembar-decembar.
15. Hodžić, Kadrija (2009), *Sukob rada i kapitala u uslovima posljedica globalne krize u BiH*, Forum Bosnae, Sarajevo, br. 47
16. Kešetović, Izudin (2004), *Reforme finansijskog sistema*, Sarajevo.
17. Lagumdžija, Zlatko, red. (1996), *Mit o transformaciji i integraciji BiH*, Fond Otvoreno društvo BiH Sarajevo.
18. Meštrović, M. (2001). *Formalna ekonomija i stvarni povijesni svijet u zborniku „Globalizacija i njene refleksije u Hrvatskoj“*, Ekonomski institut Zagreb.
19. Milojević, Aleksa (2005) *Kapital, svojina, privatizacija*, Banja Luka.
20. Milojević, Aleksa (2002), *Osnovi ekonomije*, Univerzitet u Srpskom Sarajevu.

21. Papić, Žarko (2001), *Bosna i Balkan*, Forum Bosna,
22. Papić, Žarko (1996), *Privatizacija između apologije i odbacivanja u ekonomska cena rata* u „Ekonomska cena rata“, Paris-Beograd.
23. Papić, Ž. (2008). *Socijalno uključivanje i „filozofija razvoja“*, Forum Bosnae, Sarajevo, br. 43.
24. Perišin, I., Šokman, A. (1982). *Monetarno-kreditna politika*, “Informator”, Zagreb.
25. Pojskić, Sabrija (2000), *Položaj radnika u procesu privatizacije*, zbornik radova Uticaj transformacije vlasništva na nezaposlenost i zapošljavanje, Biblioteka BiH, Sarajevo.
26. Polovina, Svetislav, Medić, Đuro (2002), *Osnovi ekonomije*, Medinek, Zagreb.
27. Prlić, Jadranko, Marić, Žarko (2008), *Međunarodna ekonomija*, Sveučilište u Mostaru.
28. Prlić, Jadranko (2000), *Razvojem privatnog sektora do povećanog zapošljavanja*, zbornik “Uticaj transformacije vlasništva na nezaposlenost i zapošljavanje, Sarajevo.
29. Serra, N., Stiglitz, J. (2008), *Washington Consensus Reconsidered*, Oxford, 34. Univerzity Press.
30. Stojanov, Dragoljub (1997), *Development Strategy for BiH*, UNDP.
31. Stojanov, Dragoljub (2000), *Ekonomija i podjele*, DID, Sarajevo
32. Stojanov, Dragoljub (2000), *Međunarodne finansije u globalnoj privredi*, Ekonomski fakultet Sarajevo.
33. Stojanov, Dragoljub (2001), *Bosna i Hercegovina: Tranzicija i rekonstrukcija privrede* u Politike međunarodne podrške zemljama JIE – lekcije (ne) naučene u BiH, Fond Otvoreno društvo, Sarajevo.
34. Stojanov, Dragoljub (2008), *Kontraverze o inflaciji: je li inflacija od 0 % moguća i korisna?*, „Ekonomska politika“ Zagreb, broj 2.
35. Stojanov, Dragoljub (2003), *Understanding B&H Reform*, Serbia and Montenegro on the Road to the European Union, Beograd, Conference Proceeding.
36. Stojanov, D. (2012), *Ekonomska kriza i kriza ekonomske znanosti*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka-Zagreb.
37. Šebić, Fahrudin (1998), *Analiza procesa privatizacije u Bosni i Hercegovini*, Naučnoistraživački institute “Ibn Sina”, Sarajevo.
38. Tihi, Boris (1997), *Neke zablude o tranziciji u BiH*, “Zora Cankarjeva”, Št. 15.
39. Tomaš, Rajko (1993), *Strah od poduzetništva*, “Ekonomika”, Beograd, 1993.

40. Tomaš, Rajko (2007), *Mogućnosti ograničenja ekonomskog razvoja u BiH* u "Republika Srpska – petnaest godina postojanja i razvoja", knj. 18, ANU RS, Banja Luka.
41. *Trideset godina Ekonomskog fakulteta Banja Luka*, Banja Luka, 2005.
42. SEE Portal, [www.oneworldsee.org/js/node/18024](http://www.oneworldsee.org/js/node/18024) (Radna snaga u BiH)
43. *Strategija zapošljavanja Federacije BiH* (2008). Program EU za BiH, Sarajevo.
44. Vilogorac, Esad (1997), *Kontraverze privatizacije*, ZIPS, br. 749, Sarajevo.
45. World Bank (2005) *Bosnia and Hercegovina, Country Economic Memorandum*, Poverty Reduction and Economic Management Unit Europe and Central Asia Region, May.
46. World Economic Forum (2012) *The Global Competitiveness Report 2012-2013*.
47. \_\_\_\_\_ *Radnička prava u BiH* ([www.oneworldsee.org/jsInode/18024](http://www.oneworldsee.org/jsInode/18024)).

## Endnotes

1. *Bosna and Herzegovina: Poverty Assessment*, Svjetska banka, Izvješće br. 25343-BiH, str 49 i dalje.
2. Poređenja radi, u odnosu na bosanskohercegovački ratni kumulativni pad GDP od 80 %, stoji tranzicijski pad GDP nekih postsocijalističkih zemalja, na skali od 30 % (Bugarska, Rumunija i Slovačka), 40 % (Albanija, BJR Makedonija) i 50 % (bivši Sovjetski Savez). Vid. *Bosna i Hercegovina: Od oporavka do održivog rasta*, Svjetska banka, Washington, DC, 1997, str. 3.
3. Vid. publikaciju *Trideset godina Ekonomskog fakulteta Banja Luka*, Banja Luka, 2005, str. 8.
4. Neki od ekonomskih instituta su završili u privatizaciji, i to, da apsurdnost bude veća u privatizaciji putem javne prodaje dionica, što znači da su instituti bili izloženi prodajama na način na koji su prodavani skladišni prostori.
5. J. Prlić, Ž. Marić, *Međunarodna ekonomija*, Sveučilište u Mostaru, 2008, str. 477.
6. D. Stajanov, *Understanding B&H Reform*, Serbia and Montenegro on the Road to the European Union, Beograd, Conference Proceeding, 2003.
7. N. Serra, J. Stiglitz, *Washington Consensus Reconsidered*, Oxford, University Press, 2008.
8. M. Crkvenac, *Ekonomska politika*, Informator, Zagreb, 1997, 160.
9. Vid. S. Polovina, Đ. Medić, *Osnovi ekonomije*, priručnik za studij ekonomije uz udžbenik P. Samuelson-Nordhaus, Ekonomija, 15 izdanje, Medinek, Zagreb, 2002.
10. Karakterističan je javno zabilježen stav člana Ekspertne grupe za privatizaciju, dr. Stiepe Andrijića u prvoj postratnoj debati o transformaciji BiH: „Velika je sreća... da su se ljudi iz oba dijela (Sarajeva i Mostara – KH) vrlo brzo kao eksperiti našli i vrlo brzo našli zajednički jezik“... „Tu nas upućuju i tjeraju naši monitori, donatori

i sponzori“ (*Mit o transformaciji i integraciji BiH*, Fond Otvoreno društvo BiH Sarajevo, 1996, str. 12 i 50).

11. Grupa se može reprezentovati s radovima: Rasprave u sarajevskom MIT Centru tokom 1996, stavovi H. Muratovića, S. J. Prlića i S. Andrijića (*Mit o ekonomskoj rekonstrukciji BiH, Mit o transformaciji i integraciji BiH*, Fond Otvoreno društvo BiH, Sarajevo, 1996); S. Andrijić, red. (1996), *Vlasničko utemeljenje društvene imovine*, Split-Mostar; M. Beroš, *Kako privatizirati društveno vlasništvo*, “Svjetlost”, Sarajevo, 1994; M. Bašić, *Ekonomija*, Sarajevo, 2005; A. Milojević, *Kapital, svojina, privatizacija*, Banja Luka, 2005. i dokumentima *Srednjoročna razvojna strategija BiH – PRSP* (2004-2007), april 2004, čiji je voditelj Z. Hurtić, i *Plan razvoja privatnog sektora*, nastao u okrilju Međunarodnog poslovnog foruma *Perspektive – Tuzla* (1999), čiji je voditelj J. Prlić.
12. M. Beroš, 1994, op. isto, str. 11.
13. Ističemo slijedeće studije: *Bosnia and Hercegovina: The Priority Reconstruction Program, From Emergency to Sustainability*, Three volumes, Washington, 1996; *Bosnia and Hercegovina: The Priority Reconstruction Program, Sectoral Projects and Program*, The World Bank, Washington DC; 1997 December 1996-Januar 1997; *Private Sector Development in Post-War Bosnia and Hercegovina*, The World bank, DC, February 1997; *Bosna i Hercegovina. Od oporavka do održivog rasta*, Svjetska banka, Washington, D.C., 1997; *Bosna i Hercegovina. Od zavisnosti od pomoći do fiskalne samoodrživosti*, studija zemlje, Svjetska banka, 2002; *Bosnia and Hercegovina, Country Economic Memorandum, Poverty Reduction and Economic Managament*, Unit Europe and Central Asia Region, The World Bank, May 2005.
14. J. Prlić, Ž. Marić, op. isto, str. 477.
15. Reprezentativni radovi ove grupe su: D. Stojanov: *Development Strategy for BiH*, UNDP; 1997; *Ekonomija i podjele*, DID, Sarajevo, 2000; *Međunarodne finansije u globalnoj privredi*, Ekonomski fakultet sarajevo, 2000; *Bosna i Hercegovina: Tranzicija i rekonstrukcija privrede u Politike međunarodne podrške zemljama JIE – lekcije (ne)naučene u BiH*, Fond Otvoreno društvo, Sarajevo, 2001; E. Vilgorac, *Kontraverze privatizacije*, ZIPS, br. 749, Sarajevo, 1979; Ž. Papić, *Bosna i Balkan*, Forum Bosna, *Privatizacija između apologije i odbacivanja u ekonomska cena rata* u „Ekonomska cena rata“, Paris-Beograd, 1996; K. Hodžić, *(Re)privatizacija i globalizacija*, Forum Bosna, Sarajevo, 2003.
16. Vid. A. Domazet, *Strategija promocije izvoza*, Ekonomski institut Sarajevo, 2006; Boris Tihi, *Neke zablude o tranziciji u BiH*, “Zora Cankarjeva”, Št. 15, 1997; R. Tomaš, *Strah od poduzetništva*, “Ekonomika”, Beograd, 1993; *Mogućnosti ograničenja ekonomskog razvoja u BiH* u “Republika Srpska – petnaest godina postojanja i razvoja”, knj. 18, ANU RS, Banja Luka, 2007; F. Šebić, *Analiza procesa privatizacije u Bosni i Hercegovini*, Naučnoistraživački institute “Ibn Sina”, Sarajevo, 1998; I. Kešetović, *Reforme finansijskog sistema*, Sarajevo, 2004.
17. Vid. M. Carević, *Vrijeme trijezjenja*, Jugoslovenska ljevica Republike Srpske, Banja Luka, 1997; B. Bijelić, *Privatizacija ili...?*, Banja Luka 2003; D. Bošković, *Privatizacija u BiH*, Banja Luka, 1999.



18. Upućujemo na slijedeće radove D. Stojanova: *Bosnia: Macro-economic Policy Issues Relating to a Transition to a Market Economy*, in: *At the Crossroads: Disaster or Normalization? The Yugoslav Successor States*, 1999; *Supply-Side Industrial Strategy for Competitiveness Productivity and Convergence between SEECs and the EU*, New York, 2000; *Bosnia-Herzegovina since 1995: Transition and reconstruction of the economy*, Open Society Fund BiH, 2001; *Kontraverze o inflaciji: je li inflacija od 0 % moguća i korisna?*, „Ekonomska politika“ Zagreb, 2008, broj 2.
19. K. Hodžić, *Kvazi makroekonomska stabilnost – zapreka ekonomskom razvoju Bosne i Hercegovine*, „Pregled“, Sarajevo, septembar-decembar 2006, broj 4.
20. D. Stojanov, *Ekonomija i podjele*, DID, Sarajevo, 2000; M. Babić, izjava u „Oslobođenju“, 02. mart 2006.
21. Ž. Papić i F. Čaušević (ur). *Ekonomija ubrzanog razvoja*, “Forum Bosnae”, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo, br. 43/2008.
22. Ž. Papić (ur), *Kriza bosanskohercegovačke ekonomije*, “Forum Bosnae”, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo, br. 47/2009.
23. Ž. Papić i R. Mahmutćehajić (ur), *Ekonomska i socijalna budućnost Bosne i Hercegovine – kako ubrzati razvoj?*, “Forum Bosnae”, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo, br. 52/2011.
24. *Uvođenje internog akcionarstva u društvenim preduzećima i reorganizacija ovih preduzeća u dionička društva u mješovitoj svojini*, Poslovna škola, Sarajevo, 1990.
25. Iumeđu ostalih, S. Poljskić, *Položaj radnika u procesu privatizacije*, zbornik radova „Uticaj transformacije vlasništva na nezaposlenost i zapošljavanje“, Biblioteka BiH, Sarajevo, 2000, str.168.
26. D. Bošković, *Privatizacija u BiH*, Banja Luka, 1999.
27. M. Carević, *Vrijeme trijeznjenja*, op. isto, str 128-132.
28. U svom pristupu mladi ljevičari zahtijevaju: “regulaciju postojećih komercijalnih banaka i snižavanje kamatnih stopa; stvaranje državnih sektorskih banaka koje će jeftinim kreditima razvijati ekonomiju BiH; progresivno oporezivanje, i da oni koji ostvare najveću korist od toga dio vrate u budžete da bi cijelo društvo imalo korist; zabranu prodaje prirodnih resursa, zaustavljanje daljnje privatizacije javnih preduzeća.” (vid. [www.mojevijesti.ba](http://www.mojevijesti.ba), 29.10) ..
29. Anketu pod nazivom “Uticaj globalne recesije na (ne)zaposlenost u metalnom sektoru Tuzlanskog kantona” za 2009. godinu smo proveli za potrebe Kantonalnog odbora samostalnih sindikata TK u februaru 2009. godine. Ma kako bila teritorijalna i sektorski ograničena, krizna paradigmatičnost metalnog sektora omogućava validnu analogiju sa stanjem i trendovima odnosa rada i kapitala BiH u cjelini (Vid. Hodžić, 2009).





**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**ANALYSING THE EFFECTS OF UNEMPLOYMENT  
BENEFITS AND ACTIVE LABOUR MARKET POLICIES  
ON THE LABOUR MARKET OUTCOMES**

**ANALIZIRANJE EFEKTA NAKNADE ZA  
NEZAPOSLENE I AKTIVNE POLITIKE TRŽIŠTA RADA  
NA ISHODE NA TRŽIŠTU RADA**

**Laura Južnik Rotar**

Higher School of Business and Management, Novo mesto

Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenia

Phone: ++ 38673930026; Fax: ++ 38673930013

E-mail: [laura.juznik-rotar@guest.arnes.si](mailto:laura.juznik-rotar@guest.arnes.si)

**ABSTRACT:** *Labour market policy interventions are generally targeted at providing assistance to the unemployed and other groups of people who face particular difficulties to enter the labour market. In most EU member states the primary target group is people who are registered as unemployed by national public employment services or who are currently employed but at risk of involuntary job loss due to difficult economic circumstances for their employer. Expenditure on labour market policy accounts for approximately 1,6% of EU-27 gross domestic product. A major part of labour market policy expenditure goes on income support for out of work jobseekers, that is primarily unemployment benefits. Most of the rest expenditures goes on interventions to help them into work. Given that such a large part of labour market policy expenditure relates to the payment of unemployment benefits it might be expected that the level of expenditure would be closely linked to the level of unemployment. Therefore, the purpose of this paper is to analyze different aspects of the influence of the unemployment benefits and active labour market policy interventions on the labour market outcomes.*

**Keywords:** *unemployment benefits, active labour market policy, quantitative methods*

**JEL classification:** *J64, C41*

## 1. INTRODUCTION

Labour market policy interventions are generally targeted at providing assistance to unemployed and other groups of people, who face particular difficulties, to enter labour market. In most EU member states, the primary target group is people who are registered as unemployed by national public employment services or who are currently employed but at risk of involuntary job loss due to difficult economic circumstances for their employer – a situation that is particularly relevant during the current inconsistent recovery from the financial and economic crisis (Eurostat 2013). According to Eurostat (2013) labour market policy interventions are classified into three main types:

- Labour market policy services refer to labour market interventions where the main activity of participants is job-search related and where participation does not usually result in a change in labour market status.
- Labour market policy measures refer to labour market interventions where the main activity of participants is not job-search related and where participation usually results in a change of labour market status. In other words, a person who is unemployed typically ceases to be considered as such when participating in an LMP measure because they are temporarily in training or work and therefore not both actively seeking and immediately available for work. According to the type of action labour market policy measures can be further broken down into training, job rotation and job sharing, employment incentives, supported employment and rehabilitation, direct job creation and start-up incentives.
- Labour market policy supports refer to interventions that provide financial assistance, directly or indirectly, to individuals for labour market reasons, or which compensate individuals for disadvantage caused by labour market circumstances. According to the type of action labour market policy supports can be further broken down into out of work income maintenance and support and early retirement.

Decomposition of labour market policy expenditures is consistent with three main types of intervention: services, measures (active interventions) and supports (passive interventions). The vast majority (63.2 %) of expenditure on labour market policy interventions in 2010 across the EU financed labour market policy supports, while just over a quarter (25.6 %) was devoted to labour market policy measures and the remaining one ninth (11.3 %) was spent on labour market policy services. The question regarding labour market policy expenditures is dealing with the effective use of such resources.

In the literature we can find numerous studies which try to estimate the effectiveness of labour market policy, mostly active labour market policies (active interventions).

On the other hand, duration of unemployment is an important factor in determining who is eligible to benefit from assistance provided through labour market policy interventions. It is a mean of ensuring that money is spent on people who most need assistance and to avoid deadweight losses which may occur when interventions are offered too early to people who would (probably) have found a job without any additional assistance. What is more, unemployment benefits are often paid only for a limited period, so that long-term unemployed may have exhausted their entitlement to these benefits and depend instead on some form of means-tested social benefit that is not counted within labour market policy. Influence of different variables on the duration of unemployment can be found within literature review. D'Agostino and Mealli for example (2000, p. 18) have analyzed the duration of unemployment for several European countries using Cox's proportional hazards model. Especially older are faced with the problem of longer unemployment spells in Portugal, Denmark and in France, whereas the re-employment possibilities are lower for older and young as well in Italy, Spain and United Kingdom. The influence of education on the length of unemployment spells can be found in studies provided by Tansel and Tasci (2005, p. 28), Kupets (2006, p. 233), Nivorozhkin (2006, p. 251). The conclusion of their studies is that people with higher levels of education have better chances of finding a job than those with lower levels of education. For Slovenia, similar studies can be found, for example in Borsic and Kavkler (2009, p. 127) and Vodopivec (1995, p. 17).

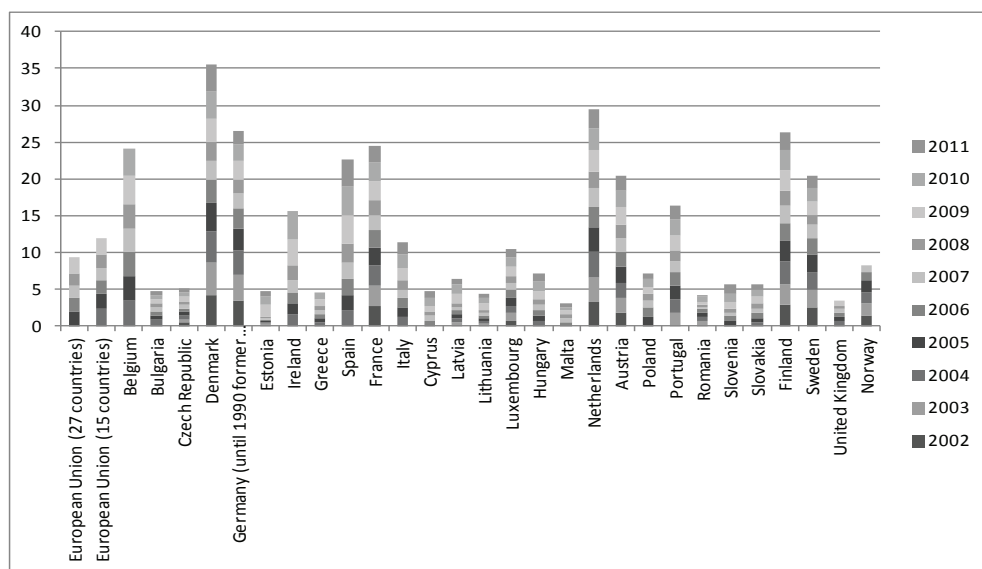
The paper is structured as follows. The introduction is followed by the short statistical overview of the European labour markets. Then, brief methodological issues, are provided, on the evaluation problem dealing with the causality which is linked with the survival analysis. It is followed by an empirical application. The paper concludes with a short summary of the main findings.

## **2. SHORT STATISTICAL OVERVIEW**

Across the EU-27, an average of 2.2 % of gross domestic product was spent on labour market policy interventions in 2010. The relative weight of labour market policy expenditure in GDP rose between 2008 and 2009 in response to the increased number of unemployed persons across the EU-

27. This increase in spending could be largely attributed to the effects of the financial and economic crisis on European labour markets and a rise in the level of expenditure for unemployment benefits. Between 2009 and 2010, the increased level of labour market policy expenditure was maintained but not extended, despite the number of unemployed persons increasing by a further 7.7% between 2009 and 2010 (Eurostat 2013). Within the EU member states, the highest relative level of expenditure on labour market policy interventions in 2010 was reported in Ireland and Spain (both 3.9 % of GDP), followed by Belgium and Denmark – the only other EU member states to spend more than 3.0 % of their GDP on such interventions. At the other end of the scale, nine member states spent less than 1 % of GDP on these interventions: Slovakia, Greece, Cyprus, Lithuania, the Czech Republic, the United Kingdom, Romania, Bulgaria and Malta (see figure 1).

*Figure 1: Total Labour Market Policy Expenditures as a Percentage of GDP*  
(Source of data: Eurostat)



Relative to GDP, Spain spent the most on labour market policy supports (3.1 %) with Belgium and Ireland the only other countries to spend more than 2 %. Denmark and Belgium had the highest relative expenditure on labour market policy measures (1.4% and 1.3 % of GDP respectively), while Sweden (0.5 % of GDP), the Netherlands, Denmark and Germany (all 0.4 % of GDP) reported the highest relative expenditure on labour market policy services see figure 2 and 3).

Figure 2: Total Labour Market Policy Expenditures for Measures as a Percentage of GDP (Source of data: Eurostat)

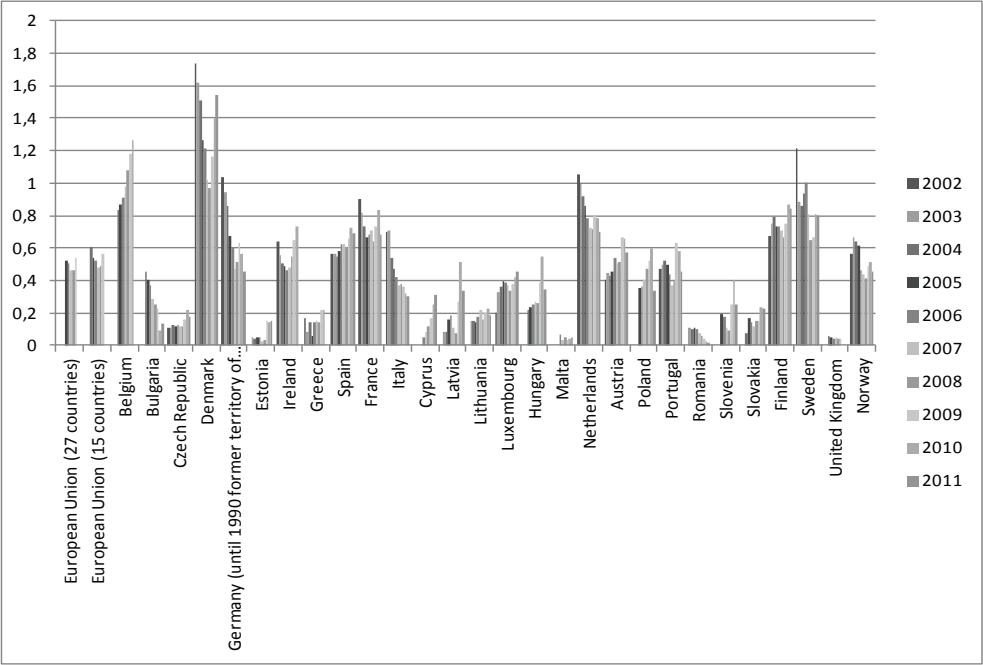
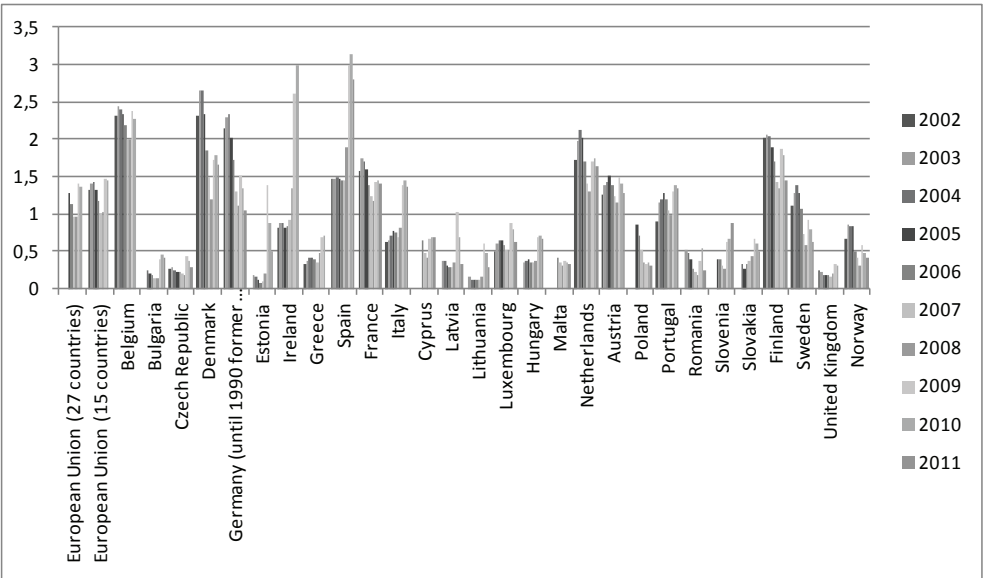


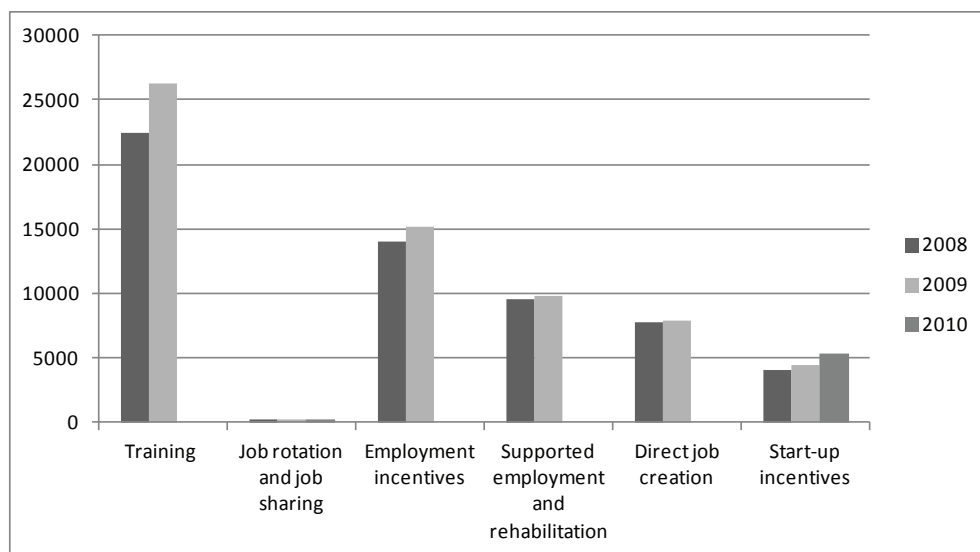
Figure 3: Total Labour Market Policy Expenditures for Supports as a Percentage of GDP (Source of data: Eurostat)



The vast majority (62.9 %) of expenditure on labour market policy interventions in 2010, across the EU, financed labour market policy supports, while just over a quarter (25.7 %) of the total expenditure on labour market policy interventions was devoted to labour market policy measures and the remaining one ninth (11.4%) was spent on labour market policy services. The level of expenditure and the breakdown of both expenditure and participants between the different types of labour market policy intervention varied considerably between EU member states, reflecting diverse characteristics and problems within national labour markets, as well as the different policies of respective governments (Eurostat 2013).

Labour market policy measures mostly support the transition from unemployment or inactivity into employment, either by improving employability through training or work experience; by providing incentives for employers to take on people from selected target groups; or by encouraging individuals to become self-employed. The largest part of this expenditure went on training (39.1 %), just over a quarter (25.1 %) on employment incentives, while 14.2 % was accounted for by supported employment and rehabilitation (measures that promote the labour market integration of people with reduced working capacity) and 13.4 % by direct job creation (which covers the provision of temporary jobs that are additional to normal market supply) (see figure 4).

*Figure 4: Labour Market Policy Expenditures for Measures (in mio EUR)*  
(Source of data: Eurostat)



The recent economic and financial crisis has resulted in a significant increase in the number of people who are unemployed and therefore eligible for assistance from labour market policy interventions. As a result, expenditure on labour market policy has risen, but the change varies between different types of labour market policy intervention (Eurostat 2013).

### **3. METHODOLOGICAL ISSUES**

When trying to measure the effect of active labour market program (our treatment variable) on participants' chances to find a job, we are actually faced with a specific case of the more general evaluation problem dealing with causality (Angrist and Krueger 1999, p. 1288; Barnow, Cain and Goldberger 1980, p. 1328; Briggs 2004, p. 403; Caliendo and Hujer 2006, p. 202; Cameron and Trivedi 2005, p. 313; Dehejia and Wahba 1999, p. 1058; Heckman 1998, p. 1683). The main hindrance for modelling the causality arises from the basic problem of the causal inference, saying that for an individual, we cannot simultaneously observe (1) the outcome when the individual receives the treatment and (2) the outcome when the individual does not receive the treatment, and due to that, we cannot observe the outcome for such an individual at the same time in the event of the treatment and in the event of the absence of treatment (see for example Juznik Rotar 2011, p.280; Dehejia and Wahba 2002, p. 154; Larsson 2003, p. 897). Basically, each causal inference includes a comparison of the actual outcome with the counterfactual outcome. We cannot say anything about the causal effect if we do not have the record on the counterfactual status. The problem of the treatment effect assessment may actually be defined as a problem of missing data (Baltagi 1995, p. 78; Hujer and Caliendo 2000, p. 14; Ichino 2006, 34). We observe the outcomes of individuals participating in the active labour market program and the outcomes of those not participating in the active labour market program. To know the »true« effect of active labour market program on a particular individual, we must compare the observed outcome with the outcome that would have resulted had that individual not participated in an active labour market program. However, only one outcome is actually observed. What would have resulted had the individual not been treated -the counterfactual- cannot be observed (Ackum 1991, p. 535; Ashenfelter 1978, p. 49; Barron, Berger and Black 1997, p. 511). And this is precisely what gives rise to the evaluation problem. Yet, information on non-participants can be used to derive the counterfactual for participants (Lee 2005, p. 144; Vandenberghe and Robin 2004, p. 493; Verbeek 2004, p. 98).

In the context of the above mentioned methodological framework, we apply duration models and survival analysis. Survival times are data that measure follow-up time from a defined starting point to the occurrence of a given event, for example, the time from the beginning to the end of a remission period or the time from the diagnosis of a disease to death. Standard statistical techniques cannot usually be applied because the underlying distribution is rarely normal and the data are often censored. A survival time is described as censored when there is a follow-up time but the event has not yet occurred or is not known to have occurred. For example, if remission time is being studied and the patient is still in remission at the end of the study, then that patient's remission time would be censored. If a patient for some reason drops out of a study before the end of the study period, then that patient's follow-up time would also be considered to be censored (Bewick, Cheek and Ball 2004, p. 390; Chan 2004, p. 251; Hosmer 2008, p.45).

In analyzing survival data, two functions that are dependent on time are of particular interest: the survival function and the hazard function. The survival function  $S(t)$  is defined as the probability of surviving at least to time  $t$ . The hazard function  $h(t)$  is the conditional probability of dying at time  $t$  having survived to that time.

The graph of  $S(t)$  against  $t$  is called the survival curve. The Kaplan–Meier method can be used to estimate this curve from the observed survival times without the assumption of an underlying probability distribution (see for example Kleinbaum and Klein 2011, p. 23). The method is based on the basic idea that the probability of surviving  $k$  or more periods from entering the study is a product of the  $k$  observed survival rates for each period (i.e. the cumulative proportion surviving), given by the following (Bewick, Cheek and Ball 2004, p. 390) :

$$S(k) = p_1 * p_2 * ... * p_k \quad (1)$$

Here,  $p_1$  is the proportion surviving the first period,  $p_2$  is the proportion surviving beyond the second period conditional on having survived up to the second period, and so on. The proportion surviving period  $i$  having survived up to period  $i$  is given by (Bewick, Cheek and Ball 2004, p. 391):

$$p_i = \frac{r_i - d_i}{r_i} \quad (2)$$



Where  $r_i$  is the number alive at the beginning of the period and  $d_i$  the number of deaths within the period.

Comparison of two survival curves can be done using a statistical hypothesis test called the log-rank test. It is used to test the null hypothesis that there is no difference between the population survival curves (i.e. the probability of an event occurring at any time point is the same for each population). The test statistic is calculated as follows (Bewick, Cheek and Ball 2004, p. 391):

$$\chi^2(\log - rank) = \frac{(O_1 - E_1)^2}{E_1} + \frac{(O_2 - E_2)^2}{E_2} \quad (3)$$

Where the  $O_1$  and  $O_2$  are the total numbers of observed events in groups 1 and 2, respectively, and  $E_1$  and  $E_2$  the total numbers of expected events.

The total expected number of events for a group is the sum of the expected number of events at the time of each event. The expected number of events at the time of an event can be calculated as the risk for death at that time multiplied by the number alive in the group. Under the null hypothesis, the risk of death (number of deaths/number alive) can be calculated from the combined data for both groups.

#### 4. EMPIRICAL APPLICATION

The data used in this empirical study is a random sample of 4.221 unemployed persons collected from unemployment register kept by Employment Service of Slovenia. Unemployment register includes records of all individuals who have been registered with the Employment Service as unemployed persons and actively searching for a job. The advantages of this source of data are availability and accuracy of data, the data can be showed on lowest possible level (having regard to protection of personal data), whereas the disadvantage of such database is that the data are not allowing international comparisons. For each person used in this study we have data on registration dates, data on labour market status and individual characteristics. Trying to analyze survival times, we have to mention censored observations. In general, censored observations arise whenever the dependent variable of interest represents the time to a terminal event, and the duration of the study is limited in time. Censored observations may occur in a number of different areas of research. For example, in the social sciences we may study the survival of high school drop-out rates (time to drop-out), turnover in organizations, etc. In each case, by the end of the study period, some subjects will not have dropped out, or are

still working at the same company. Thus, those subjects represent censored observations. In economics we may study the survival of new businesses or the survival times of products such as automobiles. In quality control research, it is common practice to study the survival of parts under stress (failure time analysis). In our case we study the survival of the duration of unemployment spells. By the end of the study period, the event (defined as the end of unemployment – or employment) for some unemployed persons may still not occurred. Those youth unemployed persons represent censored observations. We have removed such censored observations from our sample (approximately 9%). Variables included in empirical analysis are: age, sex, education and region.

Kaplan-Meier method can be used to compare two treatment groups on their survival times. Comparison of two survival curves can be done using a statistical hypothesis test called the log-rank test (chi square log-rank test). It is used to test the null hypothesis that there is no difference between the population survival curves (the probability of an event occurring at any time point is the same for each population). In our case we want to test whether there are statistically significant differences in survival curves between unemployed who did not participate in active labour market program and those unemployed who did participate in active labour market program. Therefore we introduced a new factor variable called group, indicating 0 to those unemployed who did not participate in active labour market program and 1 to those unemployed who did participate in active labour market program. Then we invoked chi square log-rank test to compare the two groups. Table 1 shows the mean/median survival times for the unemployed who did not participate in active labour market program (indicated 0) and unemployed who did participate in active labour market program (indicated 1).

*Table 1: Means and medians for Survival Time*

*a. Estimation is limited to the largest survival time if it is censored.*

*Source: own calculations.*

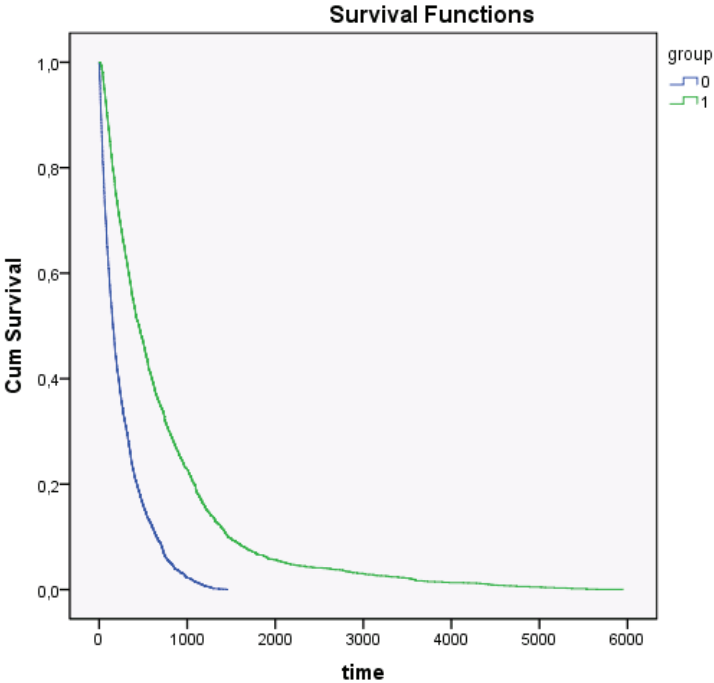
| group   | Mean <sup>a</sup> |                  |                            |                | Median            |                  |                            |                |
|---------|-------------------|------------------|----------------------------|----------------|-------------------|------------------|----------------------------|----------------|
|         | E s t i -<br>mate | S t d .<br>Error | 95% Confidence<br>Interval |                | E s t i -<br>mate | S t d .<br>Error | 95% Confidence<br>Interval |                |
|         |                   |                  | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |                   |                  | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| 0       | 254,987           | 4,078            | 246,994                    | 262,980        | 158,000           | 3,800            | 150,552                    | 165,448        |
| 1       | 704,808           | 16,397           | 672,669                    | 736,946        | 451,000           | 13,950           | 423,658                    | 478,342        |
| Overall | 419,032           | 7,037            | 405,240                    | 432,824        | 234,000           | 5,163            | 223,881                    | 244,119        |

Whereas Table 2 shows log-rank test with  $P=0,000$ . Taking into account  $\alpha=0,05$ , we reject the null hypothesis and conclude that there are statistically significant differences between the two groups on having a shorter time to event. According to data presented in tables and survival plot for comparison of two groups (see Figure 5) we can see that unemployed who did participate in active labour market program have longer time to event than those unemployed who did not participate in active labour market program. The event here is defined as the end of unemployment (employment). Such result should not be a surprise since with our hypothesis we also confirmed a so-called *lock-in effect*. Participants in active labour market policy program are less motivated to search for a job than they would be if they would not participate in active labour market policy program.

Table 2: Log-rank Test  
 Test of equality of survival distributions for the different levels of group  
 Source: own calculations.

|                       | Chi-Square | df | Sig. |
|-----------------------|------------|----|------|
| Log Rank (Mantel-Cox) | 1221,447   | 1  | ,000 |

Figure 5: SurvivalFfunctions for the Two Groups  
 Source: own calculations



According to the statistical overview, a major part of labour market policy expenditure goes on income support for out of work job seekers, that are primarily on unemployment benefits. Most of the rest of expenditures goes on interventions to help them into work. Given that such a large part of labour market policy expenditure relates to the payment of unemployment benefits it might be expected that the level of expenditure would be closely linked to the level of unemployment. Therefore, we have additionally tested some hypothesis, namely:

*H1: higher labour market policy expenditures on unemployment benefits are closely linked to the higher level of unemployment*

At 0,05 level of risk ( $P=0,01$ ), we can confirm, that higher labour market policy expenditures on unemployment benefits are closely linked to the higher level of unemployment. This was tested for the EU-27 (for the regression statistics see table 3). Of course, there are differences between European countries, but all in all, this confirms, that the so called passive interventions do not express such effectiveness as they should. From this point of view, there is a strong motivation for transition from passive to active interventions among European countries. This proposition works in a way of a carrot and stick motivation in relation to the unemployed person. The main principle behind that is »activation« of unemployed person.

*Table 3: Regression Statistics*

*Source of data: Eurostat; own calculations.*

|                   |       |
|-------------------|-------|
| Multiple R        | 0,91  |
| R Square          | 0,83  |
| Adjusted R Square | 0,79  |
| Standard Error    | 0,48  |
| F-test            | 19,74 |
| Significance F    | 0,001 |
| P-value           | 0,01  |

*H2: Higher labour market policy expenditures on unemployment benefits are positively correlated with the level of unemployment for the age group less than 25 years*

At 0,05 level of risk ( $P=0,00$ ), we can confirm, that higher labour market policy expenditures on unemployment benefits are positively correlated with the level of unemployment for the age group less than 25 years. This was tested for the EU-27 (for the regression statistics see table 4). Youth unemployment rates are generally much higher than unemployment rates for all ages. The economic crisis, however, seems to have hit the young more than other age groups. From the beginning of 2009, the gap between the youth and the total unemployment rates has increased, so that at the end of 2012 the youth unemployment rate was 2.6 times the total rate. High youth unemployment rates do reflect the difficulties faced by young people in finding jobs. However, this does not necessarily mean that the group of unemployed persons aged between 15 and 24 is large, as many young people are studying full-time and are therefore neither working nor looking for a job (so they are not part of the labour force which is used as the denominator for calculating the unemployment rate). What is more, young people are also faced with flexible working arrangements which increase their uncertainty on the labour market. Therefore, comments should be made with precaution.

*Table 4: Regression Statistics*

*Source of data: Eurostat; own calculations.*

|                   |       |
|-------------------|-------|
| Multiple R        | 0,98  |
| R Square          | 0,96  |
| Adjusted R Square | 0,95  |
| F-test            | 95,15 |
| Significance F    | 0,00  |
| P-value           | 0,00  |

## 5. CONCLUSION

Labour market policy interventions are essentially public interventions in the labor market. The most heavily financed are labour market policy supports (among which unemployment benefits accounts the most), whereas among labour market policy measures the most heavily financed are training programs and programs dealing with social inclusion. Since in some European countries (this is the case also in Slovenia) there is a lack of scientific based methodological approach toward evaluation of the effectiveness of such interventions, there might be a risk of overestimation of the results and inadequate distribution of resources.

Therefore, the aim of this paper is to analyze different aspects of the influence of the unemployment benefits and active labour market policy interventions on the labour market outcomes. Taking into account the causality approach, we have tested via the chi square log-rank test, whether there are statistically significant differences in survival curves between unemployed who did not participate in active labour market program and those unemployed who did participate in active labour market program. According to data, unemployed who did participate in active labour market program have longer time to event than those unemployed who did not participate in active labour market program. Event here is defined as the end of unemployment (employment). Such result should not be a surprise since with our hypothesis we also confirmed a so-called lock-in effect. Participants in active labour market policy program are less motivated to search for a job than they would be if they would not participate in active labour market policy program. Since a major part of labour market policy expenditure goes on income support for out of work jobseekers, that is primarily unemployment benefits, we also wanted to test some effects of unemployment benefits. We confirmed that higher labour market policy expenditures on unemployment benefits are closely linked to the higher level of unemployment and that higher labour market policy expenditures on unemployment benefits are positively correlated with the level of unemployment for the age group less than 25 years.

The results of this study contribute to the literature and can be of help in forming the more effective labour market policy.

## 6. REFERENCES

1. Ackum, S. (1991) Youth Unemployment, Labour Market Programs and Subsequent Earnings. *Scandinavian Journal of Economics*, 93(4), pp. 531-543.
2. Angrist, J. and Krueger, A. B. (1999) Empirical Strategies in Labor Economics, in Ashenfelter, O.,
3. Ashenfelter, O. (1978) Estimating the Effect of Training Programs on Earnings. *Review of Economics and Statistics*, 6(1), pp. 47-57.
4. Baltagi, B. (1995) *Econometric Analysis of Panel Data*. New York: Wiley.
5. Barnow, B., Cain, G., Goldberger, A. (1980) Issues in the Analysis of Selectivity Bias, in Stromsdorfer, E., Farkas, G., ed., *Evaluation Studies Vol. 5*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 1324-1355.
6. Barron, J., Berger, M., Black, D. (1997) How Well Do We Measure Training? *Journal of Labour Economics*, 15(3), pp. 507-528.

7. Bewick, V., Cheek, L. and J. Ball(2004) Statistics Review 12: Survival Analysis. *Critical Care*, No. 8, pp. 389-394.
8. Borsic, D. and A. Kavkler(2009) Duration of Regional Unemployment Spells in Slovenia. *Managing Global Transitions*, 7(2), pp. 123-146.
9. Briggs, D. C.(2004) Causal Inference and the Heckman Model.*Journal of Education and Behavioral Statistics*, 29, pp. 397-420.
10. Caliendo, M. and Hujer, R. (2006) The Microeconometric Estimation of Treatment Effects. An Overview.*Allgemeines Statistisches Archiv*, 90, pp. 197-212.
11. Cameron, A. C. and Trivedi, P. K. (2005)*Microeconometrics: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
12. Chan, Y.H.(2004) Biostatistics 203: Survival Analysis. *Singapore Med J*, 45(6), pp. 249-256.
13. D'Agostino, A. and Mealli, F. (2000) Modelling Short Unemployment in Europe.*Institute for Social and Economic Research Working Paper 06*.
14. Dehejia, R. and Wahba, S. (1999) Causal Effects in non-experimental Studies: Re-evaluating the Evaluation of Training Programs.*Journal of the American Statistical Association*, 94, pp. 1053-1062.
15. Dehejia, R. and Wahba, S. (2002) Propensity Score Matching Methods for Nonexperimental Causal Studies. *Review of Economics and Statistics*, 84, pp. 151-161.
16. Eurostat (2013) Labour Market Policy Interventions [Online]. Available
17. from: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Labour\\_market\\_policy\\_interventions](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Labour_market_policy_interventions) [Accessed: 21 September 2013]
18. Heckman, J. (1998) The Economic Evaluation of Social Programs, in Heckman, J., Leamer, E., ed., *Handbook of Econometrics Vol. 5*. Amsterdam: Elsevier, pp. 1673-1694.
19. Hosmer D. W. (2008)*Applied Survival Analysis: Regression Modeling of Time to Event Data*. New York: Wiley.
20. Hujer, R. and Caliendo, M. (2000) Evaluation of Active Labour Market Policy: Methodological Concepts and Empirical Estimates. IZA Discussion Paper no. 236.
21. Ichino, A. (2006) *The problem of Causality in Microeconometrics*. Bologna: EUI.
22. Juznik Rotar, L. (2011) Effectiveness of the Public Work Program in Slovenia. *Managing Global Transitions*, 9(3), pp. 275-287.
23. Kleinbaum, D.G. and Klein, M.(2011).*Survival Analysis: A Self-Learning Text*. New York: Springer.
24. Kupets, O.(2006) Determinants of Unemployment Duration in Ukraine. *Journal of Comparative Economics*, 34(2), pp. 228-247.
25. Larsson, L. (2003) Evaluation of Swedish youth Labour Market Programmes. *Journal of Human Resources*, 38(4), pp. 891-927.
26. Lee, M. J. (2005)*Microeconometrics for Policy, Program and Treatment Effects*. Oxford: Oxford University Press.

27. Nivorozhkin A.(2006) Essays on Unemployment Duration and Programme Evaluation. *Economic Studies*, no. 149, pp. 247-256.
28. Tansel, A. and Tasci, H.M.(2005) Determinants of Unemployment Duration for Men and Women in Turkey.*IZA Discussion Paper no. 1258*.
29. Vandenberghe, V. and Robin, S. (2004) Evaluating the Effectiveness of Private Education Across Countries: A Comparison of Methods. *Labour Economics*, 11, pp. 487-506.
30. Verbeek, M. (2004) *A Guide to Modern Econometrics*. Chichester: John Wiley & Sons.
31. Vodopivec M.(1995) Unemployment Insurance and Duration of Unemployment. Evidence from Slovenia's Transition.*The World Bank Policy Research Working Paper 1552*.



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## UTICAJ RECESIJE NA PRIVREDU TUZLANSKOG KANTONA U PERIODU OD 2008. DO 2012. GODINE

## IMPACT THE RECESSION ON THE ECONOMY OF CANTON OF TUZLA: PERIOD 2008 -2012

**Dr. sc. Muharem Klapić, red.prof.**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

[Muharem.klapić@untz.ba](mailto:Muharem.klapić@untz.ba)

**Dr. sc. Kadrija Hodžić, red. prof.**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

[Kadrija.hodzic@untz.ba](mailto:Kadrija.hodzic@untz.ba)

**Dr. sc. Amra Nuhanović, docent**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

[Amra.nuhanovic@untz.ba](mailto:Amra.nuhanovic@untz.ba)

**Hidajet Klapić**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

**SAŽETAK:** Posljedice krize, u aktuelnom trenutku, duboko djeluju na privredu cijele BiH i očituju se kroz opadanje obima proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, smanjenje obima ugovorenih isporuka i zastoja u novom ugovaranju a naročito sa ino partnerima. Bosna i Hercegovina je zbog neadekvatnog poslovnog ambijenta bila u vrlo teškoj situaciji i prije nego što su se počele osjećati posljedice krize. Kriza u privredi BiH se osjeti kroz tri osnovna prenosna mehanizma i to: smanjivanje obima kreditiranja, pad cijena izvozne robe i potražnje za njom, te opadanjem doznaka iz inostranstva koje su do sada predstavljale značajan izvor finansiranja koje ne stvara buduće obaveze. Tuzlanski kanton u privrednom pogledu jedno je od najznačajnijih područja FBiH i Bosne i Hercegovine. Današnja struktura privrede TK nastala je i razvijala se u razdoblju dugom više od jednog stoljeća. Njeni temelji položeni su krajem osamdesetih godina XIX vijeka izgradnjom prvih fabrika, otvaranjem rudnika uglja, izgradnjom pruge i mnogih drugih privrednih objekata. Niz posljednjih godina privreda Kantona, kao i cijela bosanskohercegovačka privreda pod izraženim je

*recesionim uticajem. U razmatranjima koja slijede analizira se predrecesiono stanje privrede i recesioni uticaj na privredne tokove u Tuzlanskom kantonu.*

**Ključne riječi:** finansijska kriza, recesija, Tuzlanski Kanton

**JEL:** F4, F6

**ABSTRACT:** *The consequences of the crisis, in the current situation, deeply affect the whole economy of Bosnia and Herzegovina and manifested through the decrease of the volume of production, increasing unemployment, reducing the volume of contracts and delays in delivery of new contracting and especially with foreign partners. Bosnia and Herzegovina is due to inadequate business environment was in a very difficult situation and before they began to feel the effects of the crisis. The crisis in the B&H economy is felt through three basic portable mechanism, namely: reducing the volume of lending, falling prices of export goods and the demand for it, and a decline in remittances, which have so far represented a significant source of funding that does not create future liabilities. Tuzla Canton in economic terms is one of the most important areas of the Federation of Bosnia and Herzegovina. The present structure of the economy TK was created and developed over a period spanning more than a century. Its foundations were laid in the late eighties of the nineteenth century, the construction of the first plant, the opening of coal mines, construction of railways and many other commercial facilities. A series of recent years, the economy of Canton, as well as the entire Bosnian economy, recession is under significant influence. The observations that follow are analyzed before the state recession of the economy, just a state of recession, and the impact on the economies of the Tuzla Canton.*

**Keywords:** financial crisis, recession, Tuzla Canton

## 1. UVOD

Posljedice krize, u aktuelnom trenutku, duboko djeluju na privredu cijele BiH i očituju se kroz opadanje obima proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, smanjenje obima ugovorenih isporuka i zastoja u novom ugovaranju a naročito sa ino partnerima. Bosna i Hercegovina je zbog neadekvatnog poslovnog ambijenta bila u vrlo teškoj situaciji i prije nego što su se počele osjećati posljedice krize. Kriza u privredi BiH se osjeti kroz tri osnovna prenosna mehanizma i to: smanjivanje obima kreditiranja, pad cijena izvozne robe i potražnje za njom, te opadanjem doznaka iz inostranstva koje su do sada predstavljale značajan izvor finansiranja koje ne stvara buduće obaveze.

Tuzlanski kanton u privrednom pogledu jedno je od najznačajnijih područja FBiH i Bosne i Hercegovine. Današnja struktura privrede TK nastala je i razvijala se u razdoblju dugom više od jednog stoljeća. Njeni temelji položeni su krajem osamdesetih godina XIX vijeka izgradnjom prvih fabrika, otvaranjem rudnika uglja, izgradnjom pruge i mnogih drugih privrednih objekata. Niz posljednjih godina privreda Kantona, kao i cijela bosanskohercegovačka privreda pod izraženim je recesionim uticajem. U razmatranjima koja slijede analizira se predrecesiono stanje privrede i recesioni uticaj na privredne tokove u Tuzlanskom kantonu.

## **2. ODRAZ RECESIJE NA PRIVREDU TUZLANSKOG KANTONA**

Tuzlanski i Zeničko-dobojski kanton su *bili prvi* kantoni u FBiH koji su osjetili udar globalne recesije, i kantoni koji još uvijek nose najteže posljedice ove krize. Ovakav uticaj krize na TK ima se zahvaliti *strukturi privrede*: dominirajuća prerađivačka industrija, naročito metalni sektor, koji se smatra paradigmatom krize, slabi zbog rapidnog smanjenja izvoza i opadanja ukupne potrošnje.

Globalna recesija počinje negativno djelovati na realni sektor TK godinu i pol nakon izbijanja krize u najrazvijenijim zemljama, tj. od zadnjeg kvartala 2008. godine i traje svih ovih pet godina, do danas, sa izuzetkom 2011. godine kada se nakratko osjetio blagi oporavak.

Faktički, *recesija je zaustavila ekonomski zamah* koji je TK imao od 2006. do 2008.: radilo se o realnom ekonomskom rastu od nekih 5-6 %, budžetskom suficitu i zaustavljanju negativnog trenda između zaposlenosti i nezaposlenosti. *Primjera radi*, da je ostao trend iz tog perioda mi bismo u 2013. imali kantonalni budžet od nekih pola milijarde KM, a on sada iznosi preko 150 miliona manje.

Također, u periodu 2009-2012. *dolazi do znatnog usporavanja rasta GDP p.c.*, pri čemu je ovo usporavanje nepovoljnije u odnosu na prosjek Federacije BiH. Prosječna *realna stopa ekonomskog rasta* je negativna, pri čemu je *trend pada budžetskih priliva brži od pada GDP p.c.*, odnosno prosječni pad ekonomskog rasta 2009-2012. iznosi -1 %, a pad budžeta -2,4 %. Pozitivan rast je skromno ostvaren samo u 2011. (+1,8 %) i očekujemo da u ovoj 2013. godini bude tek nešto iznad nultog, odnosno oko 0,3 do 0,6 %. Godina 2013. *mogla bi biti izlazna godina krize*, mada će se posljedice krize osjećati još najmanje 3 do 4 godine.

U najkraćem: TK je platio visoku cijenu globalne recesije: za ovih 5 godina izgubljeno je oko 550 do 600 miliona KM budžetskih priliva, zatim preko 3 milijarde realnog bruto domaćeg proizvoda, a uz to izgubljeno je i 22 hiljade radnih mjesta.

Ako se posmatra *struktura djelatnosti* u Tuzlanskom kantonu, može se zapaziti da je recesija zahvatila, manje više, sve sektore i djelatnosti. Posebno je pogođena prerađivačka industrija kao najvažnija privredna djelatnost (pad od 23,5 % u 2009. u odnosu na 2008.). Najveći pad zabilježen je kod kapitalnih proizvoda (35,9 %), intermedijarnih proizvoda (27,6%) i trajnih proizvoda za široku potrošnju (18,7%).

Recesija je ostavila posljedice i na *vanjskotrgovinsku razmjenu* Tuzlanskog kantona. Izvoz TK u 2012. g. (980 mil. KM) manji je za 14,9 % u odnosu na 2011. g. Uvoz u TK u 2012. iznosio je 1.258 mil. KM, što je za 8,4 % manje nego u prethodnoj godini. S tim u vezi, izrazito je niska pokrivenost uvoza izvozom (77,9 %).

Kada je riječ o trendu *zapošljavanja*, treba istaći da je od novembra 2008. godine *zaustavljen pozitivan trend pada broja nezaposlenih i rasta broja zaposlenih* koji je postignut u 2008. godini u TK, što je direktna posljedica svjetske ekonomske krize. Na udaru su najviše bili građevinarstvo i drvoprerađivački sektor. Osim građevinarstva i drvoprerađivačke industrije, i metalni sektor u Tuzlanskom kantonu je na udaru recesije. Pad cijene čelika na svjetskom tržištu je doveo do značajnog pada obima proizvodnje što je direktno uticalo i na ukidanje velikog broja radnih mjesta, a procjenjuje se da bi se broj radnih mjesta mogao smanjiti još 20-30 %. Smanjenje broja zaposlenih se uglavnom odnosi na otpuštanje nekvalificiranih radnika kao i administrativnih radnika dok će visokoobrazovani kadar uglavnom uspjeti sačuvati radna mjesta ali bi mogli očekivati smanjenje plata. Na porast nezaposlenih dodatno utiče i veliki broj naših radnika koji su bili na radu u inostranstvu.

Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, ukupan broj zaposlenih prema evidencijama u septembru 2013. godine na području Tuzlanskog kantona bilo je 80.146 osoba, dok je broj nezaposlenih u nivou 99.961 osobe.

Sve ukazuje na alarmantno stanje u privredi na koje je potrebno odgovoriti mjerama koje će dati rezultate u kratkom roku.

### 3. ANALIZA KRETANJA NAJZNAČAJNIJIH INDIKATORA EKONOMSKO-FINANSIJSKOG STANJA U TUZLANSKOM KANTONU

#### 3.1. Bruto domaći proizvod (GDP)

Poznato je da dinamiku razvoja najefektnije odražava tempo rasta bruto društvenog proizvoda. Kada je riječ o razvojnim tokovima u privredi Tuzlanskog kantona u ovoj analizi fokusirano je na srednjoročno razdoblje 2008-2012. g. Dinamika rasta GDP prati se komparativno prema Federaciji BiH i BiH u cjelini.

*Tabela 1: Bruto domaći proizvod Tuzlanskog kantona, FBiH i BiH u recesionom periodu 2008-2012. g. (u mil. KM)*

|                           | TK     | FBiH   | BiH     | Učešće TK u: |         |
|---------------------------|--------|--------|---------|--------------|---------|
|                           |        |        |         | FBiH (%)     | BiH (%) |
| 2008.                     | 2.383  | 15.080 | 24.898  | 15,8         | 9,6     |
| 2009.                     | 2.388  | 15.165 | 24.202  | 15,7         | 9,9     |
| 2010.                     | 2.400  | 15.385 | 24.773  | 15,6         | 9,7     |
| 2011.                     | 2.488  | 15.948 | 25.680  | 15,6         | 9,7     |
| 2012.                     | 2.544  | 16.370 | 25.654  | 15,5         | 9,9     |
| Kumulativ<br>2008-2012.   | 12.203 | 77.948 | 125.207 | 15,7         | 9,7     |
| Indeks<br>2012/2008.      | 106,8  | 108,6  | 103,0   |              |         |
| Stopa rasta<br>2008-2012. | 1,7    | 2,1    | 0,8     |              |         |

Izvor: (1) Dokumentacija Federalnog zavoda za statistiku, (2) <http://www.fzzpr.gov.ba> i (3) [www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba)

U vezi sa nivoom i dinamikom BDP-a Tuzlanskog kantona karakteristično je ukazati na sljedeće činjenice:

- U privredi Tuzlanskog kantona u recesionom periodu 2008-2012.g. ostvareno je 12,2 mlrd. KM bruto domaćeg proizvoda, što predstavlja 15,7 % GDP-a FBiH i 9,7 % GDP-a BiH.
- U posmatranom periodu ostvaren je sporiji rast GDP (stopa rasta 1,7 %) nego na nivou FBiH (2,1 %) ali i dinamičniji u odnosu na BiH (0,8 %).
- Privreda Tuzlanskog kantona u kumulativu BDP-a FBiH za period

2008-2012.g. participira sa 15,7 %, dok u kumulativu BDP-a BiH sa 9,7 %. Također je primjetno da per capita GDP Kantona (5.117 KM) predstavlja 73,1 % prosjeka GDP p.c. Federacije BiH (7.001 KM). Iz navedenog se može zaključiti da Tuzlanski kanton i pored značajnih prirodnih a također i ljudskih resursa, ostvaruje nižu produktivnost u odnosu na prosjek Federacije BiH.

*Tabela 2: Ukupni GDP po općinama TK 2002., 2008. i 2012. godine (u hilj. KM)*

| Općine               | 2002.            | %            | 2008.             | %            | 2012.             | %            | Indeks<br>2012/<br>2002. | Indeks<br>2012/<br>2008. |
|----------------------|------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|
| Banovići             | 82.171           | 9,5          | 204.904           | 7,7          | 229.173           | 9,0          | 278,9                    | 111,8                    |
| Čelić                | 5.706            | 1,2          | 23.826            | 0,5          | 32.739            | 1,3          | 573,8                    | 137,4                    |
| Doboj-<br>Istok      | 5.900            | 1,1          | 28.591            | 0,6          | 32.739            | 1,3          | 554,9                    | 114,5                    |
| Gračanica            | 66.193           | 7,7          | 166.782           | 6,2          | 180.065           | 7,1          | 272,0                    | 108,0                    |
| Gradačac             | 75.323           | 8,1          | 119.131           | 7,0          | 130.956           | 5,1          | 173,9                    | 109,9                    |
| Kalesija             | 25.108           | 1,6          | 54.800            | 2,3          | 65.478            | 2,6          | 260,8                    | 119,5                    |
| Kladanj              | 21.684           | 2,1          | 52.418            | 2,0          | 49.108            | 1,9          | 226,5                    | 93,7                     |
| Lukavac              | 90.160           | 10,6         | 252.557           | 8,4          | 278.282           | 10,9         | 308,7                    | 110,2                    |
| Sapna                | 12.554           | 1,8          | 14.296            | 1,2          | 16.369            | 0,6          | 130,4                    | 114,5                    |
| Srebrenik            | 43.368           | 3,4          | 123.895           | 4,0          | 130.956           | 5,1          | 302,0                    | 105,7                    |
| Teočak               | 3.434            | 0,9          | 11.913            | 0,3          | 16.369            | 0,6          | 476,7                    | 137,4                    |
| Tuzla                | 563.784          | 44,2         | 1.129.355         | 52,6         | 1.178.604         | 46,2         | 209,1                    | 104,4                    |
| Živinice             | 76.465           | 7,9          | 200.139           | 7,1          | 212.803           | 8,3          | 278,3                    | 106,3                    |
| <b>UKUPNO<br/>TK</b> | <b>1.071.850</b> | <b>100,0</b> | <b>2.382.606</b>  | <b>100,0</b> | <b>2.553.642</b>  | <b>100,0</b> | <b>238,2</b>             | <b>107,2</b>             |
| <b>FBiH</b>          | <b>7.942.665</b> |              | <b>15.079.790</b> |              | <b>16.369.510</b> |              | 206,1                    | 108,6                    |

Izvori: (1) Makroekonomski pokazatelji po kantonima za 2008. i 2012. g., Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo i (2) Dokumentacija FZS Sarajevo

U 2012. godini Tuzlanski kanton ostvario je ukupni GDP u iznosu od 2,55 mlrd KM ili per capita 5.117 KM. Ostvareni GDP u 2012. godini 2,5 puta je veći od istog u 2002. godini, a u odnosu na 2008. g. veći za 7,2 %. Karakteristično je ukazati i na sljedeće činjenice:

- Tuzlanski kanton po veličini GDP-a 2012. godine (2,55 mlrd KM ili učešće od 15,6 %) rangiran je na drugoj poziciji među kantonima FBiH.
- Učešće TK u poratnom periodu u ukupnom GDP Federacije BiH u nivou je između 13,5 % u 2002. do 15,6 % u 2012. godini.

- Pojedine općine različito participiraju u ukupnom GDP Kantona. U 2012. g. najznačajnije je učešće općine Tuzla (46,2 %), zatim slijede Lukavac (10,9 %), Banovići (9,0 %), Živinice (8,3 %), Gračanica (7,1 %) itd. Simbolično je učešće novoformiranih općina (Teočak 0,6 %, Sapna 0,6 %, Čelić 1,3 % i Doboj Istok 1,3 %).
- Najznačajniji rast GDP-a u odnosu na 2008. g. zabilježen je u općinama Teočak i Čelić (37,4 %), dok je pad zabilježen samo u općini Kladanj (6,3 %).

### 3.2. Investicije

Kako su investicije onaj materijalni faktor čiji obim, dinamika i struktura direktno opredjeljuju, ne samo strukturu privrede i postojeći nivo razvijenosti datog područja, već, u velikoj mjeri, pravce i tempo budućeg privrednog razvoja, za razumijevanje privredne situacije Tuzlanskog kantona u recesionom periodu 2008-2011. g. potrebno je osvrnuti se na investicionu aktivnost.

U periodu od 2004. do 2011. g. na području Tuzlanskog kantona realizovane su investicije u iznosu od 3.158 mil KM. U posebnim tabelama prezentiraju se podaci o *ostvarenim investicijama* i *izvršenim isplatama za investicije*, uporedno za Tuzlanski kanton i Federaciju BiH.

*Tabela 3: Dinamika ostvarenih investicija u privredi Tuzlanskog kantona i Federacije BiH u periodu od 2004. do 2011. godine (u hilj. KM)*

| Period<br><br>Iznos     |       | Tuzlanski kanton |         |       | Federacija BiH |         |       | Učešće TK u<br>FBiH, u % |
|-------------------------|-------|------------------|---------|-------|----------------|---------|-------|--------------------------|
|                         |       | Indeks           |         | Iznos | Indeks         |         |       |                          |
|                         |       | Bazni            | Lančani |       | Bazni          | Lančani |       |                          |
| Predrecisioni<br>period | 2004. | 258.066          | 100,0   |       | 1.850.492      | 100,0   |       | 13,9                     |
|                         | 2005. | 323.202          | 125,2   | 125,2 | 2.232.592      | 120,6   | 120,6 | 14,5                     |
|                         | 2006. | 248.287          | 96,2    | 76,8  | 2.024.742      | 109,4   | 90,7  | 12,3                     |
|                         | 2007. | 507.381          | 196,6   | 204,4 | 3.304.488      | 178,6   | 163,2 | 15,4                     |
|                         | Svega | 1.336.936        |         |       | 9.412.314      |         |       | 14,2                     |
| Recesioni<br>period     | 2008. | 627.608          | 100,0   | 123,7 | 3.975.009      | 100,0   | 120,3 | 15,8                     |
|                         | 2009. | 439.943          | 70,1    | 70,1  | 3.008.982      | 75,7    | 75,7  | 14,6                     |
|                         | 2010. | 363.573          | 57,9    | 82,6  | 2.776.648      | 69,9    | 92,3  | 13,1                     |
|                         | 2011. | 390.063          | 62,2    | 107,3 | 2.869.965      | 72,2    | 103,4 | 13,6                     |
|                         | Svega | 1.821.187        |         |       | 12.630.604     |         |       | 14,4                     |
| UKUPNO                  |       | 3.158.123        |         |       | 22.042.918     |         |       | 14,3                     |

Izvor: Federacija Bosne i Hercegovine u brojkama, razna godišta, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo ([www.fzs.ba](http://www.fzs.ba))

Prema izvedenim pokazateljima o nivou i dinamici rasta investicija protekle decenije uočavaju se sljedeće bitne činjenice:

- *Intenzitet rasta investicija* (ostvarenih) u predrecesionom periodu (2004-2007.) *izrazitiji* je na području Tuzlanskog kantona (stopa rasta 25,5 %) u odnosu na FBiH (21,4 %). Kada je riječ o recesionom periodu (2008-2011.) podaci pokazuju izrazitiji pad investicija u privredi TK (-16,1 %) nego u FBiH (-11,6 %).
- *Per capita pokazatelj* potvrđuje značajno zaostajanje Tuzlanskog kantona za FBiH. Naime, u posmatranom periodu u TK ostvarena su prosječna ulaganja u visini od 791 KM/stan. godišnje, dok su u FBiH iznosila 1.179 KM/stan. godišnje.

*Tabela 4: Dinamika isplata za investicija u privredi Tuzlanskog kantona i Federacije BiH u periodu od 2004. do 2011. godine (u hilj. KM)*

| Period<br><br>Iznos     |              | Tuzlanski kanton |         |       | Federacija BiH    |         |       | Učešće TK u<br>FBiH, u % |
|-------------------------|--------------|------------------|---------|-------|-------------------|---------|-------|--------------------------|
|                         |              | Indeks           |         | Iznos | Indeks            |         |       |                          |
|                         |              | Bazni            | Lančani |       | Bazni             | Lančani |       |                          |
| Predrecesioni<br>period | 2004.        | 225.127          | 100,0   |       | 1.971.805         | 100,0   |       | 11,4                     |
|                         | 2005.        | 299.245          | 132,9   | 132,9 | 2.396.937         | 121,6   | 121,6 | 12,5                     |
|                         | 2006.        | 260.936          | 115,9   | 87,2  | 2.297.462         | 116,5   | 95,8  | 11,4                     |
|                         | 2007.        | 444.490          | 197,4   | 170,3 | 3.527.339         | 178,9   | 153,5 | 12,6                     |
|                         | <b>Svega</b> | <b>1.229.798</b> |         |       | <b>10.193.543</b> |         |       | <b>12,1</b>              |
| Recesioni<br>period     | 2008.        | 593.732          | 100,0   | 133,6 | 4.207.898         | 100,0   | 119,3 | 14,1                     |
|                         | 2009.        | 391.826          | 66,0    | 66,0  | 3.036.284         | 72,2    | 72,2  | 12,9                     |
|                         | 2010.        | 357.934          | 60,3    | 91,4  | 2.804.366         | 66,6    | 92,4  | 12,8                     |
|                         | 2011.        | 350.239          | 59,0    |       | 2.906.670         | 69,1    | 103,6 | 12,0                     |
|                         | <b>Svega</b> | <b>1.693.731</b> |         |       | <b>12.955.218</b> |         |       | <b>13,1</b>              |
| <b>UKUPNO</b>           |              | <b>2.923.529</b> |         |       | <b>23.148.761</b> |         |       | <b>12,6</b>              |

Izvor: Federacija Bosne i Hercegovine u brojkama, razna godišta, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo ([www.fzs.ba](http://www.fzs.ba))

- Podaci o *isplatama za investicije* za period 2004-2011. g. pokazuju vrijednost od 2.923 miliona KM. Pri tome, u predrecesionom periodu realizovano je 1.230 miliona KM ili 42,1 %, a u recesionom 1.694 miliona KM ili 67,9 %. Uočljiv je također izrazito *opadajući trend investicija* u recesionom periodu (pad od 593 mil. KM u 2008. na 350 mil. KM u 2011. g.).



Po sektorima posmatrano u ukupno realiziranim investicijama u periodu 2008. do 2011. godine (kumulativ 1.821 mil. KM) najznačajnije je participirao sekundarni sektor (996 miliona KM ili 54,7 %), zatim tercijarni (679 miliona KM ili 37,3 %), te vrlo simbolično primarni (19 miliona KM ili 1,0 %).

*Tabela 5: Ostvarene investicije po djelatnostima Tuzlanskog kantona u recesionom periodu 2008- 2010.g. (u hilj. KM)*

|                                            | 2008.   | 2011.   | Kumulativ<br>2008-2011. | Učešće<br>u % | Indeks<br>2011/2008 |
|--------------------------------------------|---------|---------|-------------------------|---------------|---------------------|
| Poljoprivreda, lov i<br>šumarstvo          | 6.825   | 3.663   | 19.586                  | 1,1           | 53,7                |
| Rudarstvo                                  | 35.410  | 36.480  | 129.966                 | 7,1           | 103,0               |
| Prerađivačka industrija                    | 178.808 | 89.215  | 464.403                 | 25,5          | 49,9                |
| Snabdijevanje el.energ.,<br>plinom i vodom | 45.270  | 55.805  | 220.912                 | 12,1          | 123,3               |
| Građevinarstvo                             | 88.329  | 28.516  | 180.291                 | 9,9           | 32,3                |
| Trgovina                                   | 83.299  | 51.040  | 243.472                 | 13,4          | 61,3                |
| Ugostiteljstvo                             | 5.073   | 5.877   | 23.911                  | 1,3           | 115,8               |
| Saobraćaj                                  | 43.589  | 45.914  | 142.804                 | 7,8           | 105,3               |
| Finansijsko posredovanje                   | 9.995   | 3.154   | 28.929                  | 1,6           | 31,6                |
| Poslovanje nekretninama                    | 4.871   | 13.295  | 35.558                  | 2,0           | 272,9               |
| Javna uprava i odbrana                     | 13.196  | 7.577   | 41.379                  | 2,3           | 57,4                |
| Obrazovanje                                | 10.047  | 2.295   | 20.211                  | 1,1           | 22,8                |
| Zdravstvena zaštita i soc.<br>skrb         | 67.218  | 10.184  | 111.565                 | 6,1           | 15,2                |
| Ostale javne djelatnosti                   | 8.550   | 7.796   | 31.661                  | 1,7           | 91,2                |
| UKUPNO                                     | 627.608 | 390.063 | 1.821.187               | 100,0         | 62,2                |

Izvor: Tuzlanski kanton u brojkama, razna godišta, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo ([www.fzs.ba](http://www.fzs.ba))

Vrlo je različita distribucija investicija i *po oblastima djelatnosti*. U kumulativu investicija za period 2008-2011. godine najznačajnije participira *prerađivačka industrija* (464 miliona KM ili 25,5 %), zatim trgovina (243 miliona KM ili 13,4 %), snabdijevanje električnom energijom, plinom i vodom (221 miliona KM ili 12,1 %), te građevinarstvo (180 miliona KM ili 9,9 %). Neke djelatnosti, iako značajne po razvojnim potencijalima, imaju simbolično učešće u kumulativu investicija (poljoprivreda i šumarstvo 1,1 %, obrazovanje 1,1 %, ugostiteljstvo 1,3 %).

### 3.3. Zaposlenost

Zaposlenost i zapošljavanje radno sposobnog stanovništva izuzetno je bitan faktor ekonomskog razvoja ali i društvenog položaja čovjeka. Nivo zaposlenosti stanovništva bilo kojeg područja, samim tim i područja Kantona, pouzdan je indikator nivoa razvijenosti i stanja ukupne privrede. U svim djelatnostima privrede Tuzlanskog kantona, prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, u 2012. godini bilo je zaposleno 80.767 radnika. Na sto stanovnika u Kantonu zaposlenih je 16, ili zaposlen je tek svaki šesti stanovnik. U privredno razvijenim sredinama stopa zaposlenih kreće se do oko 40 na 100 stanovnika.

*Tabela 6: Stanje i promjene u zaposlenosti u recesionom periodu (2008. i 2012.) u općinama Tuzlanskog kantona*

|                           | Broj zaposlenih |                | Prom-<br>jena | Indeks<br>2012/<br>08 | Stopa zaposlenosti              |             |                              |             |
|---------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------|---------------------------------|-------------|------------------------------|-------------|
|                           | 2008.           | 2012.          |               |                       | % u odnosu na<br>ukup. stanovn. |             | % u odnosu na<br>radnu snagu |             |
|                           |                 |                |               |                       | 2008.                           | 2012.       | 2008.                        | 2012.       |
| Banovići                  | 5.579           | 5.056          | -523          | 90,6                  | 21,7                            | 19,6        | 54,8                         | 48,4        |
| Čelić                     | 937             | 784            | -153          | 83,7                  | 6,7                             | 5,7         | 28,5                         | 22,3        |
| Doboj<br>Istok            | 1.408           | 1.244          | -164          | 88,4                  | 13,8                            | 12,2        | 35,1                         | 30,9        |
| Gračanica                 | 8.276           | 8.346          | 70            | 100,8                 | 15,9                            | 15,9        | 51,5                         | 47,2        |
| Gradačac                  | 5.950           | 6.420          | 470           | 107,9                 | 12,9                            | 14,0        | 46,7                         | 45,0        |
| Kalesija                  | 2.857           | 3.130          | 273           | 109,6                 | 8,1                             | 8,7         | 24,6                         | 24,8        |
| Kladanj                   | 2.263           | 1.826          | -437          | 80,7                  | 14,9                            | 12,3        | 45,4                         | 39,6        |
| Lukavac                   | 8.570           | 8.039          | -531          | 93,8                  | 16,8                            | 15,9        | 48,2                         | 42,5        |
| Sapna                     | 734             | 567            | -167          | 77,2                  | 5,7                             | 4,5         | 22,3                         | 17,8        |
| Srebrenik                 | 4.839           | 4.674          | -165          | 96,6                  | 11,7                            | 11,2        | 41,3                         | 36,0        |
| Teočak                    | 443             | 466            | 23            | 105,2                 | 6,0                             | 6,3         | 20,2                         | 19,3        |
| Tuzla                     | 32.143          | 32.079         | -64           | 99,8                  | 24,5                            | 24,3        | 64,4                         | 61,4        |
| Živinice                  | 8.994           | 8.136          | -858          | 90,5                  | 16,4                            | 14,6        | 43,0                         | 36,8        |
| <b>T.K.</b>               | <b>82.993</b>   | <b>80.767</b>  | <b>-2.226</b> | <b>97,3</b>           | <b>16,7</b>                     | <b>16,2</b> | <b>49,2</b>                  | <b>45,1</b> |
| <b>Federacija<br/>BiH</b> | <b>430.745</b>  | <b>437.331</b> | <b>6.586</b>  | <b>101,5</b>          | <b>18,5</b>                     | <b>18,7</b> | <b>56,0</b>                  | <b>53,2</b> |

Izvor: (1) Dokumentacija Federalnog zavoda za statistiku i (2) <http://www.fzzpr.gov.ba>

U recesionom periodu (2008-2012. g.) pažnju privlači činjenica da je u većini općina Tuzlanskog kantona, pri *već rastućoj stopi nezaposlenosti*, zabilježeno i *smanjenje broja zaposlenih*. Status zaposlene osobe na nivou Tuzlanskog kantona za četiri godine izgubilo je 2.226 radnika, dok je na nivou Federacije BiH zabilježen rast od 6.586 radnika. Najveći rast je zabilježen u općini Gradačac (470 radnika), dok je najveći pad zabilježen u općini Živinice (858 radnika). Kritično nisku stopu zaposlenosti, posebno spram broja ukupnog stanovništva imaju novoformirane općine Sapna (svega 4,5 % ukupnog stanovništva je zaposleno), Čelić (5,7 %) i Teočak (6,3 %).

Komparacija sa nivoom zaposlenosti u FBiH u 2012. g. pokazuje da je stopa zaposlenosti u odnosu na radnu snagu u TK (45,1 %) znatno niža od federalnog prosjeka (53,2 %). Karakteristično je zapaziti da brojem zaposlenih TK participira sa 18,5 % u FBiH, što je niže od učešća TK u stanovništvu FBiH (21,4 %). Komparirajući stopu zaposlenosti TK (45,1 %) sa ostalim kantonima zapaža se poražavajući podatak da samo Unsko-Sanski kanton ima nižu stopu zaposlenosti od Tuzlanskog (stopa 41,5 %).

*Sektorska struktura zaposlenosti*, kao i promjene u tom pogledu za period 2008.-2012. g. prezentira se u narednom tabelarnom pregledu.

*Tabela 7: Promjene u sektorskoj strukturi zaposlenosti Tuzlanskog kantona u recesionom periodu 2008-2012. godina*

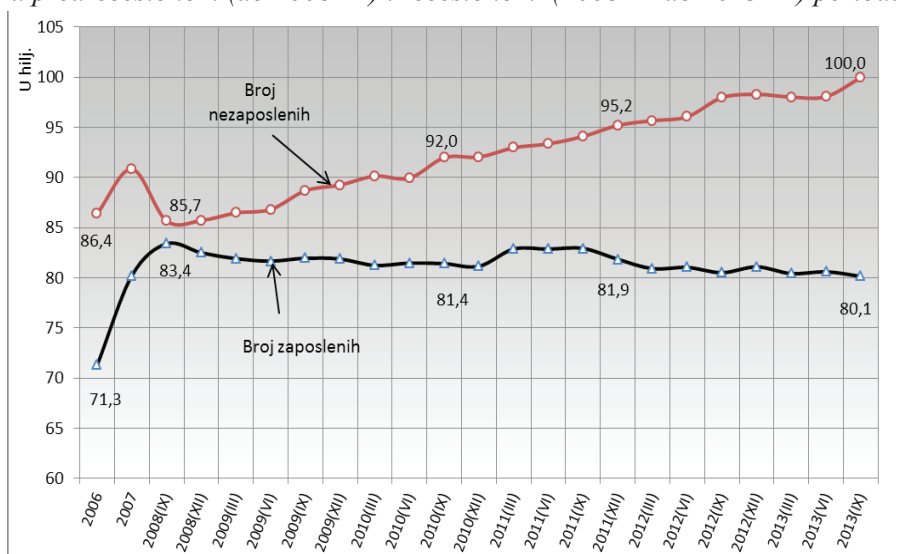
| Privredna djelatnost     | Broj zaposlenih |        |          | Struktura u % |       |          |
|--------------------------|-----------------|--------|----------|---------------|-------|----------|
|                          | 2008.           | 2012.  | Promjena | 2008.         | 2012. | Promjena |
| Poljop., lov i šumarstvo | 1.215           | 1.041  | -174     | 1,5           | 1,3   | pad      |
| Rudarstvo                | 8.032           | 8.431  | 399      | 9,7           | 10,4  | porast   |
| Prerađivačka industrija  | 19.702          | 18.429 | -1.273   | 23,7          | 22,8  | pad      |
| Snabd. el.energijom      | 2.718           | 2.568  | -150     | 3,3           | 3,2   | pad      |
| Građevinarstvo           | 5.834           | 4.218  | -1.616   | 7,0           | 5,2   | pad      |
| Trgovina                 | 13.839          | 13.550 | -289     | 16,7          | 16,8  | porast   |
| Ugostiteljstvo           | 2.660           | 2.181  | -479     | 3,2           | 2,7   | pad      |
| Saobraćaj                | 5.935           | 5.649  | -286     | 7,2           | 7,0   | pad      |
| Finansijsko posred.      | 1105            | 1.402  | 297      | 1,3           | 1,7   | porast   |
| Posl. nekretn. i usluge  | 2.221           | 2.696  | 475      | 2,7           | 3,3   | porast   |
| Obrazovanje              | 6.940           | 7.640  | 700      | 8,4           | 9,5   | porast   |

|                          |               |               |               |              |              |        |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------|
| Zdravstvo i soc. zaštita | 5.531         | 5.934         | 403           | 6,7          | 7,3          | porast |
| Javna uprava             | 5.157         | 5.184         | 27            | 6,2          | 6,4          | porast |
| Ostale javne djelatnosti | 1.818         | 1.837         | 19            | 2,2          | 2,3          | porast |
| <b>Ukupno</b>            | <b>82.993</b> | <b>80.767</b> | <b>-2.226</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |        |

Izvor: Dokumentacija Federalnog zavoda za statistiku Sarajevo i J.U. Služba za zapošljavanje Tuzlanskog kantona

Podaci pokazuju da su pojedine djelatnosti različito participirale u broju novozaposlenih: *obrazovanje* najznačajnije (140 radnih mjesta godišnje ili 700 za period što čini 30,2 % ukupnog broja novozaposlenih), zatim *poslovanje nekretninama* i usluge (95 radnih mjesta godišnje ili 475 za period, sa učešćem 20,5 %), *zdravstvo i socijalna zaštita* (17,4 %), te rudarstvo (17,2 %) itd. S druge strane, došlo je do enormnog smanjenja broja zaposlenih u djelatnostima građevinarstvo (-1.616 radnika za period 2008-2012. g., ili smanjenje za 27,7 %) i prerađivačka industrija (-1.273 radnika ili za 9,4 %). Osim njih, do smanjenja broja zaposlenih došlo je i u sljedećim djelatnostima: ugostiteljstvo (-479), trgovina (-289), saobraćaj (-286), poljoprivreda (-174) i snabdijevanje električnom energijom, vodom i plinom (-150).

*Slika 1: Kretanje broja zaposlenih i nezaposlenih na području Tuzlanskog kantona u predrecesionom (do 2008-IX) i recesionom (2008-IX do 2013-IX) periodu*



Izvor: (1) Dokumentacija Federalnog zavoda za statistiku i (2) <http://www.fzzpr.gov.ba> (20.11.2013. g.)

Očigledno je u kontinuitetu od 2008. (XII) do 2013. (IX) sve *intenzivnije širenje jaza između broja zaposlenih i broja nezaposlenih* u kantonalnoj privredi. Dok je na početku posmatranog perioda (2008.) broj nezaposlenih (cca 86 hiljada) bio gotovo na nivou broja zaposlenih (cca 83 hiljade), ili višak od cca 3 hiljade nezaposlenih, na kraju ovog perioda (2013. (IX)) omjer zaposlenih i nezaposlenih pokazuje *višak od 20.000 nezaposlenih* u odnosu na broj zaposlenih.

### 3.4. Nezaposlenost

Problem nezaposlenosti na području Tuzlanskog kantona (kao i u BiH) datira od sredine 60 – tih godina 20. vijeka, i efektivno, u tom periodu, njegova pojava povezana je s primjenom mjera privredne reforme u ex Jugoslaviji. Narednih decenija, do 1990. g., broj lica koja traže zaposlenje *udvostručava se svake pete godine*. Nabujala i sve rastuća nezaposlenost u ovom periodu generirana je međupovezanim utjecajem *sporog privrednog razvoja, neadekvatne (bazno industrijske) privredne strukture* (spram potreba zapošljavanja), *dinamičnijeg porasta stanovništva* u odnosu na dinamiku otvaranja radnih mjesta i obrazovnog sistema (neprilagođenog potrebama privrede). Poslije rata, u tranzicionom procesu bosanskohercegovačke privrede, nezaposlenost postaje još težim problemom.

*Tabela 8: Stanje i promjene u nezaposlenosti u recesionom periodu (2008. i 2012.) u općinama Tuzlanskog kantona*

|             | Broj nezaposlenih |        | Promje-<br>na | Indeks<br>2012/08 | Stopa nezaposlenosti            |       |                              |       |
|-------------|-------------------|--------|---------------|-------------------|---------------------------------|-------|------------------------------|-------|
|             | 2008.             | 2012.  |               |                   | % u odnosu na<br>ukup. stanovn. |       | % u odnosu na<br>radnu snagu |       |
|             |                   |        |               |                   | 2008.                           | 2012. | 2008.                        | 2012. |
| Banovići    | 4.605             | 5.400  | 795           | 117,3             | 17,9                            | 20,9  | 45,2                         | 51,6  |
| Čelić       | 2.355             | 2.729  | 374           | 115,9             | 16,7                            | 19,8  | 71,5                         | 77,7  |
| Doboj Istok | 2.607             | 2.781  | 174           | 106,7             | 25,5                            | 27,2  | 64,9                         | 69,1  |
| Gračanica   | 7.802             | 9.350  | 1.548         | 119,8             | 15,0                            | 17,8  | 48,5                         | 52,8  |
| Gradačac    | 6.793             | 7.834  | 1.041         | 115,3             | 14,7                            | 17,0  | 53,3                         | 55,0  |
| Kalesija    | 8.765             | 9.473  | 708           | 108,1             | 24,7                            | 26,3  | 75,4                         | 75,2  |
| Kladanj     | 2.724             | 2.785  | 61            | 102,2             | 18,0                            | 18,8  | 54,6                         | 60,4  |
| Lukavac     | 9.202             | 10.877 | 1.675         | 118,2             | 18,0                            | 21,4  | 51,8                         | 57,5  |
| Sapna       | 2.552             | 2.624  | 72            | 102,8             | 19,5                            | 20,6  | 77,7                         | 82,2  |
| Srebrenik   | 6.884             | 8.298  | 1.414         | 120,5             | 16,6                            | 19,9  | 58,7                         | 64,0  |

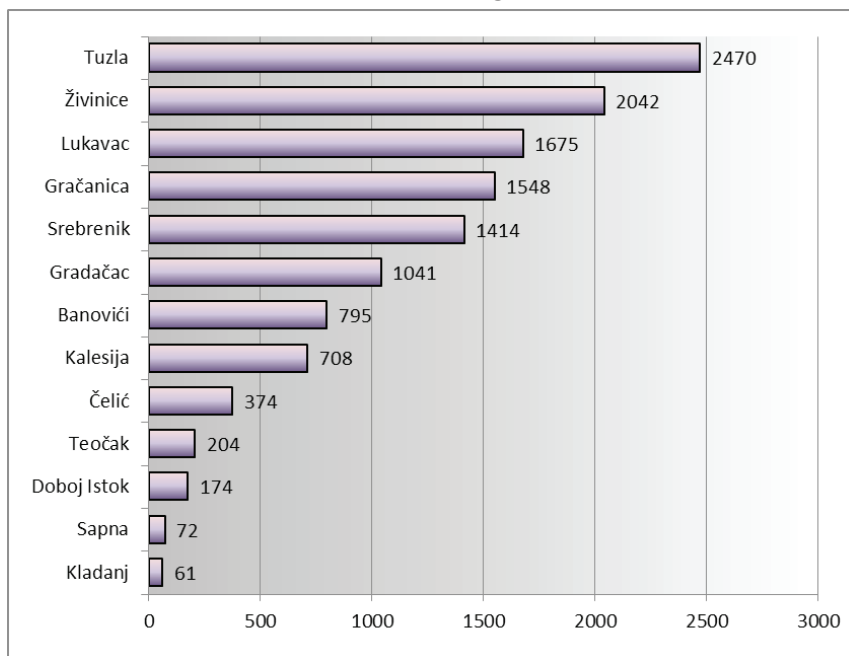
|                   |         |         |        |       |      |      |      |      |
|-------------------|---------|---------|--------|-------|------|------|------|------|
| Teočak            | 1.743   | 1.947   | 204    | 111,7 | 23,4 | 26,4 | 79,7 | 80,7 |
| Tuzla             | 17.740  | 20.210  | 2.470  | 113,9 | 13,5 | 15,3 | 35,6 | 38,7 |
| Živinice          | 11.939  | 13.981  | 2.042  | 117,1 | 21,8 | 25,1 | 57,0 | 63,2 |
| T.K.              | 85.711  | 98.289  | 12.578 | 114,7 | 17,2 | 19,7 | 50,8 | 54,9 |
| Federacija<br>BiH | 338.643 | 384.852 | 46.209 | 113,6 | 14,5 | 16,5 | 44,0 | 46,8 |

Izvor: (1) Dokumentacija Federalnog zavoda za statistiku i (2) <http://www.fzzpr.gov.ba> (20.11.2013. g.)

Izraženo brojem nezaposlenih, *socijalno stanje TK se pogoršava*: TK ima *najveću registriranu nezaposlenost* u Federaciji u BiH (stopa registrirane nezaposlenosti iznosi čak 54,9 %), a od 2008. godine raste broj nezaposlenih (sa 85.711 zaposlenih koliko je registrovano u 2008. godini ovaj broj je na kraju 2012. veći za 12.578 lica ili za 14,7 % i iznosi 98.289 lica).

Registrovana nezaposlenost broji 98.289 lica (prosječan broj nezaposlenih u 2012. godini), što čini jednu četvrtinu ukupnog broja nezaposlenih u Federaciji BiH.

*Slika 1: Povećanje broja nezaposlenih po općinama TK u recesionom periodu 2008-2012. g.*



Izvor: (1) Dokumentacija Federalnog zavoda za statistiku i (2) <http://www.fzzpr.gov.ba> (20.11.2013. g.)

Prezentirani podaci iskazuju različit nivo porasta broja nezaposlenih po pojedinim općinama TK u periodu od 2008. do 2012. godine. Kao što se može zapaziti, u privredno najrazvijenijim, a istovremeno najnaseljenijim, općinama Kantona zabilježen je najveći porast broja nezaposlenih (Tuzla 2.470, Živinice 2.042, Lukavac 1.675, Gračanica 1.548 osoba itd.).

#### **4. DEFINISANJE MJERA ZA IZLAZAK IZ RECESIJSKOG STANJA**

U početnim fazama krize Vlada Tuzlanskog kantona je pripremila paket mjera kako bi se ublažili negativni efekti kojima je pogođena privreda Tuzlanskog kantona. Prijedlog mjera iz nadležnosti Vlade Tuzlanskog kantona koje se nadovezuju na mjere Vlade Federacije BiH u integralnom djelovanju mogu se svrstati u četiri grupe mjera:<sup>1</sup>

- *Sanacija i uravnoteženje planiranog budžeta TK-a*
- *Aktivnosti na osiguranju tekuće likvidnosti privrednih subjekata TK-a*
- *Investicijske aktivnosti*
- *Reforme.*

Značajan pad prihoda budžeta Tuzlanskog kantona u 2008. g. bio je realan pokazatelj da pored *privredne* imamo i *finansijsku krizu*. Stoga je bilo potrebno u kratkom roku preduzeti set jakih antirecesionih mjera, te da se izmjenama i dopunama budžeta i racionalnijim upravljanjem, osigura nesmetano izvršavanje funkcionalnih nadležnosti Kantona. Sanacija i uravnoteženje budžeta mora pratiti operativni program mjera štednje Vlade Tuzlanskog kantona za postizanje njegove stabilnosti i otpornosti na dodatne neočekivane udare.

Vlada TK je u domenu državnih organa odnosno kantona, predvidjela restriktivne, a u domenu privrede podsticajne mjere. Restriktivne mjere u *domenu javne potrošnje* fokusirane su na *smanjenje svih vrsta troškova* (određenih primanja, kancelarijskog materijala, troškova nabavke i održavanja vozila, racionalizacije zapošljavanja u administraciji uz poboljšanje efikasnosti rada, neprioritetnih ulaganja i sl.).<sup>2</sup> U domenu *privrede* akcenat treba dati *mjerama za poboljšanje*: (1) *likvidnosti*, (2) *razvoja i dodatnog zapošljavanja*, (3) *povećanje domaće tražnje kroz javne investicije*, (4) *realizaciji investicija putem Razvojne banke FBIH i Razvojnog Programa FBIH*, (5) *investicija u rudarski i elektroenergetski sektor*, (6) *investicije u saobraćajnu i ostalu infrastrukturu*, (7) *poticaj inovativnih kapaciteta*,

naročito mikro, malih i srednjih. Time bi se značajno uposlili proizvodni kapaciteti i radna snaga u mnogim preduzećima. Efekti preduzetih mjera trebali bi da obezbijede kontinuitet u rastu bruto domaćeg proizvoda, a to znači i rast prihoda stanovništva.

Kada je riječ o investicijskim aktivnostima treba istaći da prevladavanje recesije i krize nema bez tekućeg i budućeg investicionog ciklusa.<sup>3</sup> Posljedice svjetske finansijske krize u našoj zemlji nije moguće rješavati zastoјima i ograničenјima privrednog razvoja. Naprotiv, јedino pravo rјešenje nalazi se u *usvajanju i realizaciji razvoјnog koncepta* gdje kriza mođe biti izazov i šansa za prevazilaženje problema koji godinama koče ekonomski napredak zemlje.

## 5. ZAKLJUČNE NAZNAKE

Rezimirajući stanje i probleme privrede Tuzlanskog kantona u recesionom periodu 2008-2012. g. mođe se zaključiti sljedeće:

- Tuzlanski i Zeničko-doboјski kanton među *prvim su kantonima u FBiH koji su osјetili udar globalne recesije*, i kantoni koji još uvijek *nose najteđe posljedice ove krize*. Dominirajuća prerađivačka industrija u TK, naročito metalni sektor, koji se smatra paradigmom krize, slabi zbog rapidnog smanjenja izvoza i opadanja ukupne potrošnje.
- TK je platio visoku cijenu globalne recesije: *za 5 godina izgubljeno je oko 550 do 600 miliona KM budžetskih priliva*, zatim preko 3 milijarde realnog bruto domaćeg proizvoda, a uz to izgubljeno je i 22 hiljade radnih mjesta.
- GDP p.c. Tuzlanskog kantona iznosi 5.117 KM i predstavlja 73,1 % prosjeka GDP p.c. Federacije BiH (7.001 KM). Iz navedenog se mođe zaključiti da Tuzlanski kanton i pored značajnih prirodnih a također i ljudskih resursa, ostvaruje niđu produktivnost u odnosu na prosjek Federacije BiH.
- *Isplate za investicije* za period 2004-2011. g. iznosile su 2.923 miliona KM. Uočljiv je *izrazito opadajući trend investicija* u recesionom periodu (pad od 593 mil. KM u 2008. na 350 mil. KM u 2011. g.).
- U kontinuitetu od 2008. (XII) do 2013. (IX) širi se *jaz između broja zaposlenih i broja nezaposlenih* u kantonalnoj privredi. Dok je na početku posmatranog perioda broj nezaposlenih bio gotovo na nivou broja zaposlenih, na kraju ovog perioda zabilježen je višak od 20.000 nezaposlenih.
- *Problem nezaposlenosti* u velikoj mjeri je *vezan za orijentaciju na kapitalno intenzivne djelatnosti*. Izraženo broјem nezaposlenih,



*socijalno stanje TK se pogoršava: TK ima najveću registriranu nezaposlenost u Federaciji BiH (stopa od 54,9 %), a od 2008. godine raste broj nezaposlenih.*

Ukoliko bi se u narednom periodu značajnije investiralo u cilju završavanju ranije započetih značajnijih javnih infrastrukturnih i razvojnih projekata u privredi Tuzlanskog kantona, to bi uz podsticajne mjere moglo poboljšati likvidnost privrede i restriktione mjere, koje se odnose na nivo javne potrošnje i potrebu dodatne štednje, a sve u cilju ublažavanja posljedica globalne ekonomske krize. *Godina 2013. mogla bi biti izlazna godina krize*, mada će se posljedice krize osjećati još najmanje 3 do 4 godine.

## 6. LITERATURA

1. Burgić, M., Mujić, E., Fazlić, A., *Program Vlade za ublažavanje posljedica recesije na privredno i ekonomsko stanje Tuzlanskog kantona*, Zbornik radova sa 1. Internacionalne konferencije „Kako upravljati u vrijeme krize“, Ekonomski fakultet, Tuzla, 3-5. decembar 2009
2. Čaušević, F., *Globalna recesija i njene refleksije na BiH*, „Forum Bosnae“, br. 47, Sarajevo, 2009.
3. Domazet, A., *Bosna i Hercegovina - kako izbjeći depresiju*, Zbornik radova sa savjetovanja na Vlašiću „Mjere za ublažavanje utjecaja globalne ekonomske krize na ekonomiju BiH“, Otvoreni Univerzitet APEIRON, Travnik, 2009
4. *Federacija Bosne i Hercegovine u brojkama*, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, 2013.
5. Hodžić, K., *Bosankohercegovačke institucionalne zapriječenosti rješavanja nezaposlenosti i moguće deblokade u periodu trajanja i izlaza iz krize*, Internacionalna konferencija „Kako upravljati u vrijeme krize“, Tuzla 3-5.12.2009.
6. Hodžić, K., *Nezaposlenost i poboljšavanje performansi tržišta rada Bosne i Hercegovine*, Zbornik radova, broj 3, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, Travnik, 2011.
7. Hodžić K., *Stanje privrede i mjere anticiklične ekonomske politike u Bosni i Hercegovini*, izlaganje sa skupa, Tranzicija, Vol. 12 No. 25-26, Tuzla, 2011.
8. Hodžić, K., Klapić, M., *Stanje, problemi i razvojne performanse privrede Tuzlansko-podrinjskog kantona*, Pogledu, 6, BZK, «Preporod», Tuzla, 1997.
9. *Informacija o uticaju ekonomske krize na Tuzlanski kanton sa prijedlogom mjera*, Vlada Tuzlanskog kantona, 2009.
10. Klapić, M., *Alarmantnost problema nezaposlenosti na području Tuzlanskog kantona*, Zbornik radova, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik,
11. Klapić, M., *Ekonomski razvoj Tuzle od srednjeg vijeka do danas*, OFF-SET, Tuzla, 2013.

12. Klapić, M., Nuhanović, A., Klapić, H., *Investicije, ekonomski razvoj i zaposlenost*, OFF-SET, Tuzla, 2013.
13. *Izvyještaj o razvoju FBiH 2011/2012*, Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo, 2012.
14. *Makroekonomski pokazatelji po kantonima 2012.*, Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo, 2013.
15. Pačarić, S., *Globalna finansijska kriza – Bosna i Hercegovina u fokusu*, „Forum Bosnae“, br. 47, Sarajevo, 2009.
16. *Strategija razvoja Federacije BiH 2010-2020.*, Federalni zavod za programiranje razvoja Sarajevo i Ekonomski institut Tuzla, Sarajevo/Tuzla, 2010.
17. *Strategija zapošljavanja Federacije BiH*, Program Evropske unije za „Bosnu i Hercegovinu“, Sarajevo, 2008.
18. *Strategija zapošljavanja Tuzlanskog kantona za period 2009-2013.*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 2009.
19. *Tuzlanski kanton u brojkama*, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, 2009-2013.g.
20. [www.arz.gov.ba](http://www.arz.gov.ba)
21. [www.bhas.ba](http://www.bhas.ba)
22. [www.fzs.ba](http://www.fzs.ba)
23. [www.fzzz.ba](http://www.fzzz.ba)

## Endnotes

1. Burgić, M., Mujić, E., Fazlić, A., Program Vlade za ublažavanje posljedica recesije na privredno i ekonomsko stanje Tuzlanskog kantona, Zbornik radova sa 1. Internacionalne konferencije „Kako upravljati u vrijeme krize“, Ekonomski fakultet, Tuzla, 3-5. decembar 2009., str. 57-58
2. Informacija o uticaju ekonomske krize na Tuzlanski kanton sa prijedlogom mjera, Vlada Tuzlanskog kantona, 2009., str. 12
3. Burgić, M., Mujić, E., Fazlić, A., cit.d., str. 62

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## A MODEL FOR ECONOMIC GROWTH IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Joseph.W.H. Lough  
University of California, Berkeley,  
[joseph.lough@gmail.com](mailto:joseph.lough@gmail.com)

### 1. INTRODUCTION

Neoliberal economic theory holds that among the leading keys for unlocking prosperity in the nations within what was once Yugoslavia are the privatization of public assets, state budget reductions, largely through reductions in public outlays, and deregulation of private enterprise, including reductions in corporate taxes. Yet, if we listen carefully to one of the leading authorities in neoliberal economic theory, then these measures could have an effect nearly opposite from that intended. Capital flows downhill, from rich to poor nations, according to Robert E Lucas, Jr., Nobel Laureate and John Dewey Distinguished Service Professor of Economics at the University of Chicago, when market distortions and irregularities are removed. So, if one of the side effects of lower taxes, privatization of public assets, and deregulation of private industry is to throw up barriers to market growth, it would be in the interests of policy makers to understand why. Building upon the rigorous mathematical modeling set out in Professor Lucas' instant classic, *Lectures on Economic Growth* (2004), this paper offers a rough outline of some of the leading impediments to economic growth in Bosnia and Herzegovina and proposes a set of steps policy makers could implement to remove these impediments.

Professor Lucas builds upon the traditional Cobb-Douglass production function, where  $y$  is income per worker and  $x$  is capital per worker. But then he supplements the traditional model with factors that allow our model to more accurately capture human capital, technology per worker, technology *and* human capital, monopoly or quasi-monopoly effects, and spillover or networking effects. The results are quite astonishing. Obviously, in the absence of reliable data we can only conjecture how to weight these five

factors; we do not even try. Still, the model itself is sufficiently robust to help explain why capital is not flowing downhill to the more attractive labor and production market of Bosnia and Herzegovina and is therefore sufficiently robust to generate provocative policy recommendations.

Our approach to this problem is as follows. First, we situate Bosnia and Herzegovina within the context of what Robert Brenner has called an “economics of global turbulence” (Brenner 2006), a period running roughly from 1965 to the present. Next, we then show how his period gave rise to a range of policy decisions whose overall effects were integrative for global financial markets, but socially and politically disintegrative. We then look more closely at the five key factors that Professor Lucas finds predictive of economic growth. Next, we review the Bosnian and Herzegovinian landscape in light of these five key factors. We then examine how the post-Cold War economy in Central Europe was shaped by the economics of global turbulence elsewhere in the world. Finally, I offer five policy recommendations built around our reading of Lucas. We conclude by showing that, while these policy recommendations may be difficult to implement, they are not out of reach.

The most serious challenge Professor Lucas sets before us may be to conceptualize in a mathematically rigorous way the weight we should give to market imperfections and distortions generated by what we call here “oligarchy” and “oligarchy-effects.” That is to say, we are looking for one (or perhaps two) factors, call them  $\omega$  and  $\psi$ , which, when properly weighted, will yield empirical results that accurately capture distortions in employment practices, the awarding of contracts, executive compensation packages, production costs, prices, and purchasing that are widespread wherever “oligarchs” gain too much control over a market. Clearly, however, these factors also therefore are meant to model the seepage of institutional arrangements that optimally are independent and public – legislation, law enforcement, regulation, revenue collection, revenue distribution – from public hands into private hands. Such distortions, according to Professor Lucas, constitute a huge (and eventually prohibitive) deterrent to free-market exchanges and so prevent capital from flowing downhill.

But first we must situate Bosnia and Herzegovina within the context of an “economics of global turbulence.”

## 2. THE ECONOMICS OF GLOBAL TURBULENCE

As Professor Brenner reminds us, “between 1965 and 1973, US manufacturers sustained a decline in the rate of return on their capital stock of over 40 per cent. Because the US manufacturing capital stock represented such a large share of the G-7 total, the G-7 economies sustained a fall in their aggregate manufacturing profitability of about twenty-five per cent in those same years” (Brenner 2006, p. 99). The economics of global turbulence brought economists and policy makers to reexamine and eventually to dramatically revise their largely neo-Keynesian assumptions. These assumptions gave central banking authorities a central role in stimulating and, when necessary, cooling down their nation’s economies. However, as rates of profit began to slide, economists and policy makers began to suggest that less – not more – governmental intervention might be called for: less taxes, less active intervention in the monetary supply, fewer government-initiated macro-economic stimulus packages, fewer public assets, fewer government employees, less regulation, and so on. By expanding private enterprise and reducing public intervention and regulation, policy-makers believed they could recover the kinds of rates of profit enjoyed by investors from the late 1940s through 1965.

To understand why this proved problematic, we need only remember the conditions that held true during this fifteen-year period of economic growth. We need to remember that, from 1929 to 1945 economically there were three games in town: Germany, Japan, and the United States. And then there was one, the United States. Obviously the post-war period brought extreme hardship to families in Europe and Asia. For investors, however, the sky was the limit. So long as the United States economy was strong enough to support both the supply and demand curves, there was no need for more than one player and one game. The United States produced both capital and consumer goods, primarily for itself, but also for emerging post-war economies in Europe and Asia. Through the Marshall Plan, the United States also helped reinvigorate the economies of Western Germany and Japan. But, then, in the late 1960s, an economic pattern that had not been seen for over thirty years suddenly popped up on the international economic radar; international global competition sufficient to begin to drive down prices, and to do so on a scale that actually began to eat into rates of corporate profit, not only in the United States, but throughout the capitalist free-market world (Brenner 2006; Harvey 2005).

What happened next is instructive not only for the leading economies of Asia, the European Union, and the United States, but also for the emerging

economies of south central Europe in general, and for the newly formed nations that occupy the territory of the former Yugoslavia in particular. As rates of profit for investors in the world's leading free-market economies began to decline, policy-makers began to question the neo-Keynesian wisdom under which they had been operating since the 1930s. To be sure, they did not doubt all macroeconomic wisdom. They still believed that only sufficient demand could provoke ongoing, sustainable growth in the long run; and they still believed that sufficient demand could only be maintained by aiming as near as possible to full employment with a money calibrated to reflect actual economic growth. None of this had changed. What had changed was the rates of profit, a function of constant or rising costs combined with declining prices and lagging or constant demand (Brenner 2006).

Were rates of profit declining in one nation or region, and not another; or, in the alternative, were rates of profit increasing in one nation or region, and not another, then investors would have had an answer to their problems ready to hand. We could then shift investments in favor of emerging, low-cost, high-return markets. Or, again, were it a simple matter of burdensome taxes or regulations *within one national market*, then there might have been legislative solutions ready to hand. Yet, because the declining rates of profit were due to increased international competition among global free-market economies, tinkering with the regulatory and taxation mix in any one of these markets would only have limited, ephemeral consequences for the overall climate of global investment.

It was in this environment, in 1971, facing what he thought could be a serious Democratic challenge in the upcoming presidential election, that President Richard M. Nixon decided to take the dollar off the gold standard and, in effect, drive down its value. The results were nearly instantaneous. In what was still the largest consumer market in the world, the price of foreign imports suddenly sky-rocketed. Adding insult to injury, the United States President imposed an additional 10 percent tax on all imports. The price of goods produced in the United States dropped. And, at least for the moment, US job figures, which had either declined or remained stagnant, began to rise. With historically unprecedented support from Democratically aligned organized labor, the Republican candidate Richard Nixon retained the White House (Frieden 2006).

But, for our purposes, the significance of the American president's decision was not that it gave a momentary, fleeting bump to the US economy. It was significant because it signaled the end of Bretton Woods, the set of international

agreements that had aimed to prevent the kind of economic crisis that in 1929 had sent the global economy into a tail-spin and, many economists believed, had led directly to the spread of extreme politics in Asia, and in central and western Europe. By pegging the US Dollar to the gold standard, Bretton Woods had, albeit indirectly, made sure that the *de facto* global currency, the dollar, would maintain its value, irrespective of the decisions of political leaders elsewhere in the world. When President Nixon took the dollar off the gold standard, he signaled the dawn of an age where the dollar's value, like the value of any other commodity, would be governed by the decisions of buyers and sellers. Now all that stood between the modern global economy and 1929 was a set of laws and regulations preventing investors from speculating with the federally insured deposits of their clients. But, if the dollar itself was subject to speculation on the global market, why insulate depositors from the risks and opportunities enjoyed by other investors around the world? Why indeed.

### **3. INTEGRATIVE AND DISINTEGRATIVE EFFECTS OF THE NEW ECONOMY**

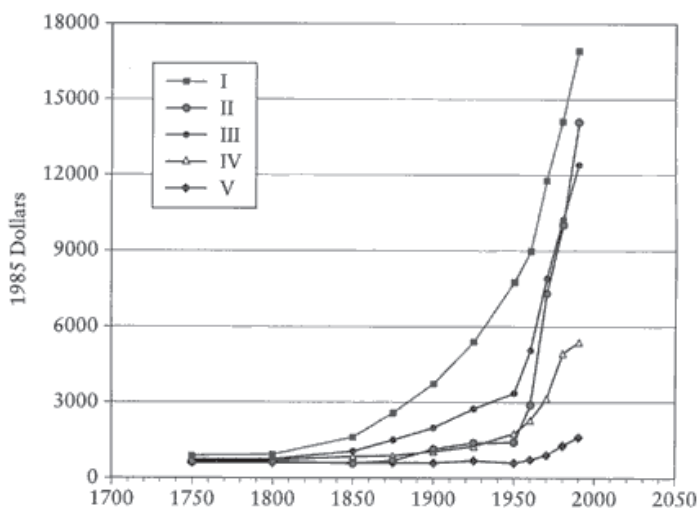
In his *Lectures on Economic Growth* (2004), University of Chicago economist Robert E. Lucas, Jr., invites us to explore why, contrary to the expectations of classical economic theory, capital does not flow down hill. His answer is that *in the long run* capital *does* flow down hill; but not on its own. Before capital can flow down hill, not only must market distortions and impediments be eliminated, but conditions conducive to growth need also to be created. So, for example, it is insufficient to rid a region of its oligarchs, warlords, traditional religious practices and local superstitions, or to eliminate its purely local laws and customs. In addition, networks of communication and transportation need to be established, independent, “universal” legal institutions and laws need to be created and protected, and buyers, sellers, and investors need to enjoy and actually take advantage of sufficient education, knowledge, and networking opportunities to create real wealth and economic growth. What Lucas has shown is that those regions that successfully eliminated purely local characteristics that distinguished them from other regions –nobility, monarchy, clergy, religious beliefs and practices, local customs and traditions – and established laws, regulations, and institutions that aimed at the unencumbered flow of goods, services, and financial instruments enjoyed a significant economic advantage over those regions that were slow to make this transition (Lucas 2004, pp. 112-122).



The bad news, of course, is that those regions that were early adopters of capitalism were not inclined to wait for other regions to catch up before imposing on them, often with a considerable use of force, institutional arrangements that, at least initially, exaggerated the differences between early and late adopting regions. So, for example, as Figure 3.1 shows, the gap separating the most developed from the least developed economies in 1750 was virtually non-existent, by 1900 this gap was huge and only really began to narrow mid-way through the twentieth century (Lucas 2004, p. 20).

In the mean time, taking the beginning of the sixteenth century as our benchmark, the early-adopter nations of Europe adopted exploitation strategies around the globe that, given their relative size, added to efficiencies of overall global production, often heightened inefficiencies in the regions from which they were drawing labor and extracting wealth or in which they were creating markets. That is to say, if the creation of strong independent legal and regulatory institutions or fostering transportation and communication, or cultivating an educated public are all necessary for growth, the early adopter regions of Europe were slow to see why they should adopt policies to promote economic growth in the regions from which they were drawing labor and raw material. After all, it was from their exploitation of these regions that they were creating overall efficiencies. This helps to explain why many early adopter regions saw it in their interest to foster the creation or maintenance of the very regressive institutions – oligarchies, nobility, clergy, war lords, arbitrary legal frameworks – whose elimination had been essential for economic growth in Europe (Lucas 2004, pp. 67-70).

*Figure 3.1 GDP per capita, five regions (Lucas, p. 119)*





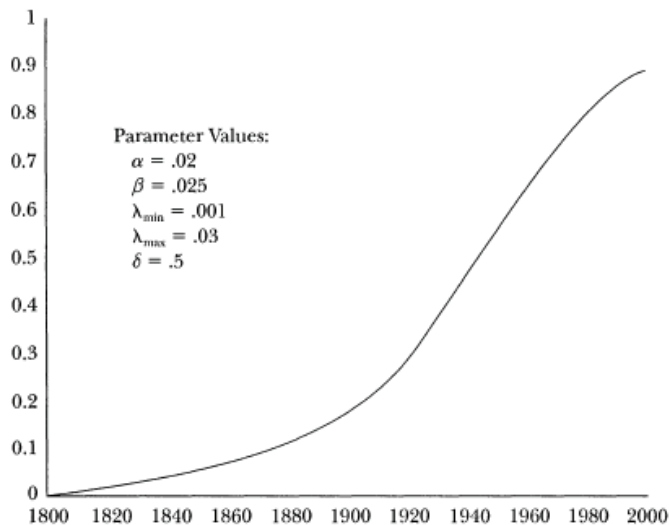
## 1990 Population in millions

|     |                                                                     |      |
|-----|---------------------------------------------------------------------|------|
| I   | UK, USA, Canada, Australia, New Zealand                             | 354  |
| II  | Japan                                                               | 124  |
| III | France                                                              | 184  |
| IV  | Rest of Western Europe, Latin America, Eastern Europe, Soviet Union | 986  |
| V   | Asia (except Japan), Africa                                         | 3590 |

The good news, of course, is that over time, as regions abandoned their traditional religious, social, political, and cultural frameworks, and as they adopted frameworks enjoying universal recognition, these regions have experienced the kind of economic growth experienced wherever regions have been willing to give up their local customs, traditions, beliefs and practices. Thus, using the model of diffusion of the industrial revolution proposed by Robert Tamura (1996), Lucas (in Figure 3.2 below) has shown how since 1800 the fraction of economies in the world enjoying growth has increased exponentially, approaching universality in 2000 (Lucas 2004, pp. 100-101).

*Figure 3.2 Fraction of economies growing, by year (Lucas, p. 101)*

### Fraction of Economies Growing, by Year



This is good news, indeed, if the growth that Lucas observes is sustainable, which he believes it is. Yet, as is so often the case in economics, the devil is in the details. This is because, in order to approach unity, Lucas not only theorizes the elimination of local practices, traditions, and customs

(for example, deeply held religious practices effecting public institutional arrangements) from which it might be difficult to wean many members of Bosnia and Herzegovina society. What, in fact, would it take to bring Bosnia and Herzegovina fully into the global market in such a manner that, to use Lucas' expression, Bosnia and Herzegovina would be at the bottom of the hill down which capital is flowing?

#### 4. FIVE FACTORS OF ECONOMIC GROWTH

In his *Lectures*, Lucas invites us to consider several obstacles that may stand in the way of the downhill flow of capital into Bosnia and Herzegovina. The first obstacle to consider revolves around differences in human capital. Building upon Anne Krueger's 1968 study, Lucas calls attention to the contribution any given worker's age, level of education, and market sector makes to his or her productivity when compared to a comparable worker in the US. If a standard Cobb-Douglas type model, absent any factor measuring human capital, yields a 58-fold investment advantage (in this instance) to India, factoring in human capital reduces that advantage dramatically to a mere 5-fold advantage. Nevertheless, were there in fact a 5-fold advantage for investors who chose to invest in India, then this would still fail to explain actual investment patterns.<sup>1</sup> To human capital Lucas therefore adds a second factor, which he calls "the external benefits of human capital" (Lucas, p. 65).

There is very little mystery to the operation with which Lucas invites us to supplement the initial model. Every worker enjoys the advantage of a certain level of technology. So the question is, how can we estimate the contribution that any given level of technology makes to the production function across countries? Although it yields only a rough estimate, Lucas assumes that any economy's technology level "is just the average level of its workers' human capital raised to a power." To continue with Lucas' example comparing India to the United States, after factoring in the contribution made by technology Lucas arrives at a factor not of 58, or of 5, but of 1.04; that is to say, capital invested in India would enjoy a productive advantage of just over .04, which is much nearer still to actual experience. Yet, it still falls short. To account for this shortfall, Lucas therefore invites us to consider what he calls "capital market imperfections."<sup>2</sup>

Here, as an example, Lucas calls our attention to the ways that capital investors under imperial conditions in the first half of the 20<sup>th</sup> century regularly enjoyed monopoly control over the conditions of their investment; for example, over

the wages they paid under non-competitive conditions to their workers, or over the sums they would have to pay to local oligarchs for use of land or for systematic violation of local laws and customs. In the case of monopoly wage controls and what were in effect rents based upon the forced seizure of land from local occupants, investors could reap fairly high returns on their investments without the local occupants themselves enjoying a dramatic increase in wealth or economic growth. Supplementing the Cobb-Douglas production function with a factor reflecting the kinds of returns investors might reasonably anticipate from near monopoly control over various capital flows under imperial conditions, Lucas arrives at a factor of 2.5.<sup>3</sup> This, explains Lucas, helps to explain “many of the institutional features of the colonial era: the carving up of the Third World by the European powers, and the frequent granting of exclusive trading rights to monopoly companies” (Lucas, p. 69). Absent such advantages, Europe’s imperial powers would have been hard-pressed to find willing investors.

If we take Lucas’ invitation at face value, we should be interested in learning more about possible comparative advantages investors might enjoy (or disadvantages they might be expected to encounter) in these three critical areas in Bosnia and Herzegovina: (1) the quality and character of human capital; (2) the technology this human capital can leverage; and (3) the market imperfections that could redirect economic growth either to local oligarchs (and hence diffused “politically” or reinvested abroad) or back to the capital markets of origin. In order to complete the picture, however, to these three we should also add two other factors Lucas implicates in downhill capital flows: (4) “learning by doing,” the observation that up to a point workers become more proficient and more productive through “hands-on” or “minds-on” repetition of any specific process; and (5) networking and spill-over, or the observation that the density and mobility of workers in settings conducive to exchanging ideas and information increases productivity.

As anyone familiar with post-Yugoslavian Bosnia and Herzegovina will quickly realize, each of these factors plays and will continue to play a central role in the sustained growth of the Bosnian and Herzegovinian economy. Yet, before we can consider precisely how the hand is likely to play out, we need first to return, uphill as it were, to the source of the water that needs to run downhill; to the capital markets which, when we left them in Section 2, were struggling with lagging rates of profit.

## **5. THE NEW ECONOMY AND THE OPPORTUNITY OF 1989**

Economists have long recognized that insofar as the declining rates of profit that investors in free-market economies began to experience in the late 1960s were a global and not simply a regional or national problem, our search for the mechanism generating that decline must itself be global. This, at bottom, is why explanations that begin with the high costs associated with maintaining the social welfare state are insufficient. Economists point out that while the declining rates of profit were experienced globally, the costs of maintaining the social welfare state ranged from the relatively small public contribution to social welfare found in the US to the, by comparison, inconceivably large contribution made in Sweden, Holland, Norway and elsewhere in western Europe. Moreover, since this contribution bore no relationship to rates of profit in these nations and regions, a case cannot be made that these rates were effected by the specific social welfare policies in place in each given nation or region.

A far more cogent argument could be made, at least in the United States, that the political decision not to fully fund the substantial expansion of the US Defense and State Department budgets throughout the 1960s, combined with the equally costly decision not to publicly fund health care, education and transportation placed a serious drag on the world's largest economy. Indirectly, these significant costs in the US surely helped Germany and Japan, both of which enjoyed relatively low health care, education, and transportation costs, to catch up more quickly than they might otherwise have caught up. Moreover, because of the size of its economy, the debt the US decided to carry helped to enhance the attractiveness of the financial instruments and potential financial instruments bearing that debt. In other words, as rates of return on investment in industry began to fall, the attraction held by instruments carrying debt grew in direction proportion to the rates of return investors could make on those instruments. There was only one problem: Glass-Steagall.

Glass-Steagall characterizes a body of legislation originally passed in the US in 1933 that insulated federally insured deposit accounts from the kinds of speculative, high-risk investments that proved particularly susceptible to market failures such as those experienced in 1929, 1987, 2000,<sup>4</sup> and, most recently, 2007. So long as these protections were in place, investors could not use the savings in federally insured deposit accounts to reap the high returns available in the more speculative, high-risk markets. And, so long as investors could not place these funds at risk, they were limited to the historically lower

rates of return available for such funds in “safe” investments. Gaining access to these funds therefore became a top priority for friends of the investor community in the US Congress.

Significant progress toward repeal of Glass-Steagall was made in the 1970s when bank regulators adopted a sympathetic view toward the increasingly speculative investments banks and their affiliates were making with their clients’ deposits. Competition among consumer banks for deposits to devote to these high-risk investments helped drive up the returns promised to consumers willing to take the risk. Besides, the deposits were federally insured.

After the election of Ronald Reagan in 1980, Reagan appointees set to work pressuring agencies responsible for regulating the banking industry to let the work of private investment perform its magic; which, albeit in a limited fashion, it did, not by attracting investments in high wage consumer goods industries such as steel and automobiles. Nearly the opposite; investors were instead encouraged to place their bets either on high-return, but also highly-speculative, financial instruments, or on off-shore industries in countries whose lack of worker protections allowed them to produce the same products at a fraction of the cost of European or North American workers. Private investors with sufficient resources “made it big.” But workers that in the 1960s had enjoyed a living wage, benefits, and a pension now suddenly found themselves working for minimum wage, no benefits, and no pension in the service and fast-food industries.

The economy was expanding. So too were returns on investment. Yet, since these returns were coming from investments whose value was, at best, difficult to accurately measure, in industries that produced few if any jobs and often had no product to show at the end of the day, these “unknowns” did little to put a tamper on what one Fed Chair accurately described as “speculative exuberance.” The global economic expansion of the 1990s had nothing whatsoever in common with the post-war boom, when a superfluity of idle American assets underwrote an explosion in consumer spending in the United States and fueled the post-war expansion industry in Germany and Japan. Where it was not completely speculative, which the bubble of 2000 proved mostly to be the case, the economic expansion in the 1990s left most workers around the globe with less purchasing power at the end of the decade than they had enjoyed a decade earlier. Moreover, this was true not only in the United States and Canada, but throughout all of the world’s free-market economies.

But the policy-makers who had engineered the neoliberal revolution of the 1980s in the West were not finished yet. They had a job to do.

Economics professors often remind perplexed undergraduates that, so long as someone, somewhere is willing to purchase debt above its face value, there is no reason not to count that debt an asset. And on these grounds alone, Western Europe and North America were flush with assets; sufficient assets to outspend and out-consume their Soviet-bloc counterparts several thousand fold. In addition, we should forget that, following a post-war boom of their own, Soviet-based economies were showing many of the same strains as their free-market counterparts. Indeed, in most respects, the strains experienced by Soviet-based economies were far more severe since these economies benefited little from the market efficiencies enjoyed by participants in the free market. But, while explaining the causes for these strains may be complicated, explaining their consequences is much more straightforward.

Beginning in the 1970s, the command economies of Central and Eastern Europe began to tire under the weight of having to plan every small detail of production. Moreover, maintaining the apparatus of a quasi-police state proved overly burdensome for most of these economies.<sup>5</sup> So, finally, beginning in the late 1980s, one after another, mostly peacefully, one nation after another replaced one-party rule and central planning with multi-party elections and free-market or mixed market relations.

This is not the place to review what is by now a familiar story. Rather is it to explore the not entirely serendipitous confluence of the appearance of neoliberal economic policies in Western Europe and North America and the fall of the so-called “iron curtain.” As we know, the fall of the Berlin Wall and the opening up of Central and Eastern Europe and Russia fed into investor fantasies of hordes of cheap workers and untold mineral wealth and other public assets sold at bargain basement prices to eager investors in the West. Needless to say, the sale of these assets was not followed by a wave of hiring by newly self-appointed industrialists. Rather was it followed by plant closures and social and political upheaval. Formerly communist states recovered most quickly only in those regions where the public managed to hang on to its assets, strong public institutions and laws were upheld, and where state officials were able to forge mutually beneficial trading arrangements with the West.

Elsewhere the consequences were much more uneven. Where capital was not successful in knitting communities together, where it closed factories

and sold off public assets but failed to produce employment, communities did not simply disintegrate or disappear. Rather were the members of these communities thrown back upon their individual differences and chance solidarities. When strong public institutions failed to materialize, newly individuated communities began to view their differences with one another, in the absence of integrating markets, as the only significant integrative force holding them together.

Here we can appreciate how the disintegration of economic communities in Central Europe was the price investors were willing to pay in order to recover the historically high post-war rates of profit experienced from the late 1940s through the late 1960s. Indeed, the speculative investments generated by the collapse of former soviet countries helped pad private investor portfolios and so helped sustain rates of profit built largely on high-risk securities. Eventually the bubble would burst. In the meant time, part of the economic success story for Western European and North American investors during the 1990s could be built upon depredations of resources once owned by the public in Central and Eastern Europe (Harvey 2003). For most former workers in Central Europe in the 1990s there was no economic miracle. For many, instead, there was war.

## **6. WHY CAPITAL IS NOT RUNNING DOWNHILL TO BOSNIA AND HERZEGOVINA**

This is not the place to consider the complex relationship between economic hardship and nationalism or between nationalism and war. Repeatedly and consistently since the late eighteenth century, the French Revolution, and the Napoleonic Wars, political elites have leveraged nationalism to seize power from their enemies. This is the place, however, to consider the barriers nationalism places in the way of the free flow of capital. Moreover, when they deliberately challenged the regulatory authority and powers of public institutions, western investors helped strengthen private local oligarchs who were inclined to divert financial resources away from the free market either into private bank accounts or into investments abroad. To complete the circuit, the fund of human capital, which might have provided a nascent network of industrial intelligence and production know-how quickly realized that they could leverage their educational achievement far more efficiently and effectively elsewhere in the global marketplace.

Is capital running downhill to Bosnia and Herzegovina? Not yet. But, why not?



If we consider the five functions that Lucas recommends we add to the standard Cobb-Douglas production function, we can begin to develop a consistent, compelling, and robust explanation not only for why capital is not running downhill to Bosnia and Herzegovina, but also for the kinds of institutional, legal and regulatory arrangements that would have to be instituted in order to open the flood-gates.

Below, in Section 8, we will offer our own policy recommendations. However, albeit in a preliminary manner, we can already see how, for example, the function of human capital might be shaped by specific conditions in Bosnia and Herzegovina. Unless economic actors, both public and private, can adequately incentivize the retention of human capital in Bosnia and Herzegovina, the federation will continue to suffer a steady and eventually fatal drain of human capital to Serbia, Croatia, Slovenia, Austria, Germany and other members (or soon to be members) of the European Union. Yet, incentivizing human capital is much easier to theorize than to execute. Investors are not likely to competitively compensate human capital in the absence of sufficient assurances not simply of basic legality, but also of infrastructural supports – e.g., the means to fairly enforce contracts, collect and distribute revenues, efficiently and accurately transport information, goods, and services – without which incentives become inefficient. In other words, investors would be foolish to offer incentives in exchange for human capital that they are not able to cover with receipts. But these receipts are not likely to be generated in an environment where basic infrastructural supports are lacking. Nor are such supports likely to appear where leading political and economic actors are eager to deprive public institutions of the independence and resources they need to efficiently and effectively execute their public responsibilities.

These distortions that impede or impair the most efficient and effective leveraging of human capital also, obviously, distort how effectively and efficiently human capital can leverage technology. As capital goods and human capital flee from Bosnia and Herzegovina, this leaves a captive workforce in place that is either heavily leveraged by the oligarchy, whose capital resources are largely unproductive, or a workforce unable to technologically enhance its productivity – i.e., unskilled or semi-skilled labor. Such a workforce may be suited to operate simple equipment or staff service enterprises, but it will not be suited to generate the kind of qualitative economic growth contemplated in Lucas' model.

The proliferation of market imperfections in Bosnia and Herzegovina is a third area of concern. According to Lucas, such imperfections proliferate



where un- or under-regulated investors are encouraged to take advantage of opportunities under monopoly or near-monopoly conditions. Such conditions proliferate wherever public institutions are either too weak or are insufficiently independent to effectively regulate local or regional oligarchies. Because and to the extent that such oligarchies come to occupy nominally “public” offices, they invariably “siphon off” and redistribute scarce revenues to loyal patrons, thereby frustrating the smooth, efficient, and effective functioning of free markets. These effects, however, are compounded by the recognition among other “non-connected” market actors that, in order to “play the game,” they must ignore the rules that govern normal markets and must, instead, build relationships with members of the local oligarchy. Lastly, however, the character of these market imperfections create a feedback loop that further undermines confidence in the rule of law and the ability to enforce contracts.

This leaves Lucas’ final two functions: “learning by doing” and “networking and spill-over.” For it might still be possible for an unskilled or semi-skilled Bosnian and Herzegovinian workforce to become highly skilled at repeating and refining a limited range of productive activities, which, precisely because of their repetition and attention to detail, could yield marketable efficiencies. There is no reason, for example, why Bosnia and Herzegovina could not become relatively efficient in a wide range of industries that, precisely because of the comparative advantage that they enjoy in wages, they could develop as their forte. Yet, if Lucas is right, then the only major impediments to leveraging this “learning as doing” may be the comparative advantage that human capital enjoys in contiguous regions (and therefore the mobility of human capital) and the moral hazard initiated by the oligarchy. This leaves the spillover and networking effects.

The advantages that accrue from spillover and networking are considerable. But they depend on a relatively free and well-regulated market and can be easily frustrated by the interposition of oligarchic rules and regulations. Where oligarchic rules and regulations predominate, human capital is likely to take advantage of spill-over and networking effects either to reinforce the political power of an associated oligarch or to leverage its knowledge in pursuit of incentives outside the national market. Neither of these strategies, however, work to expand economic growth. To the contrary, both lead to economic contraction or stagnation.

## 7. THE COSTS OF SUCCESS: WHY THE LONG DOWNTURN?

On one level, the story we are telling here will strike none of us as in any way odd or unusual. We know both theoretically and mathematically that the post-World War II boom in investment was based upon an historical anomaly: the singularity of the US market and the Bretton Woods system it created. And so we also know that eventually investors would be disappointed once recovery put Asia and Germany back into the mix. And therefore we might have suspected that investors would begin to tinker with the neo-Keynesian arrangements forged during and immediately after the war and might pursue what some, with good reason, have termed a global “neo-colonialist” strategy (Hardt and Negri 2000). That Central and South Central Europe were among the leading candidates for exploring this strategy comes as a surprise to no one.

The free-market Western economic powers found themselves at the end of the 1960s in a straightforward economic dilemma. The United States had ridden the economic misfortune of Great Britain and Germany to its logical conclusion. In 1944, at Bretton Woods, John Maynard Keynes effectively ceded global economic supremacy, albeit with great reluctance, to the United States. The United States enjoyed an overwhelming economic advantage over every economic power around the globe, not only insofar as it had benefited greatly from running at full productive capacity throughout the war, but also insofar as it was now the universal banker of the world, eagerly seizing this opportunity from the United Kingdom.

But, the US Congress’ decision to back the Marshall Plan was driven not only by the recognition that long-term US economic growth depended on robust markets in Asia and Europe, but also on pragmatic fears that France and perhaps Germany and Italy might adopt socialist or even communist economic systems that would be less than fully receptive to a flood of US consumer goods and capital. President Truman therefore marketed the Marshall Plan not only as an avenue to generate demand for US capital and consumer goods, but also as a hedge against socialism and communism. It worked.

But it may have worked too well, since it successfully generated economies that, by the late 1960s, were actually competing successfully with US producers. The downturn in the global economy that followed upon German and Japanese competition created a taste for financial instruments that bypassed the expected macroeconomic pathway of investment, production, sales, consumption, and profit. Investment in debt – and in United States Debt

– created an entirely new environment of wealth creation. It also created an entirely new playing field for competition with economies aligned with the Soviet Union. Whereas most of these economies were still thinking about the provision of consumer goods for party members and/or compliant citizens, in the rechristened economies of the West attention had turned from the neo-Keynesian satisfaction of consumer demand to the insatiable demand of private investors. The playing field had changed. And everyone knew it.

When in 1989 the Berlin Wall fell and Central and Eastern Europe effectively were incorporated into the global market, investors naturally anticipated that all assets on the other side of this wall were up for sale. In a very real sense, western investors completely forgot the two hundred years of institutional history that placed “the rule of law” and “the independence of public institutions” at the center of their social and economic system. They believed, magically, that the free market, by itself, without any history, would generate the institutional arrangements that they were simultaneously busy destroying. And so they mistakenly thought that by snapping up public resources and by undermining the authority and independence of public institutions, they were actually strengthening the private mechanisms that would make Bosnia and Herzegovina independent and strong. They were wrong.

## **8. FIVE POLICY RECOMMENDATIONS FOR ECONOMIC GROWTH**

Although it may seem counterintuitive, the promotion of neoliberal policies and perspectives in Central Europe may actually have placed an impediment in the path to Central European economic growth. In 1989, more than anything else Central Europe needed robust independent public institutions capable of enforcing the rule of contract law and of extracting and distributing public revenues. They needed independent public authorities able to stand up to the oligarchy. And they needed a strong and militant bourgeoisie, backed by coercive force, sufficient to stand up to and resist the nationalisms proliferating throughout the region. When they facilitated and even encouraged the dismantling of robust, independent public institutions, western investors promoted the very institutional forces that historically have resisted the spread of free-market institutions. In so doing, they also frustrated the economic growth of Central Europe in general, and Bosnia and Herzegovina in particular. Their policy preferences delivered Bosnia and Herzegovina over to local oligarchs whose economic interests were other than those of the public at large.

This historical macroeconomic analysis yields a stern imperative to the independent bourgeoisie in Bosnia and Herzegovina. This imperative follows directly from the analysis of one of neoliberalism's most celebrated authors, Robert Lucas, Jr., University of Chicago Professor of Economics. In order to cultivate human capital in Bosnia and Herzegovina, its independent, educated bourgeoisie need to vigorously pursue the following policies:

1) **Correct capital market imperfections arising from oligarchic-type effects.** Everyone acknowledges that “informal,” non-competitive professional appointments, hiring, advancement, compensation, pricing, and contract awards are a serious problem in Bosnia and Herzegovina. When these decisions are made on any grounds other than merit, this results in serious, debilitating, and often fatal market imperfections. Nowhere, however, are oligarchic-type effects more damaging than under the monopoly or quasi-monopoly conditions that prevail in Bosnia and Herzegovina, where capital markets are heavily weighted towards institutions and individuals that are on public record in opposition to what has rightly been termed “universal law” (Jemielniak and Miklaszewicz 2010). Such institutions, laws, and regulations enjoy broad if not universal recognition among the comity of nations; and this means that they resist attempts to carve up public space into its respective, purely local and accidental particularities. *For nothing is more noxious to economic growth (and more friendly to oligarchic rule) than the distortions, anomalies, and market irregularities introduced by what is purely particular, individual, and, therefore, easily lends itself neither to public ownership nor private exchange, but only to the cynical exercise of raw power.*

2) The second step toward sustainable economic growth in Bosnia and Herzegovina will entail **an all out effort to cultivate human capital.** Again, the key to success falls to the educated bourgeoisie and their commitment to economic growth. As everyone in Bosnia and Herzegovina knows, the country's institutions of learning are in a serious state of crisis. Content at primary and secondary schools is often dictated less by what students need to master in order to succeed at university or technical school than by purely local, particular, or individual interests of families, communities, and towns. Similarly at Universities, academic chairs and faculty are all too often the spoils of politics and not the rewards of independently reviewed and adequately vetted academic scholarship. These practices introduce distortions into the marketplace where human capital is created from which it will be difficult for Bosnia and Herzegovina to recover. As a remedy, the independent educated bourgeoisie needs to fight furiously to establish a core network of

schools that offer a universal education to students from families who want their sons and daughters to enjoy the benefits of adequate university and technical school preparation. These schools will then prove their value by their superior preparation of students for universities whose boards of directors are committed to protecting knowledge and learning from the corrosive effects of private economic self-interest.

3) Yet, as Lucas has shown, the best human capital will naturally migrate to regions where it enjoys the optimum compensation package. Therefore, the independent educated bourgeoisie in Bosnia and Herzegovina must **adequately incentivize its human capital**. Again, this should be a lot simpler than it may at first appear. Given the substantially lower cost of living in Bosnia and Herzegovina, employers can offer employees much the same basket of goods, services, and rewards offered in more costly markets for substantially less. Moreover, in light of increasing efficiencies, employers should be ready to offer employees incentives such as free time, education, and training that take advantage of the growing gap between necessary labor time and value created per hour of labor. Recognizing that human capital in Bosnia and Herzegovina will want the same benefits at home that they will enjoy in, say, Austria or Germany, it is also important for employees to recognize that these same benefits come with a much smaller price tag in Bosnia and Herzegovina than elsewhere.

4) Fourthly, the independent educated bourgeoisie in Bosnia and Herzegovina need to **invest in the next generation of technological innovations, including nanotechnology and robotics**, if they hope to compound the productivity of a new generation of human capital. This will mean resisting the pull toward the proliferation of low-wage, low-benefit service, retail, and fast-food jobs and attracting investment in high-speed transportation, communication, information, medical technology, and manufacturing. Such investments have the added benefit of seeding the independent educated bourgeoisie, which, historically, has been far more successful at standing up to entrenched oligarchies than minimum-wage, unbenefited, service and retail workers.

5) Finally, the independent educated bourgeoisie needs to step up efforts to **secure independent reliable sources of information and intelligence**. This entails more than the ability to access the Internet. Well-informed, intelligent consumers of goods and information feed off of and in turn feed into networks whose collective industrial intelligence is strengthened by the proliferation of independent, reliable sources of information and intelligence.

Here, the content published and broadcast by privately owned, privately interested, media in Bosnia and Herzegovina ought to be of deep concern to the independent educated bourgeoisie since it reflects the intelligence and levels of information in the public at large. Bad information distorts markets perhaps even more effectively than monopoly control. Indeed, the one feeds upon the other. Reliable information and intelligence, by contrast, cascade with spill-over effects and seepages that cannot help but facilitate economic growth.

Obviously these are not all of the policy decisions that need to be secured by Bosnia and Herzegovina's independent educated bourgeoisie. But, building upon Lucas' *Lectures on Economic Growth*, these may be the leading policies that will need to be enacted if we are to see long-term, sustainable growth in the region.

From here, however, there is a relatively easy path to economic growth. Once we have established independent public institutions with sufficient authority to enforce contract law, and extract and distribute revenues, there are few barriers to prevent investors in Bosnia and Herzegovina from reenacting the Korean miracle of "learning by doing" (Lucas, pp. 71-96). Not only is this miracle well within the reach of global investors, but, given the wage structure in Bosnia and Herzegovina, it would be a miracle were "learning by doing" not to take its natural course. Moreover, did all of these other institutional constraints enjoy support, there is no reason why networking and spill-over effects would not benefit Bosnia and Herzegovina (rather than Austria, Germany, or Serbia).

## 9. CONCLUSION

None of this should suggest that the path forward will be easy. Any promises of painless growth are spurious. The oligarchy in Bosnia and Herzegovina is strong. Independent public institutions with sufficient authority to enforce the law are weak or nonexistent. Independent institutions of learning are poorly funded and under constant pressure to yield to private pressure. The attraction of human capital to migrate to more efficient markets is real.

The challenge in Bosnia and Herzegovina is to reign in the oligarchy and reinvigorate an independent, robust, empowered public sphere. On the one hand, there is no project that drives the oligarchy more than occupying and completely compromising the public sphere. This is because their returns on investment rely on rent and not on productivity *per se*. On the other hand,

the independent, educated middle classes clearly hold a stake in depriving the oligarchy of its power. Yes, they *can* move . . . to Austria, Germany, and beyond. But, they can also stay and fight. The question, therefore, that we need to raise both to public and private international investors is where they stand in this fight. Are they supporting the oligarchy, in which case they are on record against economic growth in Bosnia and Herzegovina; or are they supporting robust, independent public institutions capable of enforcing the rule of law?

As in every nascent democracy, the decision between these two approaches falls to the bourgeoisie. They will decide between the oligarchy and the rule of law. What is surprising – perhaps even astonishing – is that this choice is presented to us by one of the architects of neoliberal economic policy and theory. Perhaps we should listen.

## 10. REFERENCES

1. Brenner, Robert (2006). *The Economics of Global Turbulence*. New York: Verso.
2. Denison, Edward F. (1961). *The Sources of Economic Growth in the United States*. New York: Committee for Economic Development.
3. Frieden, Jeffrey (2006). *Global Capitalism: Its Fall and Rise in the Twentieth Century*. New York: W.W. Norton and Company.
4. Hardt, Michael and Antonio Negri (2000). *Empire*. Cambridge, Mass.: Harvard.
5. Harvey, David (2003). *The New Imperialism*. New York: Oxford University Press.
6. Jemielniak, Joanna and Przemyslaw Miklaszewicz, Editors (2010). *Interpretation of Law in the Global World: From Particularism to a Universal Approach*. New York: Springer.
7. Krueger, Anne O. (1968). Factor Endowments and Per Capita Income Differences Among Countries. *Economic Journal*. 78:641-659.
8. Lucas, Robert E., Jr. (2004). *Lectures on Economic Growth*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
9. Tamura, Robert (1996). From Decay to Growth: A Demographic Transition to Economic Growth. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 20:1237-1262.



## ENDNOTES

1. Lucas reaches these figures by positing a simply Cobb-Douglas-type constant, which returns technology with a common intercept: . Here  $y$  is income per worker and  $x$  is capital per worker. "Then the marginal product of capital is , in terms of capital per worker, and thus " (Lucas, p. 63). Lucas then assumes that  $\beta = 0.4$ , the average, in this case, of US and Indian capital shares. In the case of India, this "implies that the marginal product of capital in India must be about  $(15)^{1.5} = 58$  times the marginal product of capital in the United States" (Ibid., p. 64), which, were it true, would be expressed in spectacular economic growth in India. However, since this figure still does not reflect actual capital flows, Lucas replaces these initial figures with new figures based on Anne Krueger's 1968 study. Based on these new figures, "the ratio of  $y$  in the United States to  $y$  in India becomes 3, rather than 15." And this yields a return ratio of  $(3)^{1.5}$  – not  $(15)^{1.5}$  –; that is to say 5 (Ibid., p. 65); which, while much closer, still falls short of observed capital flows.
2. Lucas reaches these numbers by supplementing his revised production function , "where  $y$  is income per effective worker,  $x$  is capital per effective worker, and  $h$  is human capital per worker," with a formula for the marginal productivity of capital: (Lucas, p. 66). He interprets as an external effect. He then uses Edward Denison's (1961) comparison of US productivity in 1909 and 1958 to estimate  $\gamma$  and uses "[Anne] Krueger's cross-country estimates of relative human capital stocks in 1959 to obtain a new prediction on relative rates of return on capital" (Ibid.). Plugging in these figures to compare the US with India, "the predicted rate of return ratio between India and the US became (Ibid.).
3. Lucas reaches this figure by starting with a production function in a colony, . He then expands the formula to reflect the monopolist's problem, which is "to choose  $x$  so as to maximize , or total production less wage payments at a competitively determined wage less the opportunity cost of capital" (Lucas, p. 68). Obviously, Lucas notes, is a precondition since "the marginal product of capital in the colony is equated to the world return  $r$  plus the derivative of the colony's real wage rate with respect to capital per worker" (Lucas, pp. 68-69). In order to reach 2.5 times the European return, Lucas simply adopts the Cobb-Douglas technology function results, which gives us the formula . With a  $\beta = .4$ , this yields 2.5 (Lucas, p. 69).
4. These protections were annulled in 1999 with the passage of the Gramm-Leach-Bliley Act.
5. While it falls outside the purview of this article, it is worth noting how slow economists have been to recognize formal and therefore analytical similarities between the command economies of the soviet bloc and free-market capitalist economies in Asia, Western Europe, and the Americas during the twentieth century. No doubt this is in large measure due to the ideological fog that once hung over economic science. Still, if we allow that the central feature of capitalism is the role that labor plays in shaping value (Smith, p. 34), there is nothing preventing us from exploring along something like Marshallian lines, the distortions accruing to value formation from the multiple political and institutional interventions imposed between demand and supply. At the end of the day, both goods and credits in these labor-based economies could not help but find their value in labor, which certainly helps to explain why, given the added weight labor was made to bear, these economies found it impossible to compete with their labor-based cousins in the free-market world.



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## DEFINISANJE PRINCIPA REINŽINJERINGA PROCESA U JAVNIM SLUŽBAMA ZA ZAPOSŁJAVANJE

### DEFINING PRINCIPLES OF PROCESS REENGINEERING IN THE PUBLIC EMPLOYMENT SERVICES

**Ranko Markuš**

student doktorskog studija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu

Ljubljanska 34, Sarajevo

Tel: 061/065-111

Fax: 033/222-703

[ranko.markus@gmail.com](mailto:ranko.markus@gmail.com)

**APSTRAKT:** *Istraživanje analizira stvarne prakse u dva ogledna biroa za zapošljavanje (Novo Sarajevo i Doboj) u uslovima visokih stopa nezaposlenosti, uz sveprisutne teškoće u funkcionisanju tržišta rada. Krajnji cilj istraživanja je identifikacija neophodnih reformi koje javne službe za zapošljavanje (JSZZ) moraju provesti kako bi ispunile očekivanu i zakonom definisanu ulogu. Primarno istraživanje je sprovedeno korištenjem metode mapiranja poslovnih procesa, metode ankete i metode direktnog intervjua s ciljem prikupljanja podataka o slijedu, sadržaju i obuhvatu radnih operacija, raspoloživim kapacitetima i postojećoj infrastrukturi u dva ogledna biroa. Sekundarno istraživanje je realizovano kroz metodu analize zakonodavnog okvira, programa rada JSZZ, pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i strategija zapošljavanja, kao i analize do sada sprovedenih istraživanja. Istraživanje u svom zaključnom dijelu definiše opšte principe reinžinjerinjskog JSZZ kako bi se njihov rad vratio institucionalnom mandatu. Prije svega potrebno je uvođenje šalterskog sistema kojim bi se ubrzalo pružanje administrativnih usluga, a nakon toga i razdvajanje aktivnih tražilaca zaposlenja od onih koji su prijavljeni radi ostvarivanja drugih prava. Prioritet je uvođenje savjetodavnog rada sa nezaposlenima, po "sistemu lijevka", odnosno metode grupnog rada sa nezaposlenima i brze identifikacije potreba pojedinaca, prije individualnog savjetovanja. Individualna savjetovanja trebaju biti prilagođena nezaposlenim licima i mogu biti uspješna samo ako u konačnici dovode do zapošljavanja, pa je prioritetan razvoj novih oblika saradnje sa poslodavcima i prilagođavanje usluga njihovim specifičnim potrebama.*

**Ključne riječi:** *nezaposlenost, tržište rada, reforma službe za zapošljavanje*

**JEL:** *J60, J62, J63, J64, J68, J08*

## **1. UVOD**

Od početka XXI vijeka potraga za rješenjima koja bi unaprijedila javnu administraciju su se značajno intenzivirala. Zahtijeva se novi pristup javnim uslugama, koji kombinuje dva teoretska modela: neoklasični, koji isključuje državnu intervenciju i kenzijski, u kojem se država ponaša kao racionalni ekonomski subjekat. To u praktičnom sistemu pružanja javnih usluga znači da pružalac i primalac usluge predstavljaju dvije strane u ugovornim odnosima, u kojima se tačno zna koja su prava i obaveze svake od strana.

Javne službe za zapošljavanje (JSZZ) su tipičan primjer javne institucije, koja se u svom funkcionisanju susreće sa mnogo problema. Velikim obimom evidencionog posla, JSZZ je postala evidentičar nezaposlenosti, a i sama evidencija se radi na način koji se nije promijenio više decenija. Ono što posebno zabrinjava je da su tokovi zapošljavanja promijenili smjer i da sve više zaobilaze JSZZ. Moderna savjetodavna funkcija ne postoji, Služba prestaje biti posrednik u zapošljavanju, a tu poziciju preuzimaju privatne agencije. Nezaposleni se javljaju na JSZZ radi ostvarivanja prava, a posao traže na drugim mjestima. Imajući sve to u vidu, sistem JSZZ hitno treba preispitati s ciljem definisanja jasne pozicije i uloge službe i opravdanosti ulaganja javnog novca u njen rad.

Istraživanje analizira stvarne prakse u dva ogledna biroa za zapošljavanje (Novo Sarajevo i Doboj) u uslovima visokih stopa nezaposlenosti, uz sveprisutne teškoće u funkcionisanju tržišta rada. Krajnji cilj istraživanja je identifikacija neophodnih reformi koje JSZZ moraju provesti kako bi ispunile očekivanu i zakonom definisanu ulogu na tržištu rada. Potrebno je analizirati da li se reforme mogu sprovesti u tri ključna koraka: definisanje mandata institucije, određivanje potreba klijenata i praćenje učinaka kako bi se odredilo šta je promjena donijela.

## **2. SVRHA I POTREBA REFORME JAVNOG SEKTORA**

Potreba za proučavanjem vođenja složenih poslovnih procesa javila se ulaskom u industrijsku revoluciju i pojavom prvih kompleksnih organizacionih sistema (Šunje, 2012: 1). Sistem javne uprave je kompleksan

organizacioni sistem, čija svrha mora biti isporuka usluga građanima u skladu sa institucionalnim mandatom. Javna uprava, odnosno Vlada kao njen menadžer, je dobila obavezu da za javni novac obezbijedi odgovarajuću protuvrijednost građanima, sa posebnim prioritetom efikasnog trošenja javnih sredstava (Marr, 2009). Ukoliko se mandat efikasno ne ispunjava opravdanost ulaganja novca poreskih obveznika može relativizovati, kao i postojanje javnih institucija koje su predmet analize (Parris, 2008).

U model države kao isporučioaca usluge i građanina kao klijenta, Brignall i Modell uvode i trećeg ključnog aktera – finansijere, i predlažu da se kvalitet odnosa između njih procjenjuje multidimenzionalnim sistemom praćenja učinaka u javnom sektoru (2000, str. 281). Dakle javila se neophodnost prilagođavanja alata koji su bili razvijeni za privatni sektor, kako bi se mogli upotrijebiti u javnoj upravi (Vigoda-Gadot 2008, str. 7; Dawson, Dargie 2002, str. 35; Brignall, Modell 2000, str: 281). Najznačajnije teorije koje su upotrebljavane sa ciljem unapređenja javne administracije su (Vigoda-Gadot, 2008, str. 7):

- „Ponovno otkriće“ javne uprave,
- Reinžinjeriing birokratije,
- Primjena komparativne (*benchmarking*) strategije za javne usluge, i
- Nova javna uprava.

Reinžinjeriing je postao naširoko prihvaćen pristup u reformskim procesima unutar poslovne zajednice i javne administracije. Za idejnog tvorca koncepta se smatra Hammer (1990). Reinžinjeriing je zamišljen kao tehnika kojom se donose radikalne promjene sa svrhom poboljšanja poslovnih operacija, a samim time i rezultata rada, odnosno konkurentnosti (Hammer and Champy, 1993). Hammer i Champy (1993: 2) definišu koncept reinžinjeriinga (Business Process Reengineering – BPR) kao „fundamentalno promijenjeno mišljenje i radikalni redizajn poslovnih procesa radi postizanja dramatičnih poboljšanja u kritičnim mjerama performansi kao što su **troškovi, kvalitet, usluge i brzina**”.

Može se čak reći da je često korišten agresivni pristup u kontinuiranim inicijativama za ponovna promišljanja birokratskih vrijednosti i filozofija, koje vremenom postaju istrošene i neodgovarajuće. Pokrajac (2010: 83) naziva ovaj proces „strateškim fundamentalizmom”, koji obuhvata radikalni redizajn postojećih procedura, ali i potpuno nove suštinske, kvalitativne i brze

promjene u metodologijama isporuke usluga. Neophodnost reinžinjeriniga je pravdana nespremnošću administracije na promjene iako u kompleksnom i promjenjivom političkom i socio-ekonomskom kontekstu ne zadovoljavaju potrebe klijenata. Problem neefikasnosti se rješava reinžinjerinom, odnosno potpuno novim, inventivnim rješenjima (Pokrajac, 2010: 84), koja obuhvataju ponovno kombinovanje postojećeg znanja, te trebaju biti obavezni element napretka svake organizacije (Umihanić, Kurtić, 2011: 1).

U sprovođenju promjena problematiku je neophodno posmatrati iz šire perspektive i ne pitati standardna pitanja “kako posao raditi brže” ili “kako smanjiti troškove”, već krenuti od osnovnog pitanja „zašto se posao radi“ (Hammer, Champy, 1993: 3-5). Bitno je zanemariti trenutnu situaciju, sa stavljanjem fokusa na željenu, odnosno tražiti iznova odgovor kako da se posao obavlja. Reinžinjerinom se prodire u suštinu problema, a kao rješenja se nude radikalne kombinacije raspoloživih resursa koji moraju da obezbijede ostvarivanje željenih učinaka (Pokrajac, 2010: 83-85). Upravo to je pristup koji treba testirati u JSZZ kako bi se i pored niza ograničenja pokušala isporučiti obimom, kvantitetom i kvalitetom očekivana usluga.

### **3. METODOLOGIJA**

Istraživanje je provedeno na dvije eksperimentalne (ogledne) lokacije – Birou Novo Sarajevo (JU Služba za zapošljavanje Kantona Sarajevo) i Birou Doboj (JU Zavod za zapošljavanje Republike Srpske).

Istraživački tim se odlučio na prikupljanje sekundarnih podataka koji su definisani kao jako značajni u definisanju uloge JSZZ na tržištu rada. *Sekundarno istraživanje* je realizovano kroz metodu analize, pregled dostupnih dokumenata o JSZZ i dva ogledna biroa, prije svega kroz metodu analize zakonodavnog okvira, programa rada JSZZ, pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i strategija zapošljavanja, te istraživanjima koje je sprovela Delegacija EU u BiH u periodu maj-juni 2012. godine, kroz svoj projekat „Izgradnja kapaciteta u sektoru zapošljavanja“ na tri lokacije – Doboj, Brčko i Tuzla. Sekundarne informacije su se pokazale nedovoljne da bi se donijeli složeni zaključci o transformaciji JSZZ. Zbog toga je provedeno i primarno prikupljanje podataka.

*Primarno istraživanje* je sprovedeno korištenjem metode mapiranja poslovnih procesa. Prvi korak ove metodologije je prepoznavanje i definisanje glavnog procesa u skladu sa zakonskim okvirom. Drugi korak su bili intervjui s ciljem prikupljanja podataka o slijedu, sadržaju i obuhvatu radnih operacija,

raspoloživim kapacitetima i postojećoj infrastrukturi u dva ogledna biroa. Anketiranje je provedeno za dvije ciljne grupe:

- Rukovodioci dva ogledna biroa i
- Svi zaposleni u dva ogledna biroa (uzorak 12).

Upitnik za rukovodioce oglednih biroa je obuhvatio pitanja vezana za procjenu statova menadžmenta koja se odnose na: poslove koje obavlja biro, organizacionu strukturu, raspoloživa sredstva za rad, prostorne kapacitete, ciljeve i indikatore uspješnosti, planiranje rada, praćenje efikasnosti i kvaliteta usluga, politika razvoja ljudskih resursa, način rada u birou sa korisnicima usluga - nezaposlenim i poslodavcima, uključujući njihovo viđenje ključnih problema i rješenja za unaprjeđenje trenutne situacije. Upitnik za zaposlene oglednih biroa je obuhvatio pitanja vezana za stavove zaposlenih o: opis poslova i metode rada, učešće u planiranju, mjerenje učinka, komunikacija sa menadžerom i protok informacija, dokumentaciju za rad, obučenost za rad, ključni problemi i preporuke za unaprjeđenje.

Treći važan korak u metodologiji je dekomponovanje procesa na pojedinačne elemente s ciljem prepoznavanja „okidača“ koji ih pokreću. Interesantno je da se tokom cijelog procesa istraživanja mapa procesa se neprestano mijenjala, jer je istraživač otkrivanjem međudnosa dolazio do novih spoznaja i zaključaka kako unaprijediti neefikasan miks aktivnosti u fokusu analize.

#### **4. ZANEMARIVANJE INSTITUCIONALNOG MANDATA**

Prema međunarodnoj Konvenciji o službama za zapošljavanje Međunarodne organizacije rada (ILO), koju je Bosna i Hercegovina ratifikovala JSZZ moraju biti organizovane da obezbjeđe efikasno posredovanje pri zapošljavanju, sprovoditi mjere za obezbjeđivanje mobilnosti radne snage, prikupljati i analizirati podatke o tržištu rada, sarađivati u administraciji osiguranja nezaposlenih, te pružati podršku drugim organizacijama s ciljem obezbjeđivanja bolje ekonomske situacije<sup>1</sup>.

Nacionalno zakonodavstvo je u najvećoj mjeri usklađeno sa ratifikovanim međunarodnim konvencijama, ali se čini da se u praksi ove aktivnosti ne sprovode. Veliki obim socijalne administracije kojima se bavi JSZZ i neefikasan miks aktivnosti koje obavljaju, dovodi do nerazvijene orijentacije ka uslugama, te velikom opterećenošću zaposlenih u biroima.

Analiza pokazuje da samo u Federaciji BiH u kantonalnim JSZZ trenutno radi 541 osoba. Kantonalne službe za zapošljavanje imaju upravne odbore,

prateću administraciju i pomoćno osoblje, pa je znatan dio resursa usmjeren na zadovoljenje ovih funkcija, pa od ukupnog broja zaposlenih tek polovina (298) radi u biroima, odnosno sa nezaposlenim licima. **Ako se uzme u obzir da je broj nezaposlenih lica u FBiH 386.000, svaki referent u JSZZ radi sa oko 1.300 nezaposlenih lica** (CCI 2013, str. 17), što praktično onemogućava individualnu pažnju za svakog pojedinačnog klijenta.

Primarnim istraživanjem na dvije testne lokacije utvrđeno je da u Doboju na jednog referenta raspoređeno 1.861 nezaposlena osoba, dok je u Novom Sarajevu taj broj 1.513. Postoje i drastičniji primjeri, npr. u Bijeljini (RS) je prijavljeno 2.948 nezaposlenih lica po jednom zaposleniku u birou<sup>2</sup>.

*Tabela 2: Opterećenje izvršilaca u Birou Bijeljina i Birou Doboj (RS)*

| Biro          | Broj izvršilaca u birou | Ukupno na evidenciji | Nezaposleni po broju izvršilaca | Prosijek dnevnih javljanja |
|---------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Doboj         | 7                       | 13.026               | 1.861                           | 281                        |
| Novo Sarajevo | 6                       | 9.082                | 1.513                           | 354                        |

Ako se krene od pretpostavke da u mjesecu ima 21 radni dan i da je efektivno radno vrijeme sa nezaposlenima 6 sati dnevno, dolazimo do zaključka da svaki zaposleni u birou ima 7.560 minuta mjesečno rada sa nezaposlenima. Od 1.300 lica koja su mu/joj data na odgovornost uz frekvenciju javljanja od svakih 60 dana, zaposleni u birou radi sa 650 klijenata mjesečno i svakome može posvetiti 11,5 minuta. U praksi nezaposlena lica dolaze na redovna javljanja najčešće od 10 do 13 časova, što raspoloživo vrijeme za rad sa nezaposlenima skraćuje za pola, pa se može reći da je raspoloživo vrijeme za svakog klijenta tek 5 minuta.

Sa druge strane upitan je broj nezaposlenih lica koja dolaze u biro radi stvarnog traženja zaposlenja, a koliko njih dolazi radi ostvarivanja drugih prava. Anketiranje nezaposlenih lica koje je u periodu maj-juni 2012 godine obavljeno od strane u okviru projekta EU „Izgradnja kapaciteta u sektoru zapošljavanja“ na grupi od 677 nezaposlenih osoba u Brčkom, Tuzli i Doboju. Anketa je pokazala da su se nezaposlena lica izjasnila da ih je od 50% do 70% aktivnih tražilaca posla. Sa druge strane rukovodioci biroa na osnovu iskustva iz prakse procjenjuju da od ukupnog broja registrovanih nezaposlenih lica od 30% (Brčko, Doboj) do 50% (Tuzla) spada u kategoriju aktivnih tražilaca posla.

Ovo je posebno značajno iz ugla biroa u Brčkom i biroa u Tuzli, jer osobe koje ne traže aktivno posao nemaju zakonsko uporište da budu na evidenciji JSZZ, već moraju automatski biti obrisana sa evidencije. Ipak se evidencija smatra kao socijalna mjera i neispunjavanje zakonskih obaveza se toleriše. Ima i drastičnijih primjera. Primjera radi u Tuzli je utvrđeno je da broj lica sa evidencije biroa ne borave na teritoriji Opštine Tuzla, već su zaposleni u inostranstvu.

*Tabela 3: Broj aktivnih i pasivnih nezaposlenih lica*

|            | Aktivni     | Pasivni | UKUPNO – uzorak |
|------------|-------------|---------|-----------------|
| Biro Brčko | 121- 49,8%  | 122     | 243             |
| Biro Tuzla | 150 - 67,6% | 72      | 222             |
| Biro Doboj | 130 - 61,3% | 82      | 212             |

Na osnovu detaljne analize rezultata ovoga istraživanja, posebno analize aktivnosti nezaposlenih lica, može se zaključiti da je stvarni broj aktivnih tražilaca zaposlenja na sve tri lokacije podjednak i iznosi približno oko 25% registrovanih u evidenciju biroa za zapošljavanje, dok čak 75% njih ne traži posao, već je prijavljeno radi ostvarivanja drugih prava.

Primarno istraživanje u Doboju i Novom Sarajevu je potvrdilo te zaključke – u Doboju je tek oko 24% aktivnih tražilaca zaposlenja, dok je u Novom Sarajevu njih oko 41%. U Republici Srpskoj postoji mogućnost izjašnjavanja nezaposlene osobe da li su aktivni tražioci posla ili pasivni na evidenciji, ali ne postoji mehanizam da se njihova aktivnost zaista i utvrdi (npr.plan traženja posla, obuka, broj prijava na radna mjesta i sl.). Time se dobija kontraproduktivan rezultat – 90% nezaposlenih u Doboju se u strahu od gubitka statusa nezaposlene osobe izjašnjava kao aktivan tražilac zaposlenja, što svakako u praksi nije dokazano kao tačno, a savjetodavna funkcija biroa je i dalje onemogućena.

Rukovodioci biroa smatraju da Biro nije prihvaćen kao posrednik u zapošljavanju od strane poslodavaca, osim ukoliko se ne radi o programima sufinansiranja zapošljavanja. Prijave potreba za radnicima u Birou Doboj prijavljuju samo oni poslodavci koji moraju (npr. škole) ili oni koji zbog različitih razloga imaju problem da nađu nekvalifikovane radnike (najčešće visoke norme i male plate). U Novom Sarajevu situacija nije ništa bolja, jer se u prosjeku mjesečno prime tek dva zahtijeva za posredovanje, a na web stranici službe za zapošljavanje se ne objavljuju oglasi za posao.



Takva situacija stvara pritisak na biroe za zapošljavanje koji su fokusirani na administriranje prava nezaposlenih, dok za druge poslove nisu razvili ni infrastrukturu, ni alate, ni osoblje. **Jasno je da se u ovakvim uslovima ne može uspostaviti efikasna posrednička funkcija biroa, niti adekvatna saradnja sa poslodavcima**, a osnovne funkcije su svedene na registraciju nezaposlenih lica, provjeru ostvarivanja uslova za naknade za nezaposlenost, zdravstveno osiguranje, tj. pasivne mjere. Rezultati istraživanja su pokazali da se rad biroa većim dijelom fokusira na administriranje nezaposlenosti (vođenje evidencije). Ono što posebno zabrinjava je da su tokovi zapošljavanja promijenili smjer i da sve više zaobilaze JSZZ. Nezaposleni se javljaju na JSZZ radi ostvarivanja prava, a posao traže na drugim mjestima. Moderna savjetodavna funkcija gotovo da ne postoji, a JSZZ prestaje biti posrednik u zapošljavanju. Funkciju posredovanja preuzimaju privatne agencije. Samim time sistematizacija nije primjenjena u skladu sa doktrinom rada javnih službi za zapošljavanje (Federalni zavod za zapošljavanje 2011).

U takvoj situaciji ne izgrađuju se znanja i vještine zaposlenih u biroima, sistem za praćenje i upravljanje učincima ne postoji, a infrastruktura biroa informacioni sistemi i prostorna organizacija nisu razvijeni na način koji omogućava obavljanje različitih funkcija unutar biroa.

## **5. JEDINO RJEŠENJE: REINŽINJERING PROCESA SLUŽBI ZA ZAPOŠLJAVANJE**

Međunarodna organizacija rada (ILO) prepoznala je neophodnost reforme JSZZ u BiH te je definisala set preporuka kako bi poboljšale efikasnost. Prema ILO, JSZZ trebaju smanjivati broj registrovanih nezaposlenih, uz balansiranje broja evidentičara, savjetodavaca i opšte administracije, kvalitetnije organizovati aktivnosti posredovanja, obezbijediti IT sistem koji omogućava samouslugu nezaposlenih, ali i proaktivniji pristup ka poslodavcima (ILO 2009, str. 43-44).

### **5.1. Početak reinžinjerinaga: Raspoređivanje resursa u skladu sa institucionalnim mandatom**

Kako je ranije objašnjeno analiza poslova koje trenutno obavljaju JSZZ ukazuje da resursi nisu ravnomjerno raspoređeni ka svim institucionalnim mandatima – evidenciji, posredovanju na tržištu rada i kreiranju efikasnih aktivnih politika, već su u najvećoj mjeri fokusirani na administrativnu funkciju JSZZ, ostvarivanje prava nezaposlenih lica.



Ipak detaljnija analiza situacije u RS, odnosno birou Doboj pokazuje drugačije pokazatelje prosječnog dnevnog obima administrativnih poslova od očekivanog. Administrativni poslovi se sastoje iz 7 osnovnih funkcija koje su pobrojane u tabeli ispod, kao i prosječan broj klijenata dnevno. Svakako treba imati u vidu da u radu sa klijentima njihova distribucija nije nikada u skladu sa prosjekom, ali prosijeci mogu biti kvalitetna osnova za daljnje analize.

*Tabela 4: Obim poslova Biro Doboj (RS) i Novo Sarajevo (FBiH)*

| Biro             | Red-<br>novno<br>javljanje<br>dnevno | Nove<br>prijave<br>dnevno | Zaposlenja<br>dnevno<br>(brisanje) | Ostala<br>brisanja<br>dnevno | Prijava na<br>zdravst-<br>veno<br>osiguran-<br>je dnevno | Odjava sa<br>zdravst-<br>venog<br>osiguran-<br>ja dnevno | Zaht-<br>jeva za<br>novčanu<br>naknadu<br>dnevno |
|------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Doboj            | 281,0                                | 13,6                      | 5,5                                | 6,7                          | 13,9                                                     | 8,7                                                      | 4,7                                              |
| Novo<br>Sarajevo | 354,0                                | 9,0                       | 7,5                                | 3,0                          | 3,7                                                      | 3,5                                                      | 3,7                                              |

U toku istraživanja je izvršeno snimanje operacija, kako bi se došlo do prosječnog trajanja jedne operacije, kako bi se izračunala vrijeme potrebno za obim poslova koji trenutno biro i obavljaju.

*Tabela 5: Trajanje poslova u Birou Doboj (RS) i Birou Novo Sarajevo (FBiH)*

| Biro                | Redov-<br>no javl-<br>janje 3<br>min | Prva<br>prijava<br>17 min | Brisanje<br>zbog<br>zaposlen-<br>ja 7 min | Ostala<br>brisanja<br>5 min | Prijava<br>zdravstve-<br>no osig-<br>uranje 5<br>min | Odjava<br>zdravst-<br>veno<br>osiguran-<br>je 7 min | Zahtjev<br>novčana<br>naknada<br>15 min |
|---------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Doboj               | 842,9                                | 230,7                     | 38,4                                      | 33,4                        | 69,7                                                 | 61,1                                                | 69,8                                    |
| N o v o<br>Sarajevo | 1.062,0                              | 153,0                     | 52,5                                      | 15,0                        | 18,5                                                 | 24,5                                                | 55,5                                    |

Preračunavanje obima poslova i trajanja pojedinog posla, pokazuje da trajanje poslova dnevno u Birou Doboj iznosi 22,34 sata, odnosno 3,20 sati po izvršiocu dnevno, odnosno 20,15 sati u Novom Sarajevu ili 3,36 sati po zaposlenom. Ukoliko pretpostavimo da se za vrijeme snimanja nisu obavljale sve funkcije biroa (npr. u Novom Sarajevu se izdaje oko 20 različitih Uvjerenja dnevno), na ovaj proračun se može dodati još 10% vremena. I u tom slučaju 3 evidentičara (od npr. 7 zaposlenih u birou Doboj) mogu obavljati sav evidentičarski posao, dok 3 službenika mogu biti savjetodavci za nezaposlena

lica, a šef biroa mogao bi biti zadužen za saradnju sa poslodavcima. Snimanje procesa je pokazalo da se nesavjetodavni rad ne obavlja.

**Ovom analizom raspoloživog vremena se nedvosmisleno pokazalo da uobičajeni argument preopterećenosti poslom nije tačan, već da se ovdje radi o neadekvatnoj organizaciji poslova.** Zbog toga je neophodna reforma službe, kako bi se obezbjedilo alociranje kvalitetnog vremena i obučenog osoblja za savjetodavni rad, kao i za saradnju sa poslodavcima. Perecepcija klijenata da je biro “služba za ovjeru kartona”, mora biti promijenjena, jer je u suprotnom opravdanost potrošnje javnog novca na funkcionisanje neefikasnih JSZZ postaje upitna. Kvalitativna analiza je pokazala da su nezaposlena lica nezadovoljna, jer im je putem biroa omogućeno ostvarivanje samo zdravstvene zaštite (ovjera kartona), a da im biro nikada nije ponudio posao. Takav stav može biti i recidiv socijalističkog sistema, jer u modernim uslovima tržišta rada posao se ne čeka, već se traži, ali nezaposleni su stava da nema savjetovanja, objavljeni oglasi nisu adekvatni, a nezaposlenom licu se posvećuje samo pola minute vremena. Bitno je reći da su i zaposlenici službi izrazili nezadovoljstvo svojim položajem jer u trenutnoj situaciji ne mogu pomoći nezaposlenim licima.

JSZZ mora postati institucija koja djeluje na osnovu utvrđenih potreba na tržištu rada, na strukturisan i planiran način, poboljšati usluge za nezaposlene i poslodavce, naročito u oblasti posredovanja i savjetovanja (Strategija zapošljavanja RS 2010-2014, str. 67). Administrativni zadaci ne smiju biti zamemareni, ali se moraju obavljati efikasan način, sa posebnim aspektom na smanjenje baze nezaposlenih sa kojima savjetodavci aktivno rade, odnosno boljom lokalizacijom statusa zaposlenosti registrovanih nezaposlenih. Problematiku neophodno posmatrati iz šire perspektive i ne pitati standardna pitanja “kako posao raditi brže” ili “kako smanjiti troškove”, već krenuti od osnovnog pitanja „zašto se posao radi“ (Hammer, Champy 1993, str. 3-5). Na taj način se ulazi u strateški reinžinjerin procesa.

## **5.2. Cilj reinžinjerin: Procesi trebaju biti orijentisani ka zadovoljstvu klijenata**

Istraživanje je pokazalo da zaposlenici povremeno, po potrebi, u obavljanju zadataka dobivaju savjete i pomoć od strane šefa Biroa. Ipak, to nije planirano i sistemsko mentorstvo već redovna komunikacija u obavljanju radnih zadataka. Referenti se povremeno upućuju na dodatne obuke, zavisno

od projekata koji se implementiraju. Tako su referenti za posredovanje u zapošljavanju Biroa Doboj su u toku ove godine, pohađali obuke o temama koje se odnose na poslove evidentičara i poslove savjetodavca, (tri puta po 2 dana obuke). Vještine za koje referenti smatraju da trebaju dalje unaprijediti, a koje nisu do sada u svojim referatima primjenjivali, se odnose na selekciju novoprijavljenih na aktivne tražioce posla i one koji se prijavljuju radi nekog prava, individualno i grupno savjetovanje za aktivne tražioce posla, kao i vještine rada sa dugoročno nezaposlenim i ranjivim osobama. Pored toga, potrebno je razvijati i vještine rada sa poslodavcima. Generalno smatraju da posjeduju vještine za rad sa nezaposlenima, ali ne posjeduju specijalne vještine koje bi im pomogle da se u otežanim uslovima integrišu na tržište rada.

Kvalitativno istraživanje je pokazalo da klijenti JSZZ opravdavaju svoje nezadovoljstvo uslugama biroa birokratizovanom organizacijom posla, te činjenicom da se biro ne bavi suštinom svoga postojanja–posredovanjem pri zapošljavanju. Negativnog imidža JSZZ i nezadovoljstva klijenata su svjesni i zaposleni u biroima, ali ne postoji aktivnost koja se sprovodi kako bi se zadovoljstvo klijenata unaprijedilo. Zaposleni u biroima smatraju da su nezaposlena lica neaktivna u traženju zaposlenja, ali nalazi istraživanja pokazuju da uloga nezaposlenih lica nije dovoljno definisana, tako da tražioci posla ne shvataju biro kao posrednika (već gotovo kao očekivanog poslodavca), odnosno ne vide značaj uloge nezaposlenog lica u procesu traženja posla.

Kao negativan primjer u organizaciji poslova se može uzeti Služba za zapošljavanje Kantona Sarajevo, gdje klijent dobija potvrdu od referenta u birou (na koju čeka u redu u prosijeku 15-20 minuta), a onda ide kod šefa biroa da tu potvrdu ovjeri (gdje opet čeka u redu), što u uslovima velikog pritiska nezaposlenih praktično stvara dvostruki posao i dvostruke gužve u birou. Dakle, izvršioci poslova u JSZZ ne dobijaju mogućnost za direktno preuzimanje odgovornosti, što dovodi do nedostatka timskog rada na kompleksnim poslovima, a proces pružanja usluga nije specijalizovan, niti je efikasan, već je vrlo birokratizovan i iscjepkan „od kancelarije do kancelarije“.

Reinžinjeringom se ovaj problem rješava kreiranjem „proizvodne trake“, koja umjesto mnogo uključenih osoba, od kojih niko nije lično odgovoran, definiše procesne korake koje direktno sprovodi tim, čiji rad procjenjuje korisnik usluga. Operativna odluka o pojedinačnom zahtijevu klijenta postaje dio procesa koju donosi zaposlenik, a ne menadžer. Na taj način se proces odlučivanja postavlja kao aktivnost koja je dio isporuke usluge, a izbjegava

se odlučivanje od trećih lica na koju treba da se čeka. Koristi od ovakvog pristupa su eliminacija grešaka, manja kašnjenja, kvalitetniji i brži odgovor na zahtjeve korisnika, a radnici su ohrabreni da stvaraju novu vrijednost za instituciju (Hammer, Champy 1993, str. 4).

Na taj način se kreira decentralizovano organizaciono okruženje sa manjim uticajem hijerarhije, zaposleni postaju obučeniji, klijenti su bolje informisani o pravima i obavezama, a strukture fleksibilnije. Ovaj proces pokušava da odgovori na dinamičan poslovni ambijent, ali i da uzme u obzir nove informacione tehnologije kako bi se u najkraćem mogućem roku odgovorilo potrebama klijenta, koji nije spreman predugo čekati na rješenja svoga zahtjeva (Pokrajac 2010, str. 80).

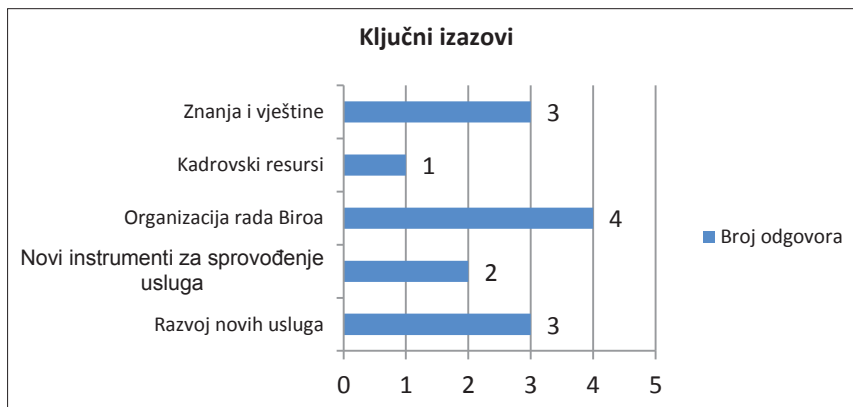
### **5.3. Uspješnost reinžinjerina: Praćenje efikasnosti i upravljanje učincima**

U obje analizirane JSZZ ciljevi i zadaci se definišu u godišnjim i mjesečnim planovima rada na nivou centralne službe. Zaposleni u biroima nisu uključeni u planiranje ciljeva i rezultata rada. Biro tekuće prati kvantitativne indikatore administrativnog poslovanja (broj zahtjeva za posredovanje, broj upućenih nezaposlenih osoba, broj zahtjeva za posredovanje po aktivnim programima zapošljavanja, broj izvještaja o zasnivanju radnog odnosa i sl.). Za razliku od kvantitativnih indikatora, kvalitativni indikatori funkcije posredovanja i savjetovanja se ne prate, niti se postavljaju ciljevi na godišnjem ili mjesečnom nivou. Kako se ne definišu ciljevi i planovi rada na nivou Biroa, nije moguće mjeriti učinke na nivou Biroa. Biro priprema mjesečne i godišnje izvještaje o rezultatima. Zaposleni dostavljaju pojedinačne izvještaje šefu Biroa koji integriše podatke u zbirni izvještaj Biroa i dostavlja centralnoj službi JSZZ.

Problemi u obavljanju radnih zadataka koje su identifikovali zaposleni u Birou Doboj se odnose na slijedeće:

- nedefinisano tržište rada,
- nedovoljno socijalnih programa zapošljavanja,
- promjene zakonskih propisa (obrazac E-7 treba uzimati od poslodavaca, kao u slučaju zapošljavanja stranaca),
- problemi u organizaciji rada biroa /širok spektar poslova,
- preveliki broj nezaposlenih kojima se evidentira zdravstvena zaštita,
- administriranje prava po osnovu dokupa staža,
- poslovi nisu razdvojeni na savjetodavce i evidentičare.

Iz gore pobrojanih odgovora jasno je da se savjetodavna funkcija ne tretira kao radni zadatak, niti zaposleni smatraju da predstavlja problem. Stavovi zaposlenih o izboru tri ključna izazova za unapređenje rada biroa su prikazani na slici ispod. Prema broju odgovora, ključna tri izazova su vezana za: organizaciju rada biroa, znanja i vještine te razvoj novih usluga.

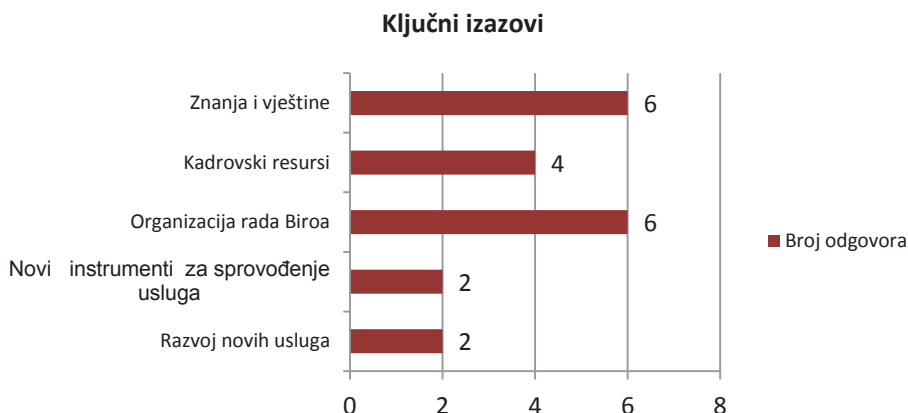


*Slika 2: Ključni izazovi u Birou Doboj*

Situacija je donekle slična i u Novom Sarajevu, mada su u ovom birou svjesniji očekivane posredničke uloge. Problemi u obavljanju radnih zadataka identifikovani od zaposlenih u Birou Novo Sarajevo se odnose na slijedeće:

- neznatan broj kvalitetnih radnih mjesta na tržištu rada (neznatna tražnja), a velika ponuda radne snage;
- Zakon o posredovanju poslodavcima dozvoljava da u radni odnos primaju osobe bez posredovanja Biroa;
- velike firme koje imaju perspektivu u razvoju, ne traže uposlenike sa evidencije Biroa;
- postojanje tabua na relaciji poslodavac/posredovanje u zapošljavanju;
- letargija nezaposlenih lica, kao i poslodavaca;
- neposjedovanje kvalitetne podrške i alata za rad sa poslodavcima.

Stavovi zaposlenih o izboru tri ključna izazova za unapređenje rada biroa su prikazani na slici ispod. Prema broju odgovora, ključna tri izazova su vezana za: organizaciju rada biroa, znanja i vještine, te kadrovske resurse.



*Slika 3: Ključni izazovi u Birou Novo Sarajevo*

Bitno je zapitati se da li i na koji način JSZZ detektuju potrebu za poboljšanjem procesa pružanja usluga, na koji način se inspirišu i iz kojih izvora informacija dolaze do zaključka da je promjena neophodna, ali također kako je sprovode.

Revizija učinaka (koju sprovode glavne službe za reviziju javnog sektora) u postojećim uslovima rada JSZZ nema puno smisla, jer ne postoje operativni ciljevi, niti kvantifikovanje onoga što institucija prema svom mandatu mora da uradi. Drugim riječima, da bi se postigli bolji rezultati neophodno je definisati stvari raditi na drugačiji način, na način koji može proizvesti željene rezultate. Pogešno je samo mjeriti ono što radimo, posebno ako posao radimo na neefikasan način. Dakle tek kada imamo šta mjeriti je faza u kojoj ima smisla mjeriti učinke, faza u kojoj se očekuju rezultati i ispunjavanje ciljeva. Upravljanje prema ciljevima je upravljanje sa povjerenjem prema izvršiocima, dok su vanjske revizije učinaka sistem „policijskih provjera“, koje same po svojoj definiciji žele da identifikuju nedostatke, a ne da nagrade uspjehe.

Mnoge odluke u modernim organizacijama zavise od ostvarenih učinaka, a samim time mjerenje učinaka je važna komponenta uspjeha. Svako mjerenje treba biti pažljivo bilježeno, svako bilježeno izmjerenih podataka mora biti detaljno analizirano, a sama analiza mora biti osnov za akciju. Uvođenjem internog sistema upravljanja učincima dobija se mogućnost da se uče lekcije iz procesa isporuke usluga, potvrđujući ili odbacujući pretpostavke na kojima je sistem pružanja usluga izgrađen.

Treba imati u vidu da je reinžinjerinng dramatična promjena koja će bez dileme biti suočena sa velikim otporima, pa zbog toga mora imati podršku

donosilaca odluka, odnosno generalnih direktora institucija (Wachel 1994, str. 18-22). Reinžinjeriing mora imati sistem vrednovanja napretka rada institucije (praćenja učinaka), kako bi se sa sigurnošću moglo utvrditi da li je do unaprjeđenja pružanja usluga zaista i došlo.

## 6. ZAKLJUČCI

Pristup nezaposlenih službama za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini je univerzalan, tj. sve osobe koje traže posao mogu koristiti usluge JSZZ pod uslovom da su registrovane. Registracija kod JSZZ daje mogućnost korištenja besplatnog zdravstvenog osiguranja, ali omogućava ostvarivanje niza drugih prava, poput novčane naknade nakon gubitka zaposlenja određeni vremenski period. Ovo istraživanje je pokazalo da čak 50% do 75% evidentiranih nezaposlenih osoba ne traže aktivno posao, odnosno da je prijavljeno na evidenciju radi ostvarivanja drugih prava, dok funkcije posredovanja i savjetovanja gotovo da ne postoje.

Takva struktura klijenata uzrokuje nedostatak resursa za adekvatno pružanje usluga onima koji posao zaista traže, a na taj način nastaju višestruke štete i nedostatak fokusa na grupe koje su najviše izložene riziku isključenosti na tržištu rada.

Model funkcionisanja JSZZ je zastario i ne odgovara potrebama građana. Zbog toga je neophodno ponuditi novi organizacioni model, odnosno metodologiju reinženjeringa. Redizajniranje poslovnih procesa bi imalo svrhu u značajnom unaprjeđenju performansi sistema pružanja usluga u skladu sa zakonodavnim mandatom.

Bez odlaganja prioritetno je uvođenje šalterskog sistema kojim bi se ubrzalo pružanje administrativnih usluga, a nakon toga i razdvajanje aktivnih tražilaca zaposlenja od onih koji su prijavljeni radi ostvarivanja drugih prava (čišćenje baza). Sve je to neophodno kako bi se uveo savjetodavni rad sa nezaposlenima, po "sistemu lijevka", odnosno metode grupnih informisanja i brze identifikacije potreba pojedinaca, prije individualnog savjetovanja. Individualna savjetovanja trebaju biti prilagođena nezaposlenim licima i mogu biti uspješna samo ako u konačnici dovode do zapošljavanja, pa je prioritetan razvoj novih oblika saradnje sa poslodavcima i prilagođavanje usluga njihovim specifičnim potrebama.

Za postizanje željenog rezultata neophodan profesionalni menadžment javnog sektora, koji će uključivati elemente preduzetničkog upravljanja, a distancirati

se od tradicionalne uloge „javnog administratora“. Pružene usluge moraju biti u skladu sa jasno definisanim standardima, pa je neophodno uspostaviti sistem mjerenja učinaka. Sistem bi trebao da osnažuje konkurenciju između organizacionih jedinica u smislu manjih troškova i većih standarda. Korištenje menadžerskih praksi privatnog sektora mijenja menadžerske prakse „vojnog stila“ upravljanja, a u isto vrijeme postavljeni ciljevi i pokazatelji omogućavaju veću odgovornost u korištenju resursa, jer se neispunjenje nekog od rezultata može direktno adresirati odgovornima.

Opseg pružanja usluga je neophodno proširiti formiranjem timova, koji će zajedno raditi na rješavanju višedimenzionalnih zadataka, čime će se ubrzati proces rješavanja pojedinačnih slučajeva. Nova rješenja moraju da definišu jednostavne procese, zaposlenici postaju dio tima orijentisanog na timske rezultate, koji pokriva širi djelokrug poslova, ali i bolje razumije organizacione ciljeve. Time se svaki zaposleni osnažuje, dobija lične odgovornosti, umjesto da biva kontrolisan. Pružene usluge će biti kvalitetnije, jer će pojedinci biti kontinuirano obučavani, čime će postati specijalisti i ključne osobe u radu organizacije, a organizaciona struktura će da izgubi odlike hijerarhijske postavke. Analiza rada se strateški pomjera ka mjerenju rezultata umjesto aktivnosti, pa glavni zadatak zaposlenih nije da zadovolje šefa, već da zadovolje korisnika usluga.

Reinžinjeriing spada u nadležnost najvišeg rukovodstva JSZZ, koje mora biti svjesno radikalnosti reforme koju treba provesti, otpora i posljedica koje će nastati, ali i dugoročnog jačanja institucije. Uspješnost procesa reinžinjeriinga se treba pratiti uvođenjem sistema mjerenja i upravljanja učincima, koji bi trebali pokazati trend kvaliteta isporuke usluga. Na ovaj način se dobija povratna informacija, koja je bitna za korektivne aktivnosti, kako bi se klijentima izašlo u susret obezbjeđivanjem kvalitetne i očekivane usluge. Praćenje i upravljanje učincima dobija smisao tek kada se institucije reorganizuju u skladu sa institucionalnim mandatom.

Akadska zajednica mora nuditi konkretna rješenja za problem neefikasnih institucija, pri čemu su institucije na tržištu rada posebno značajne. Zbog toga je jačanje uloge obrazovne i istraživačke djelatnosti jako značajno za izlazak iz krize, odnosno za održiv ekonomski razvoj, koji mora biti potpomognut svrshodnim institucijama. Ovaj rad daje doprinos konkretnim prijedlozima za unapređenje rada institucija, kako bi se ovi ciljevi i ostvarili.



## 7. LITERATURA

1. Brignall, S., Modell, S. (2000) An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the "New Public Sector". *Management Accounting Research*. Vol. 11, pp. 281-306
2. Centar civilnih inicijativa (2013). *Analiza politika zapošljavanja u Bosni i Hercegovini – nacrt* (Online). Dostupno [www.posaonarodu.ba](http://www.posaonarodu.ba)
3. Dawson, S., Dargie, C. (2002) New public management: a discussion with special reference to UK health. In McLaughlin, K., Osbourne, S.P. and Ferlie, E. (eds.): *The new public management: current trends and future prospects*. London: Routledge, pp.34-56
4. EU projekat ICBES. (2012) Izvještaj analize nivoa zadovoljstva klijenata uslugama javnih službi za zapošljavanje, Sarajevo: EPRD konzorcij
5. Federalni zavod za zapošljavanje. (2011) Doktrina rada javnih službi za zapošljavanje u Federaciji BiH. Sarajevo: Federalni zavod za zapošljavanje
6. Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business*, pp. 63-79
7. International Labour Organization (ILO). (2009) *Employment Policy Review Bosnia and Herzegovina*. Geneve: The International Labour Office
8. International Labour Organization (ILO). *Employment Service Convention*, Genève, 1948 (No. 88)
9. Markuš, R. (2011) Operativni izazov rješavanja hronične nezaposlenosti – na primjeru Republike Srpske. *Forum Bosnae* 52/11, str. 79-97
10. Marr, B. (2009) *Managing and Delivering Performance: How government, public sector and non organisations can measure and manage what really matters*. Amsterdam: Elsevier Ltd.
11. Parris, M. (2008) *Think twice about attacking 'target culture'* (Online). The Times. Dostupno <http://www.thetimes.co.uk/tto/opinion/columnists/matthewparris/article2044272.ece>
12. Pokrajac, S. (2010) Reinženjering: Novi početak starog poslovnog koncepta. *Naučno-stručni časopis Škola biznisa Novi Sad*, broj 1/2010, str. 80-86
13. Savjet ministara BiH. (2010) *Strategija zapošljavanja u Bosni i Hercegovini, 2010. – 2014*. Sarajevo: Ministarstvo civilnih poslova BiH
14. Šunje, A. (2012) *Uvod u menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet
15. Vigoda-Gadot, E. (2009) *Building Strong Nations: Improving Governability and Public Management*. Farnham (UK): Ashgate Publishing Limited
16. Vlada Federacije BiH. (2009) *Strategija zapošljavanja Federacije BiH 2009.-2013. godine*. Sarajevo: Federalno ministarstvo rada i socijalne politike
17. Vlada Republike Srpske. (2010) *Strategija zapošljavanja Republike Srpske, 2010-2014*. Banjaluka: Ministarstvo rada i boračko-invalidske zaštite Republike Srpske

18. Wachel, W. (1994) Beyond Incremental Change. *Healthcare Executive*. 9(4), pp. 18-22

## Endnotes

- 1 ILO. Employment Service Convention, Genève, 1948 (No. 88)
- 2 Od broja navedenih zaposlenih u birou jedna osoba je šef biroa koja ne radi direktno sa nezaposlenima, što u praksi uvećava broj nezaposlenih po zaposleniku.

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**ISTRAŽIVANJE STAVOVA REGISTROVANIH  
NEZAPOSLENIH OSOBA SA VISOKOM STRUČNOM  
SPREMOM PREMA SAMOZAPOŠLJAVANJU**

**RESEARCH ANALYSIS OF THE VIEWS AND  
LIMITATIONS OF HIGHLY QUALIFIED UNEMPLOYED  
INDIVIDUALS ON SELF-EMPLOYMENT AND  
ENTERPRENURIAL ACTIVITY**

**Jasmina Okičić**

Ekonomski fakultet u Tuzli

Univerzitetska 8

Tel: +38761635940

Fax: +38735320821

E-mail: [jasmina.okicic@untz.ba](mailto:jasmina.okicic@untz.ba)

**Merim Kasumović**

Ekonomski fakultet u Tuzli

Univerzitetska 8

Tel: +38761830852

Fax: +38735320821

E-mail: [merim.kasumovic@untz.ba](mailto:merim.kasumovic@untz.ba)

**Ermina Smajlović**

Ekonomski fakultet u Tuzli

Univerzitetska 8

Tel: +38761725984

Fax: +38735320821

E-mail: [ermina.mustafic@untz.ba](mailto:ermina.mustafic@untz.ba)

**SAŽETAK:** *U Bosni i Hercegovini se kontinuirano pogoršava već alarmantna situacija sa visokom stopom nezaposlenosti. Mnogobrojni pokušaji da se pronade produktivno i permanentno rješenje ovog akutnog problema su uglavnom kvalitetno naučno i stručno odrađeni i prezentirani u vidu strategija zapošljavanja i drugih*

*strateških dokumenata, ali sam proces implementiranja tih strategija još uvijek se nalazi u rukama nosilaca ekonomske politike. S obzirom da se u većini strateških dokumenata, kao jedan od mogućih rješenja problema nezaposlenosti navodi samozapošljavanje na jednoj strani, i s obzirom na visoku stopu nezaposlenosti među osobama sa visokom stručnom spremom na drugoj strani, predmet istraživanja ovog rada odnosi na stavove pomenutih nezaposlenih osoba prema samozapošljavanju. S tim u vezi, opšti cilj istraživanja je da se naučnom metodom utvrde stavovi registrovanih nezaposlenih osoba sa visokom stručnom spremom prema samozapošljavanju, kako bi se na temelju rezultata istraživanja definisale preporuke za unaprjeđenje tržišta rada. Istraživanje će biti provedeno putem slučajnog uzorka, primjenom metode anketnog istraživanja, pri čemu će jedinice istraživanja biti nezaposlene osobe sa visokom stručnom spremom, registrovane u Zavodu za zapošljavanje Tuzlanskog kantona. Rezultati istraživanja mogu poslužiti kao solidna osnova predstavnicima vlasti na svim nivoima prilikom definisanja mjera za provođenje aktivne politike zapošljavanja.*

**Ključne riječi:** *stavovi nezaposlenih osoba, samozapošljavanje, istraživanje tržišta rada*

**JEL:** C83, J64, M13

**ABSTRACT:** *Bosnia and Herzegovina is continuously coping with an already alarming situation with high levels of unemployment. Numerous proposals for a productive and permanent solution to this acute problem have generally been well academically and professionally presented in the form of employment strategies and other strategic documents, however, the process of implementing these strategies is still in the hands of economic policy decision makers. Most policy documents and strategies propose self-employment as a possible solution to the problem of high unemployment rate among individuals with university degrees. Therefore, the focus of this paper is to evaluate the sentiments of registered unemployed individuals towards self-employment. Moreover, the overall goal of the research is to use scientific methods to determine the sentiments of registered unemployed university graduates towards self-employment, in order to propose possible recommendations for the improvement of the labor market functionality. The research was conducted through random sampling, using a specifically fashioned survey, with the research focus on the unemployed individuals with university degrees registered at the official Tuzla Canton unemployment office. The results of this research should be used as the initial point of reference to the authorities at all levels of governance, to define active employment policy implementation measures.*

**Key words:** *sentiments of unemployed individuals, self-employment, labour market research*

**JEL:** C83, J64, M13

## **1. UVOD**

Uprkos tome što se problem nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini (BiH) kontinuirano usložnjava, mnogobrojni dosadašnji pokušaji da se pronađe njegovo rješenje su uglavnom rezultirali raznim strategijama zapošljavanja, dok je sam proces implementacije ponuđenih rješenja upitan. Pored ostalih, kao jedan od mogućih rješenja problema nezaposlenosti se vrlo često navodi samozapošljavanje. Polazeći od toga, predmet istraživanja ovog rada odnosi se na stavove nezaposlenih osoba prema samozapošljavanju. S obzirom da je u BiH evidentan veliki broj registrovanih nezaposlenih osoba sa visokom stručnom spremom, opšti cilj ovog istraživanja je da se naučnom metodom utvrde njihovi stavovi prema samozapošljavanju, kako bi se na temelju rezultata istraživanja definisale preporuke za unaprjeđenje tržišta rada. U skladu sa prethodno definisanim predmetom i ciljem, centralana istraživačka hipoteza glasi: „Stavovi nezaposlenih osoba prema samozapošljavanju predstavljaju bitan faktor u kreiranju i provođenju aktivne politike radne snage, te otklanjanju neusklađenosti ponude i potražnje na tržištu rada Tuzlanskog kantona”. Rad je organizovan na slijedeći način. Nakon uvoda, u prvom poglavlju dat je pregled recentnih dosadašnjih istraživanja provedenih na ovu temu. Drugi dio rada odnosi se na teorijski koncept provednog istraživanja, dok se treći i četvrti dio rada odnosi na metodologiju provedenog istraživanja, rezultate i diskusiju, respektivno. U zaključnim razmatranjima sumirani su glavni nalazi provedenog istraživanja.

## **2. PREGLED RECENTNIH DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

Iako se u strateškim dokumentima Evropske unije (European Employment Observatory Review: Self-employment in Europe 2010 & EVROPA 2020: Strategija za pametno, trajnostno in uključujućo rast), kao i Federacije Bosne i Hercegovine (Strategija razvoja Federacije BiH 2010 – 2020) ističe strateški značaj samozapošljavanja, prema našim saznanjima, u BiH nije provedeno nijedno istraživanje stavova nezaposlenih visokoobrazovanih osoba prema ovoj opciji razvoja poslovne karijere. Istraživanja stavova visokoobrazovanih osoba o samozapošljavanju uglavnom su se provodila na visokoobrazovnim institucijama. Tako, istraživanjem provedenim u Vojvodini (Markov & Mirkov 2008, pp. 40-69) nastojalo se odrediti stepen rasprostranjenosti poduzetničkih težnji studenata, kao i testiranje faktora koji ih uslovljavaju. U istraživanju se pošlo od toga da je sklonost ka poduzetništvu višedimenzionalan fenomen, te da je za njegovo mjerenje potreban mješovit model, sastavljen

od faktora koji su se u dosadašnjim istraživanjima pokazali kao relevantni za oblikovanje poduzetničkih težnji. U tom modelu akcenat je stavljen na slijedeće dvije grupe faktora: **(1)** društvena i lična obilježja studenata i **(2)** situacione faktore. Od društvenih obilježja studenata razmatrani su: društveni status roditelja i rod, a od ličnih vrsta završene srednje škole i vrsta studija – profesionalna orijentacija studenata, uspjeh u školovanju i poduzetničko iskustvo. Takođe su istraživane dvije grupe situacionih faktora: **a)** percepcija ograničavajućih i podsticajnih faktora za poduzetništvo u širem društvenom okruženju i **b)** percepcija vlastitih sposobnosti – znanja i osobina neophodnih za poduzetničke poduhvate. Rezultati istraživanja su pokazali da trećina studenata naginje preduzetništvu kao potencijalnoj karijeri. U ovom istraživanju pokazala se slaba povezanost socio-profesionalnog porijekla i poduzetničkih težnji studenata. Takođe je utvrđeno da muški spol ima izraženije poduzetničke težnje. Poduzetničke težnje su rasprostranjenije među studentima fakulteta tehničkih nauka nego među studentima drugih fakulteta. Uspjeh u studijama i poduzetničke težnje blago negativno koreliraju. Potvrđena je povezanost ličnog prethodnog poduzetničkog iskustva sa poduzetničkim težnjama studenata. Prisustvo poduzetničkih težnji pozitivno korelira sa samopercepcijom ličnih sposobnosti, znanja i vještina neophodnih za poduzetničke poduhvate, što se može ocijeniti kao važna pretpostavka za prelazak iz faze težnji i želja u fazu ostvarenja, odnosno otpočinjanja vlastitih biznisa nakon diplomiranja. Nalaz da je više od tri četvrtine ispitanih studenata izrazilo spremnost za učenje u oblasti poduzetništva potvrđuje svijest većine studenata o značaju poduzetništva kao moguće karijere za njihovu budućnost. McStay (2008) je proveo istraživanje u Australiji, pri čemu je nastojao dati odgovor na pitanje kako poduzetničko obrazovanje utiče na stavove studenata o samozapošljavanju. Pri tome su potvrđene hipoteze da prethodna poduzetnička iskustva utiču na sklonost studenata ka samozapošljavanju, kao i na njihovu percepciju o vlastitim poduzetničkim sposobnostima. Što je veći nivo prethodnog poduzetničkog iskustva, veća je vjerovatnoća da će se nakon studija okrenuti samozapošljavanju. Potvrđeno je da percipirana težnja za samozapošljavanjem i percipirane vlastita efektivnost utiče na namjeru samozapošljavanja. Studenti koji percipiraju samozapošljavanje kao poželjnu opciju građenja karijere imaju snažnije namjere da se samozaposle, nego studenti kod kojih to nije slučaj. Takođe studenti koji misle da imaju poduzetničke sposobnosti će se prije oprijedijeliti za samozapošljavanje. Potvrđeno je da poduzetničko obrazovanje pozitivno utiče na percepciju samozapošljavanja, kao i na težnje studentana za samozapošljavanjem. Uticaj poduzetničkog obrazovanja studenata na stavove o samozapošljavanju

je istraživao i u Nigeriji. Pri tome je ispitano 370 studenata, pri čemu je utvrđen pozitivan uticaj poduzetničkog obrazovanja na stavove studenata o samozapošljavanju (Egunsola, Dazala & Daniel 2012, pp. 95-102). Istraživanje provedeno u Tanzaniji je provedeno na stratificiranom slučajnom uzorku studenata. Tako su u uzorak ušli studenti trgovine, umjetnosti, tehničkih fakulteta, ekonomije, informatike i zdravstva. Namjera je bila da se procijeni uticaj doba i pola studenata, roditeljskog uzora, poslovnog iskustva, obuke i sklonosti riziku na stavove o samozapošljavanju. Rezultati istraživanja su pokazali da studenti čiji je član porodice samozaposlen, a predstavlja uzor studentu, ima veću sklonost ka samozapošljavanju od studenata kod kojih to nije slučaj. Takođe je ustanovljeno da studenti sa niskom tolerancijom rizika može negativno uticati na stav studenta prema samozapošljavanju sa snažnom tolerancijom rizika. U zaključcima se navodi da su poduzetničke vještine urođene, ali da se kroz poduzetničke programe obrazovanja studenata može uticati na njihovu toleranciju rizika i stavove prema samozapošljavanju (Majogoro & Mgabo 2012, pp. 67-84). Prethodna razmatranja provedenih istraživanja stavova o samozapošljavanju pokazuju da se, uprkos prepoznatom strateškom značaju za rješavanje problema nezaposlenosti, ovom fenomenu još uvijek ne posvećuje dovoljno pažnje u poslovnoj praksi. Nadalje se može konstatovati da su autori imali različite ciljeve i pristupe u procesu istraživanja stavova visokoobrazovanih osoba o samozapošljavanju. Ovo je rezultiralo različitim modelima, faktorima, kao i strateškim opcijama izgradnje pozitivnog stava prema samozapošljavanju. S obzirom da su se razmatrana istraživanja provodila na visokoobrazovnim institucijama, prije nego što su ispitanici diplomirali, može se primjetiti da je zanemarena dimenzija konkurentnosti na tržištu rada. Pri tome bi za unaprjeđivanje procesa samozapošljavanja bilo od izuzetnog značaja utvrditi stavove nezaposlenih visokoobrazovanih osoba o ovom načinu započinjanja i razvoja poslovne karijere. Ova saznanja bi omogućila podsticanje pozitivnih stavova o samozapošljavanju kod visokoobrazovanih osoba, a samim time i pomogla realizaciji strategija zapošljavanja i razvoja BiH.

### **3. TEORIJSKE OSNOVE**

Nezaposlenost predstavlja jedan od temeljnih makroekonomskih agregata. Neovisno od državnog ustrojstva i ekonomske politike, negativni efekti visoke stope nezaposlenosti su evidentni kako u razvijenim zapadnim zemljama tako i u zemljama u razvoju. U ekonomskoj literaturi se kao glavni uzroci nezaposlenosti definiraju: nezaposleni radnici, ekonomski sistemi, eksterni



šokovi, državne institucije, kontinuirani tehnološki napredak i drugi razlozi. U analizi visoke stope nezaposlenosti se prvenstveno treba fokusirati na detaljno diferenciranje i izoliranje uzročnika, kako bi se utvrdilo da li postoji strukturna, ciklična, frikcijska nezaposlenost ili su evidentne nepoželjne kombinacije istih unutar određene zemlje. Klasična ekonomska teorija se zasniva na postojanju ponude i potražnje rada. Ekonomski teoretičari poput Wicksella smatraju da su fleksibilnost i mogućnost smanjenja plata jedno od rješenja za održavanje pune zaposlenosti (Jonung 1989, pp. 28-35). Uz postojanje ovakvih preduvjeta neophodno je: omogućiti niske kreditne stope za poduzetnike, državno subvencioniranje omogućeno oporezivanjem i podržati privatne investicije. Ukoliko parafraziramo Hayeka nezaposlenost se pojavljuje zbog devijacija i odstupanja ponude i potražnje za radom, koji su uzrokovani ekspanzivom fiskalnom i monetarnom politikom i iznimno jakim sindikatima (Nishhiyama & Leube 1984, p. 7). U okviru teorije inovacija Schumpeter (1934), a kasnije i Vecchi (1995) smatraju da inovacije povećavaju zaposlenost i smanjuju nezaposlenost kreiranjem više novih radnih mjesta u odnosu smanjenje radnih mjesta. Da bi se omogućile inovacije potrebno se fokusirati na promoviranje i finansiranje poduzetništva i poduzetničkog duha, a posljedica takve intervencije će se manifestovati u vidu ekonomskog razvoja koji dovodi do povećanja zaposlenosti, prihoda i profita. Promišljanja Kejnsa i pojedinih postkejnzijanaca ukazuju na to da nezaposlenost nije dobrovoljni fenomen. Kejns smatra da je zaposlenost ciklična i da je uzrokovana nedostatkom agregatne tražnje (Mouhammed 2010). U okviru kejnzijanizma se pojavljuju tvrdnje da je nezaposlenost uzrokovana kontrakcijskom monetarnom politikom koja kreira nedostatak agregatne tražnje, te da neočekivano povećanje cijena i veće stope inflacije smanjuju realne plate i dovode do povećane tražnje za radom, odnosno povećanja stope zaposlenosti. Ovakav odnos stope inflacije i stope nezaposlenosti u velikoj mjeri podsjeća na Phillipsovu krivulju. Nezaposlenost koju promatramo u okvirima teorije realnih poslovnih ciklusa se definira kroz prizmu povećanja produktivnosti inputa proizvodnje. Prema Chatterjee (1995, 1999) porast produktivnosti faktora proizvodnje uzrokuje tehnološku revoluciju predstavlja glavni izvor zaposlenosti i nezaposlenosti. Kada potrošnja, investicije, GDP i broj radnih sati počnu opadati, prema tvrdnjama Sollowa, dolazi do odstupanja u aktuelnoj i očekivanoj produktivnosti, što dovodi do stagnacije produktivnosti i tehnološkog napredovanja, a samim time i do povećanja nezaposlenosti. U kratkom osvrtu na pojedine teorije nezaposlenosti može se primijetiti da postoje različiti pristupi u analizi problema nezaposlenosti i njenih uzročnika. Ponuđena rješenja za ovaj akutni problem se vrlo malo



osvrću na poduzetništvo. Poduzetnički duh i inovacije su uglavnom predmet analize za Schumpetera koji tvrdi da su one ključni faktor za rješavanje problema nezaposlenosti. Osvrnemo li se na trenutnu situaciju u BiH i iznimno visoke stope nezaposlenosti možemo utvrditi da je Schumpeterova ideologija potpuno zanemarena, te da se pokušavaju implementirati neadekvatne državne mjere ekonomske politike za rješavanje problema nezaposlenosti. Nakon što su osnovne teorijske naznake o predmetu istraživanja iscrpljene, u narednom dijelu rada prezentovana je metodologija provedenog empirijskog istraživanja, te analiza rezultata istraživanja.

#### **4. METODOLOGIJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA**

Primarno istraživanje provedeno je u periodu oktobar – decembar 2012. godine. Podaci su prikupljeni metodom usmenog ispitivanja korištenjem strukturiranog anketnog upitnika<sup>1</sup>. Osnovni skup činile su nezaposlene osobe sa visokom stručnom spremom registrovane u Zavodu za zapošljavanje Tuzlanskog kantona (u daljem tekstu: Zavod), od kojih je na bazi prostog slučajnog uzorka prikupljeno ukupno 100 ispravno popunjenih anketnih upitnika. Treba napomenuti da se ispitivanje vršilo u tri iteracije<sup>2</sup>, pri čemu je stepen povrata anketnih upitnika bio 45%, 22% i 33% za prvu, drugu i treću iteraciju, respektivno. Anketni upitnik imao je 30 pitanja, a koja su definisana u skladu sa slijedećim operativnim ciljevima istraživanja: **(1)** Utvrditi socio-demografska, spolna i druga obilježja ispitanika; **(2)** Ustanoviti kriterije ispitanika prilikom odabira profesionalne orijentacije; **(3)** Utvrditi opšti nivo znanja ispitanika o postojećim programima za samozapošljavanje; **(4)** Utvrditi stavove i mišljenja ispitanika koja utiču na opredjeljenje za samozapošljavanje; **(5)** Utvrditi potrebu za uvođenjem/proširenjem programa poslovnog i poduzetničkog obrazovanja i osposobljavanja u visokom obrazovanju; **(6)** Identificirati motivaciju ispitanika za programe cjeloživotnog učenja; **(7)** Ustanoviti (ne)postojanje jaza između postojećih znanja i vještina i onih znanja i vještina neophodnih za samozapošljavanje; **(8)** Utvrditi uticaj profesionalne orijentacije na sklonost ka samozapošljavanju; **(9)** Identificirati poželjniji vid vanjske podrške prilikom planiranja samozapošljavanja i **(10)** Identificirati ključne barijere u samozapošljavanju nezaposlenih osoba sa visokom stručnom spremom sa područja TK-a. Analiza podataka izvršena je uni- i multivarijacionom statističkom analizom uz pomoć odgovarajućih softvera<sup>3</sup>. Analiza najvažnijih rezultata provednog istraživanja prezentirana je u nastavku<sup>4</sup>.

## 5. REZULTATI I DISKUSIJA

Polazeći od pretpostavke da je poduzetništvo višedimenzionalan fenomen, u istraživanju su analizirane slijedeće vrste faktora relevantnih za oblikovanje poduzetničkih težnji: sociodemografski faktori, (ne)posjedovanje poduzetničkih znanja i vještina, te (ne)spremnost za započinjanje samostalnog biznisa. Zbog obimnosti dobijenih rezultata istraživanja, u nastavku će biti prezentirani samo najvažniji nalazi. Tako, što se tiče sociodemografskih obilježja, treba spomenuti da se od ukupno 100, na slučajan način odabranih ispitanika, 75% njih odnosio na žene. Većina ispitanika, njih 87%, dolazi iz urbanih sredina, a samo 13% iz ruralnih. Najmlađa osoba sa visokom stručnom spremom registrovana na Zavodu, obuhvaćena uzorkom, imala je 22 godine, a najstarija 55 godina. Najkraće vrijeme studiranja ispitanika bilo je 3 godine, a najduže 10 godina. Slično, najkraće vrijeme provedeno na Zavodu iznosilo je 1 godinu, a najduže 12 godina. Izabrani fakultet, u najvećem broju slučajeva, bio je isključivo lični izbor ispitanika, a u znatno manjem broju slučajeva fakultet je izabran na osnovu razgovora sa prijateljima ili roditeljima. Najveći broj ispitanika imao je završen fakultet iz oblasti društvenih nauka. Tu su zatim humanističke nauke, inženjering i tehnologija, prirodne i medicinske nauke su imale isti procenat zastupljenosti, dok su poljoprivredne nauke bile najmanje zastupljene. Na pitanje koje se ticalo upoznatosti sa samim pojmom samozapošljavanja, 78% ispitanika je izjavilo da je čulo za pomenuti pojam, od kojih je 66% ispravno odgovorilo da se pod pojmom samozapošljavanje podrazumijeva započinjanje samostalnog biznisa. Kada je u pitanju upoznatost ispitanika sa postojećim programima za samozapošljavanje na prostoru TK-a, njih 66% izjavilo je da je *upoznato* sa pomenutim programima, od čega je 52% ispitanika izjavilo da je *jedva čulo* za njih. Kada je u pitanju spremnost za pokretanje vlastitog biznisa, 44% ispitanika je izjavilo da bi *možda* pokrenulo vlastiti biznis, 32% ispitanika je izjavilo da bi *sigurno* pokrenulo vlastiti biznis i 24% njih je izjavilo da *ne bi* pokretalo vlastiti biznis. Tako, glavni razlog za pokretanje vlastitog biznisa, u slučaju onih ispitanika koji bi ga sigurno pokrenuli, je taj što smatraju da posjeduju odgovarajuća znanja i vještine. Druga skupina ispitanika je ona u kojoj su se ispitanici izjasnili da bi možda pokrenuli vlastiti biznis, pri čemu su najveći značaj dali pružanju stručne pomoći u početnoj fazi započinjanja biznisa. Treća skupina ispitanika je ona u kojoj su ispitanici bili izričiti u stavu da ne bi pokrenuli vlastiti biznis. U sličnom istraživanju koje su proveli Egunsola, Dazala i Daniel (2012) identifikovane su slične slijedeće barijere za započinjanje samostalnog biznisa: nedostatak finansijskih resursa, strah

od neuspjeha, nedostatak marketing znanja, kao i pitanje kako da se otkriju poslovne mogućnosti. Nakon provedenog anketiranja ispitanike smo s obzirom na njihovu spremnost za započinjanje samostalnog biznisa, klasificirali u tri grupe, i to: **(1)** Grupa A: ispitanici koji bi *sigurno* započeli samostalni biznis; **(2)** Grupa B: ispitanici koji bi *možda* započeli samostalni biznis i **(3)** Grupa C: ispitanici koji *ne bi* započeli samostalni biznis. Na osnovu pojedinačne analize navedenih grupa, došli smo do interesantnih spoznaja. Ove spoznaje odnose se, u prvom redu, na razlike u odabranim obilježjima između ove tri grupe ispitanika, a što je prikazano u nastavku.

*Tabela 1. Razlike u obilježjima između tri grupe ispitanika (deskriptivna statistika)*

| Obilježja                               | Grupe ispitanika   |                       |                    |                       |                    |                       |
|-----------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
|                                         | A                  |                       | B                  |                       | C                  |                       |
|                                         | Srednja vrijednost | Standardna devijacija | Srednja vrijednost | Standardna devijacija | Srednja vrijednost | Standardna devijacija |
| Dužina studiranja<br>(u godinama)       | 4.88               | 1.264                 | 4.70               | 1.357                 | 4.58               | 1.018                 |
| Godine starosti                         | 29.00              | 6.867                 | 28.36              | 5.375                 | 29.46              | 8.246                 |
| Dužina čekanja na posao<br>(u godinama) | 2.77               | 1.839                 | 2.84               | 2.632                 | 2.63               | 2.410                 |
| Ukupan broj ispitanika                  | 32                 |                       | 44                 |                       | 24                 |                       |

Može se primijetiti da, u pogledu osnovnih obilježja deskriptivne statistike, između ispitanika nema značajne razlike. Kao mjera veze pojava mjerenih na intervalnoj i/ili relacionoj skali koristi se Pearson-ov koeficijent linearne korelacije. Ovaj koeficijent mjeri stepen linearne povezanosti dvije metričke varijable i njegovo značenje ne podrazumijeva istovremeno objašnjenje uzročno-posljedičnih veza između razmatranih varijabli. Korelaciona analiza, za odabrane metričke varijable iz našeg anketnog upitnika je prezentovana u nastavku.

Tabela 2. Korelaciona matrica za odabrana obilježja – Grupa A

|                                            |                     | Dužina studiranja<br>(u godinama) | Godine<br>starosti | Dužina čekanja<br>na posao<br>(u godinama) |
|--------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| Dužina studiranja<br>(u godinama)          | Pearson Correlation | 1.000                             | 0.033              | -0.065                                     |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   | 0.856              | 0.727                                      |
| Godine starosti                            | Pearson Correlation |                                   | 1.000              | 0.508**                                    |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   |                    | 0.004                                      |
| Dužina čekanja na<br>posao<br>(u godinama) | Pearson Correlation |                                   |                    | 1.000                                      |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   |                    |                                            |

\*\* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 1%. \* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 5%.

Tabela 3. Korelaciona matrica za odabrana obilježja – Grupa B

|                                            |                     | Dužina studiranja<br>(u godinama) | Godine<br>starosti | Dužina čekanja<br>na posao<br>(u godinama) |
|--------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| Dužina studiranja<br>(u godinama)          | Pearson Correlation | 1.000                             | 0.324*             | 0.084                                      |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   | 0.032              | 0.587                                      |
| Godine starosti                            | Pearson Correlation |                                   | 1.000              | 0.369*                                     |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   |                    | 0.014                                      |
| Dužina čekanja na<br>posao<br>(u godinama) | Pearson Correlation |                                   |                    | 1.000                                      |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   |                    |                                            |

\*\* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 1%. \* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 5%.

Tabela 4. Korelaciona matrica za odabrana obilježja – Grupa C

|                                            |                     | Dužina studiranja<br>(u godinama) | Godine<br>starosti | Dužina čekanja<br>na posao<br>(u godinama) |
|--------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| Dužina studiranja<br>(u godinama)          | Pearson Correlation | 1                                 | 0.303              | 0.253                                      |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   | 0.149              | 0.234                                      |
| Godine starosti                            | Pearson Correlation |                                   | 1                  | 0.385                                      |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   |                    | 0.063                                      |
| Dužina čekanja na<br>posao<br>(u godinama) | Pearson Correlation |                                   |                    | 1                                          |
|                                            | Sig. (2-tailed)     |                                   |                    |                                            |

\*\* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 1%. \* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 5%.

Na temelju prezentovanih korelacionih matrica, može se uočiti da je statistički značajna i izražena korelacija prisutna samo kod ispitanika iz grupe A, i to između godina starosti i dužine čekanja na posao (0.508). Kod ispitanika iz grupe B prisutna je statistički značajna korelacija između istih obilježja kao kod grupe A, koja međutim nije toliko izražena (0.369). U trećoj grupi, estimirana korelacija nije statistički značajna za odabrana obilježja. Da bi se ispitala razlika između grupa A, B i C, s obzirom na spremnost ispitanika na pokretanje vlastitog biznisa, a u odnosu na odabrana obilježja, koristio se Kruskal – Wallis-ov test, pri čemu se pošlo od slijedećih hipoteza:  $H_0$ : Nema statistički signifikantne razlike između grupa A, B i C, te  $H_1$ : Postoji statistički signifikantna razlika između grupa A, B i C. Rezultati provedenog testa dati su u narednoj tabeli.

*Tabela 5. Rezultati Kruskal-Wallis-ovog testa*

|                                                               | <i>Dužina studiranja<br/>(u godinama)</i> | <i>Godine<br/>starosti</i> | <i>Dužina čekanja na<br/>posao<br/>(u godinama)</i> |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------|
| <i>Chi-Square</i>                                             | <i>0.653</i>                              | <i>0.448</i>               | <i>0.974</i>                                        |
| <i>df</i>                                                     | <i>2</i>                                  | <i>2</i>                   | <i>2</i>                                            |
| <i>Asymp. Sig.</i>                                            | <i>0.722</i>                              | <i>0.799</i>               | <i>0.614</i>                                        |
| <i>Grouping Variable:<br/>SPREMNOST ZA POKRETANJE BIZNISA</i> |                                           |                            |                                                     |

Dakle, u slučaju svih odabranih obilježja, prihvata se nulta hipoteza. Kada su u pitanju nominalne varijable, također je analizirana razlika u odabranim obilježjima između navedene tri grupe ispitanika. Korišten je hi-kvadrat test, pri čemu se polazi od slijedećih hipoteza:  $H_0$ : Ne postoji veza između kategorijskih varijabli i  $H_1$ : Postoji veza između kategorijskih varijabli. Stepenn zavisnosti dviju kategorijskih varijabli mjeri se koeficijentom kontingencije i Kramerovim V koeficijentom<sup>5</sup>. U osnovi izračunavanja ovih koeficijenata nalazi se hi-kvadrat statistika. Pomenuti koeficijent i rezultati hi-kvadrat testa, prezentovani su u narednoj tabeli.

Tabela 6. Razlike u obilježjima između tri grupe ispitanika

| Obilježja                                               | Grupe ispitanika |      |    |      |    |      | Pearson<br>Chi-<br>Square<br>(p-value) | Koeffi-<br>cijent<br>kontin-<br>gencije<br>(p-value) | Kram-<br>erov V<br>koefici-<br>jent<br>(p-value) |
|---------------------------------------------------------|------------------|------|----|------|----|------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                         | A                |      | B  |      | C  |      |                                        |                                                      |                                                  |
|                                                         | n                | (%)  | n  | (%)  | n  | (%)  |                                        |                                                      |                                                  |
| <b>PODRUČJE NAUKE</b>                                   |                  |      |    |      |    |      |                                        |                                                      |                                                  |
| Prirodne nauke<br>0<br>0<br>2                           |                  |      |    | 50   | 2  | 50   | 0.555                                  | 0.284                                                | 0.209                                            |
| Inženjering i tehnologija                               | 2                | 20   | 7  | 70   | 1  | 10   |                                        |                                                      |                                                  |
| Medicinske i zdravstvene nauke                          | 2                | 50   | 2  | 50   | 0  | 0    |                                        |                                                      |                                                  |
| Poljoprivredne nauke                                    | 0                | 0    | 1  | 50   | 1  | 50   |                                        |                                                      |                                                  |
| Društvene nauke                                         | 22               | 33.8 | 27 | 41.5 | 16 | 24.6 |                                        |                                                      |                                                  |
| Humanističke nauke                                      | 6                | 40   | 5  | 33.3 | 4  | 26.7 |                                        |                                                      |                                                  |
| <b>OPREDJELJENJE ZA FAKULTET</b>                        |                  |      |    |      |    |      |                                        |                                                      |                                                  |
| Izabrani fakultet je isključivo moj izbor               | 28               | 32.2 | 39 | 44.8 | 20 | 23   | 0.232                                  | 0.230                                                | 0.167                                            |
| Izabrao/la sam fakultet zajedno sa roditeljima          | 3                | 60   | 0  | 0    | 2  | 40   |                                        |                                                      |                                                  |
| Izabrao/la sam fakultet nakon razgovora sa prijateljima | 1                | 12.5 | 5  | 62.5 | 2  | 25   |                                        |                                                      |                                                  |
| <b>SPOL</b>                                             |                  |      |    |      |    |      |                                        |                                                      |                                                  |
| Muški                                                   | 14               | 56   | 6  | 24   | 5  | 20   | 0.010                                  | 0.391                                                | 0.304                                            |
| Ženski                                                  | 18               | 24   | 38 | 50.7 | 19 | 25.3 |                                        |                                                      |                                                  |
| <b>PREBIVALIŠTE</b>                                     |                  |      |    |      |    |      |                                        |                                                      |                                                  |
| Urbano                                                  | 29               | 33.3 | 38 | 43.7 | 20 | 23   | 0.714                                  | 0.082                                                | 0.082                                            |
| Ruralno                                                 | 3                | 23.1 | 6  | 46.2 | 4  | 30.8 |                                        |                                                      |                                                  |
| <b>RANIJE ZAPOSLENJE U STRUCI</b>                       |                  |      |    |      |    |      |                                        |                                                      |                                                  |
| DA                                                      | 5                | 23.8 | 9  | 42.9 | 7  | 33.3 | 0.465                                  | 0.124                                                | 0.123                                            |
| NE                                                      | 27               | 34.2 | 35 | 44.3 | 17 | 21.5 |                                        |                                                      |                                                  |
| <b>UPOZNATOST SA POJMOVOM „SAMOZAPOSŁJAVANJE“</b>       |                  |      |    |      |    |      |                                        |                                                      |                                                  |
| DA                                                      | 24               | 32.4 | 34 | 45.9 | 16 | 21.6 | 0.627                                  | 0.096                                                | 0.097                                            |
| NE                                                      | 8                | 30.8 | 10 | 38.5 | 8  | 30.8 |                                        |                                                      |                                                  |
| <b>STAV O POSJEDOVANJU PODUZETNIČKIH ZNANJA</b>         |                  |      |    |      |    |      |                                        |                                                      |                                                  |
| POSJEDUJE ZNANJA                                        | 26               | 39.4 | 28 | 42.4 | 12 | 18.2 | 0.046                                  | 0.241                                                | 0.248                                            |
| NE POSJEDUJE ZNANJA                                     | 6                | 17.6 | 16 | 47.1 | 12 | 35.3 |                                        |                                                      |                                                  |

|                                                                              |    |      |    |      |    |      |       |       |       |  |
|------------------------------------------------------------------------------|----|------|----|------|----|------|-------|-------|-------|--|
| <b>POLAGANJE ISPITA IZ PO-DUZETNIŠTVA NA FAKULTETU</b>                       |    |      |    |      |    |      |       |       |       |  |
| <i>DA</i>                                                                    | 7  | 23.3 | 17 | 56.7 | 6  | 20   | 0.240 | 0.167 | 0.169 |  |
| <i>NE</i>                                                                    | 25 | 35.7 | 27 | 38.6 | 18 | 25.7 |       |       |       |  |
| <b>SPREMNOST ZA UČESTVOVANJE U SEMINARIMA I OBUKAMA ZA SAMOZAPOŠLJAVANJE</b> |    |      |    |      |    |      |       |       |       |  |
| <i>DA</i>                                                                    | 31 | 33.3 | 42 | 45.2 | 20 | 21.5 | 0.101 | 0.209 | 0.214 |  |
| <i>NE</i>                                                                    | 1  | 14.3 | 2  | 28.6 | 4  | 57.1 |       |       |       |  |
| <b>SPREMNOST NA PREKVALIFIKACIJU RADI SAMOZAPOŠLJAVANJA</b>                  |    |      |    |      |    |      |       |       |       |  |
| <i>DA</i>                                                                    | 25 | 33.8 | 35 | 47.3 | 14 | 18.9 | 0.132 | 0.196 | 0.197 |  |
| <i>NE</i>                                                                    | 7  | 26.9 | 9  | 34.6 | 10 | 38.5 |       |       |       |  |
| <b>ŽELJENA DJELATNOST ZAPOČINJANJA SAMOSTALNOG BIZNISA</b>                   |    |      |    |      |    |      |       |       |       |  |
| <i>PROIZVODNA</i>                                                            | 15 | 30   | 24 | 48   | 11 | 22   | 0.721 | 0.081 | 0.081 |  |
| <i>USLUŽNA</i>                                                               | 17 | 34   | 20 | 40   | 13 | 26   |       |       |       |  |
| <b>SPREMNOST ZAPOČINJANJA SAMOSTALNOG BIZNISA U SLUČAJU DOBIJANJA GRANTA</b> |    |      |    |      |    |      |       |       |       |  |
| <i>DA</i>                                                                    | 26 | 32.5 | 33 | 41.3 | 21 | 26.3 | 0.458 | 0.124 | 0.125 |  |
| <i>NE</i>                                                                    | 6  | 30   | 11 | 55   | 3  | 15   |       |       |       |  |

Od svih analiziranih obilježja, može se, uz rizik od 5%, utvrditi da, između razmatranih kategorijskih varijabli, postoji veza samo između samo *spola* i *spremnosti za započinjanje samostalnog biznisa* na jednoj strani, a na drugoj između *stava o posjedovanju poduzetničkih znanja* i *spremnosti za započinjanje samostalnog biznisa*. Do sličnih rezultata došao je McStay (2008), potvrdivši hipotezu da će studenti koji misle da imaju poduzetničke sposobnosti se prije oprijedijeliti za samozapošljavanje nego oni koji su manje optimistični u pogledu posjedovanja poduzetničkih znanja. Zbog utvrđene veze, u narednoj tabeli posebno su analizirane razlike između odabranih obilježja u odnosu na spol ispitanika.

Tabela 7. Razlike u obilježjima između muškaraca i žena

| Obilježja                                                                            | Grupe ispitanika |      |    |      | Pearson<br>Chi-Square<br>(p-value) | Koeficijent<br>kontingencije<br>(p-value) | Kramerov V<br>koeficijent<br>(p-value) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|----|------|------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                      | M                |      | Ž  |      |                                    |                                           |                                        |
|                                                                                      | n                | (%)  | n  | (%)  |                                    |                                           |                                        |
| <b>PODRUČJE NAUKE</b>                                                                |                  |      |    |      | 0.235                              | 0.253                                     | 0.261                                  |
| Prirodne nauke                                                                       | 0                | 0    | 4  | 100  |                                    |                                           |                                        |
| Inženjering i tehnologija                                                            | 5                | 50   | 5  | 50   |                                    |                                           |                                        |
| Medicinske i zdravstvene nauke                                                       | 0                | 0    | 4  | 100  |                                    |                                           |                                        |
| Poljoprivredne nauke                                                                 | 1                | 50   | 1  | 50   |                                    |                                           |                                        |
| Društvene nauke                                                                      | 15               | 23.1 | 50 | 76.9 |                                    |                                           |                                        |
| Humanističke nauke                                                                   | 4                | 26.7 | 11 | 73.3 |                                    |                                           |                                        |
| <b>OPREDJELJENJE ZA FAKULTET</b>                                                     |                  |      |    |      | 0.138                              | 0.195                                     | 0.199                                  |
| Izabrani fakultet je isključivo moj izbor                                            | 21               | 24.1 | 66 | 75.9 |                                    |                                           |                                        |
| Izabrao/la sam fakultet zajedno sa roditeljima                                       | 3                | 60   | 2  | 40   |                                    |                                           |                                        |
| Izabrao/la sam fakultet nakon razgovora sa prijateljima                              | 1                | 12.5 | 7  | 87.5 |                                    |                                           |                                        |
| <b>PREBIVALIŠTE</b>                                                                  |                  |      |    |      | 0.607                              | 0.051                                     | 0.052                                  |
| Urbano                                                                               | 21               | 24.1 | 66 | 75.9 |                                    |                                           |                                        |
| Ruralno                                                                              | 4                | 30.8 | 9  | 69.2 |                                    |                                           |                                        |
| <b>RANIJE ZAPOSLENJE U STRUCI</b>                                                    |                  |      |    |      | 0.671                              | 0.042                                     | 0.043                                  |
| DA                                                                                   | 6                | 28.6 | 15 | 71.4 |                                    |                                           |                                        |
| NE                                                                                   | 19               | 24.1 | 60 | 75.9 |                                    |                                           |                                        |
| <b>UPOZNATOST SA POJMOV<br/>„SAMOZAPOŠLJAVANJE“</b>                                  |                  |      |    |      | 0.792                              | 0.026                                     | 0.026                                  |
| DA                                                                                   | 18               | 24.3 | 56 | 75.7 |                                    |                                           |                                        |
| NE                                                                                   | 7                | 26.9 | 19 | 73.1 |                                    |                                           |                                        |
| <b>STAV O POSJEDOVANJU<br/>PODUZETNIČKIH ZNANJA</b>                                  |                  |      |    |      | 0.807                              | 0.024                                     | 0.024                                  |
| POSJEDUJE ZNANJA                                                                     | 16               | 24.2 | 50 | 75.8 |                                    |                                           |                                        |
| NE POSJEDUJE ZNANJA                                                                  | 9                | 26.5 | 25 | 73.5 |                                    |                                           |                                        |
| <b>POLAGANJE ISPITA IZ<br/>PODUZETNIŠTVA NA<br/>FAKULTETU</b>                        |                  |      |    |      | 0.124                              | 0.152                                     | 0.154                                  |
| DA                                                                                   | 10               | 33.3 | 20 | 66.7 |                                    |                                           |                                        |
| NE                                                                                   | 15               | 21.4 | 55 | 78.6 |                                    |                                           |                                        |
| <b>SPREMNOST ZA UČESTVOVANJE<br/>U SEMINARIMA I OBUKAMA ZA<br/>SAMOZAPOŠLJAVANJE</b> |                  |      |    |      |                                    |                                           |                                        |



|                                                                             |    |      |    |      |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|------|----|------|-------|-------|-------|
| DA                                                                          | 24 | 25.8 | 69 | 74.2 | 0.497 | 0.068 | 0.068 |
| NE                                                                          | 1  | 14.3 | 6  | 85.7 |       |       |       |
| SPREMNOST NA<br>PREKVALIFIKACIJU RADI<br>SAMOZAPOŠLJAVANJA                  |    |      |    |      |       |       |       |
| DA                                                                          | 19 | 25.7 | 55 | 74.3 | 0.792 | 0.026 | 0.026 |
| NE                                                                          | 6  | 23.1 | 20 | 76.9 |       |       |       |
| ŽELJENA DJELATNOST ZAPOČINJANJA<br>SAMOSTALNOG BIZNISA                      |    |      |    |      |       |       |       |
| PROIZVODNA                                                                  | 16 | 32   | 34 | 68   | 0.106 | 0.160 | 0.162 |
| USLUŽNA                                                                     | 9  | 18   | 41 | 82   |       |       |       |
| SPREMNOST ZAPOČINJANJA<br>SAMOSTALNOG BIZNISA U<br>SLUČAJU DOBIJANJA GRANTA |    |      |    |      |       |       |       |
| DA                                                                          | 19 | 23.8 | 61 | 76.3 | 0.564 | 0.058 | 0.058 |
| NE                                                                          | 6  | 30   | 14 | 70   |       |       |       |

Kada je u pitanju spol, Markov i Mirkov (2008) su utvrdili da muški spol ima izraženije poduzetničke težnje. S druge strane, Majogoro i Mgabo (2012) su utvrdili su studentice sklonije riziku i samim time imaju pozitivniji stav prema samozapošljavanju nego studenti. Međutim, u s obzirom na rezultate prezentovane u prethodnoj tabeli može se zaključiti da ne postoji razlika između muškaraca i žena, obuhvaćenih predmetnim uzorkom, u pogledu razmatranih obilježja.

S obzirom da je jedan od ciljeva istraživanja bio i taj da se ustanove kriteriji odabira profesionalne orijentacije, iz anketnog upitnika su ekstrahirane slijedeće varijable: *stav o mogućnosti zapošljavanja nakon završenog fakulteta* ( $x_1$ ), *stav o korisnosti znanja stečenih na fakultetu* ( $x_2$ ), *mogućnost zapošljavanja u različitim djelatnostima* ( $x_3$ ), *cijena školovanja na izabranom fakultetu* ( $x_4$ ), *sklonosti prema izabranom fakultetu* ( $x_5$ ), *blizina fakulteta i mjesta stanovanja* ( $x_6$ ) i *sličnost stečenog srednjoškolskog i izabranog fakultetskog usmjerenja* ( $x_7$ ) koje su korištene kao inputi u faktorskoj analizi. Kako što je opštepoznato, faktorska analiza pripada grupi tehnika multivarijacione analize koje imaju za predmet istraživanja međuzavisnost više varijabli. Inače, osnovni cilj faktorske analize je da međusobnu povezanost većeg broja opserviranih varijabli opiše nekim manjim brojem osnovnih ili latentnih varijabli. Osnovni model faktorske analize može se zapisati u slijedećem obliku (Zahirović 2005, p. 167):

$$y = B \cdot f + u, \quad (1)$$

gdje su:

$$y = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_p \end{bmatrix}, f = \begin{bmatrix} f_1 \\ f_2 \\ \vdots \\ f_m \end{bmatrix}, u = \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \vdots \\ u_p \end{bmatrix}, B = \begin{bmatrix} \hat{a}_{11} & \hat{a}_{12} & \cdots & \hat{a}_{1m} \\ \hat{a}_{21} & \hat{a}_{22} & \cdots & \hat{a}_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \hat{a}_{p1} & \hat{a}_{p2} & \cdots & \hat{a}_{pm} \end{bmatrix}.$$

Sa  $B$  je obilježena matrica faktorskih opterećenja ili matrica punjenja čiji se elementi  $\beta_{ij}$  nazivaju faktorski koeficijenti ili faktorska opterećenja  $i$ -te varijable  $j$ -tim faktorom i označavaju uticaj  $j$ -tog faktora na  $i$ -tu varijablu.

Sa  $f$  je označen  $m$ -dimenzionalni vektor zajedničkih faktora, a sa  $u$   $p$ -dimenzionalni vektor specifičnih faktora. Prvi korak u faktorskoj analizi je da se utvrdi korelacija između originalnih varijabli.

Korelaciona matrica, za navedene varijable, data je u slijedećoj tabeli.

*Tabela 8. Korelaciona matrica za faktorsku analizu*

|                           | $x_1$ | $x_2$   | $x_3$  | $x_4$   | $x_5$  | $x_6$ | $x_7$  |
|---------------------------|-------|---------|--------|---------|--------|-------|--------|
| $x_1$ Pearson Correlation | 1.000 | 0.252** | -0.100 | 0.255** | 0.041  | 0.069 | -0.101 |
| Sig. (2-tailed)           |       | 0.006   | 0.161  | 0.005   | 0.344  | 0.246 | 0.158  |
| $x_2$ Pearson Correlation |       | 1.000   | 0.099  | 0.077   | 0.146  | 0.030 | -0.037 |
| Sig. (2-tailed)           |       |         | 0.164  | 0.223   | 0.073  | 0.385 | 0.358  |
| $x_3$ Pearson Correlation |       |         | 1.000  | 0.033   | 0.095  | 0.141 | 0.127  |
| Sig. (2-tailed)           |       |         |        | 0.373   | 0.173  | 0.080 | 0.104  |
| $x_4$ Pearson Correlation |       |         |        | 1.000   | -0.092 | 0.039 | -0.134 |
| Sig. (2-tailed)           |       |         |        |         | 0.182  | 0.350 | 0.092  |
| $x_5$ Pearson Correlation |       |         |        |         | 1.000  | 0.119 | -0.041 |
| Sig. (2-tailed)           |       |         |        |         |        | 0.120 | 0.343  |
| $x_6$ Pearson Correlation |       |         |        |         |        | 1.000 | 0.085  |
| Sig. (2-tailed)           |       |         |        |         |        |       | 0.200  |
| $x_7$ Pearson Correlation |       |         |        |         |        |       | 1.000  |
| Sig. (2-tailed)           |       |         |        |         |        |       |        |

\*\* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 1%. \* . Korelacija je statistički značajna na nivou od 5%.

Analizirajući korelacionu matricu, može se zaključiti da statistički signifikantna, ali ipak ne i izražena - korelacija postoji između varijabli  $x_1$

(stav o mogućnosti zapošljavanja nakon završenog fakulteta) i  $x_4$  (cijena školovanja na izabranom fakultetu). Formalni test za opravdanost primjene faktorske analize su Bartlett-ov test i KMO<sup>6</sup> statistika.

Prema rezultatima Bartlett-ovog testa (sig. = 0.133) zaključuje se da ne postoji značajna korelacija između originalnih varijabli. Međutim, s obzirom na rezultate KMO testa (KMO statistika iznosi 0.507), primjena faktorske analize se preporučuje.

Nakon primijenjene procedure glavnih komponenti, izdvojena su tri faktora, pri čemu su za kriterij izbora broja faktora uzete karakteristične vrijednosti pridružene faktorima koje su veće od 1. Procenat objašnjene varijanse izdvojena tri faktora je približno 55%.

Rezultati faktorske analize, nakon provedene VARIMAX rotacije prikazane su u narednoj tabeli.

*Tabela 9. Rezultati faktorske analize (nakon provedene rotacije)*

| <i>Faktor</i> | <i>Faktorska težina</i> | <i>Varijable uključene u faktor</i>                                          | <i>Moć faktora u objašnjavanju varijanse varijabli</i> |
|---------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| $F_1$         | 0.783                   | <i>Cijena školovanja na izabranom fakultetu</i>                              | 61.31%                                                 |
|               | 0.717                   | <i>Stav o mogućnosti zapošljavanja nakon završenog fakulteta</i>             | 51.41%                                                 |
| $F_2$         | 0.708                   | <i>Mogućnost zapošljavanja u različitim djelatnostima</i>                    | 50.13%                                                 |
|               | 0.614                   | <i>Blizina fakulteta i mjesta stanovanja</i>                                 | 37.70%                                                 |
|               | 0.584                   | <i>Sličnost stečenog srednjoškolskog i izabranog fakultetskog usmjerenja</i> | 34.11%                                                 |
| $F_3$         | 0.817                   | <i>Sklonosti prema izabranom fakultetu</i>                                   | 66.75%                                                 |
|               | 0.593                   | <i>Stav o korisnosti znanja stečenih na fakultetu</i>                        | 35.16%                                                 |

Na osnovu prethodnih rezultata može se izvesti slijedeća interpretacija faktora: prvi se faktor odnosi na *cijenu i korisnost odabranog fakulteta*, drugi faktor na *geografsku konkurentnost i obrazovnu prohodnost* i treći faktor na *subjektivni afinitet i stečena znanja*. Na osnovu prethodno prezentovanih rezultata provedenog empirijskog istraživanja, može se zaključiti da se prihvata centralna istraživačka hipoteza, tj. da stavovi nezaposlenih osoba prema samozapošljavanju predstavljaju bitan faktor u kreiranju i provođenju aktivne politike radne snage, te otklanjanju neusklađenosti ponude i potražnje na tržištu rada Tuzlanskog kantona. Rezultati istraživanja mogu poslužiti kao solidna osnova predstavnicima vlasti na svim nivoima prilikom definisanja mjera za provođenje aktivne politike zapošljavanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata provedenog istraživanja može se izvući opšti zaključak da je mladim poduzetnicima potrebno pružiti odgovarajuću pravnu i ekonomsku podršku u procesu pokretanja i registrovanja preduzeća. Ova podrška se treba ogledati u besplatnim pravnim savjetima i pomoći pri pisanju biznis planova, kao i potrebnoj obuci ljudskih resursa. Pri tome je nužno staviti poseban akcenat na razvoj omladinskog, ženskog, ruralnog i socijalnog poduzetništva. Na ovaj način bi se kreirala odgovarajuća poduzetnička klima na državnom i kantonalnom nivou, te pospiješio proces registrovanja malih poduzeća. Samim tim bi se smanjio broj neregistrovanih radnika, što bi se direktno pozitivno odrazilo na privredni razvoj BiH. Nakon provedenog istraživanja mogu se izdvojiti slijedeće *preporuke* za smanjenje nezaposlenosti ciljane populacije na području TK-a: **(1)** Uspostaviti kontinuiranu saradnju između privatnog/poduzetničkog sektora, nosilaca ekonomske politike i akademskih krugova; **(2)** Usmjeriti fiskalnu i monetarnu politiku u pravcu stimuliranja proizvodnih i uslužnih djelatnosti da bi se omogućila potencijalno povećana potražnja za radnom snagom; **(3)** Promoviranje i investiranje u „nove“ konkurentnije poduzetničke aktivnosti od strane nosilaca ekonomske politike, uz ograničene mjere podsticaja; **(4)** Intenzivirati promociju programa za samozapošljavanje kako bi se povećao nivo upoznatosti sa njima; **(5)** Kreiranje poduzetničkog duha započeti osnovnim obrazovanjem, a nastaviti na svim ostalim nivoima školovanja; **(6)** Uvesti neki vid profesionalne orijentacije već po završetku osnovnog obrazovanja, čime bi se buduća radna snaga profilirala prema potrebama tržišta rada; **(7)** S obzirom na zastupljenost ženske populacije u ukupnom broju nezaposlenih potrebno je posebnu pažnju posvetiti razvoju i implementaciji programa ženskog poduzetništva.

## 7. LITERATURA:

1. Chat Chatterjee, S. (1995) Productivity Growth and the American Business Cycle. *Business Review*, (September/October), pp. 13-23.
2. Chatterjee, S. (1999) Real Business Cycles: A Legacy of Countercyclical Policies?. *Business Review*, (January/February), pp. 17-27.
3. Egunsola, A.O.E., Dazala, I.U & Daniel, J. D, Entrepreneurship Education and Attitude of Undergraduate Students to Self Employment in Mubi, *Journal of Education and Practice*, 3(8), pp. 95-102.
4. European Employment Observatory Review: Self-employment in Europe 2010. [Online] Dostupno <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reviews/EEORReview-Self-Employment2010.pdf> [Pristup: 29.1.2013.]

5. EVROPA 2020: Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast [Online] Dostupno [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_SL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_SL_ACT_part1_v1.pdf) [Pristup: 29.1.2013.]
6. Jonung, L. (1989) Knut Wicksell on unemployment, *History of Political Economy*, 21(1), pp. 27-42.
7. Keynes, J. (1936) *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Harcourt.
8. Majogoro, K & Mgabo, M.R, Self-Employment Intention among University Students: testing Ajzen's theory of planned behaviour (TPB), *International Journal of Physical and Social Sciences*, 2(8), Issue 8, pp. 67-84.
9. Markov, S & Mirkov, S. (2008). Preduzetničke težnje studenata u Vojvodini. In: Markov, S. & Stanković, F. ed. *Univerzitet i preduzetništvo*. Novi Sad: UNESCO, Katedra za studije preduzetništva pp. 40-69.
10. McStay, D. (2008) *An investigation of undergraduate student self-employment intention and the impact of entrepreneurship education and previous entrepreneurial experience*, PhD, ePublications@bond, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development. [Online] <http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1066&context=theses> [Pristup: 26.7.2013.]
11. Mouhammed, A. (2010) Unemployment and the Entrepreneur, *International Journal of Economics and Research*, 1(1), pp. 1-14.
12. Nishiyama, C. & Leube, K. (1984) *The Essence of Hayek*. Stanford: Hoover Institution
13. Pigou, A.C. (1933), *The Theory of Unemployment*, London: Macmillan.
14. Schumpeter, J. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
15. Soldić – Aleksić, J. & Chroneos – Krasavac, B. (2009) *Kvantitativne tehnike u istraživanju tržišta: Primena SPSS računarskog paketa*, Beograd: CID.
16. Strategijarazvoja Federacije BiH 2010–2020. [Online] Dostupno <http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislative/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf> [Pristup: 29.1.2013.]
17. Uputstvo o metodološkom okviru i principima za izradu pravilnika o klasifikaciji naučnih oblasti, polja i grana. [Online] Dostupno [http://www.mcp.gov.ba/org\\_jedinice/sektor\\_nauka\\_kultura/pravni\\_okvir/podzakonski\\_akti/?id=3382](http://www.mcp.gov.ba/org_jedinice/sektor_nauka_kultura/pravni_okvir/podzakonski_akti/?id=3382) [Pristup: 20.12.2012.]
18. Vecchi, N. (1995) *Entrepreneurs, Institutions and Economic Change: The economics thought of J.A. Schumpeter (1905-1925)*. London: Edward Elgar.
19. Zahirović, S. (2005) *Multivarijaciona analiza: Osnove teorije i primjene u marketinškim istraživanjima*, Tuzla: Infograf.

## Endnotes

1. Prije započinjanja formalnog ispitivanja, provedeno je pilot istraživanje na studentima završne godine Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli na smjeru Menadžment da bi se testirao kvalitet anketnog upitnika. Nakon analize pilot istraživanja sastavljena je konačna verzija upitnika i provedeno je istraživanje.
2. U provođenju anketiranja korištena je i rezervna lista, i to najviše iz razloga što brojevi telefona navedeni u evidenciji Zavoda nisu bili aktuelni, ili pak što ispitanici nisu bili zainteresovani za učestvovanje u anketi.
3. MS Excel 2010 i SPSS Statistics 18.0.
4. Rezultati prezentovani u ovom radu rezultat su projekta pod nazivom "Istraživanje stavova registrovanih nezaposlenih osoba sa visokom stručnom spremom prema samozapošljavanju na području Tuzlanskog kantona" kojeg su autori ovog rada proveli tokom 2012 godine. Projekat je realizovan uz finansijsku podršku Udruženja za razvoj NERDA.
5. Iskustveno pravilo glasi: vrijednost koeficijenta V od 0 do 0.3 ukazuju na nisku asocijaciju, od 0.3 do 0.6 na srednju – umjerenu asocijaciju i vrijednost koeficijenta V preko 0.6 ukazuju na strogu asocijaciju između varijabli (Soldić – Aleksić & Chroneos – Krasavac, 2009, pp. 160 – 166).
6. Radi se o Kaiser-Meyer-Olkin-oj mjeri adekvatnosti uzorka, koja poredi veličine posmatranih koeficijenata korelacije sa parcijalnim koeficijentima korelacije. Ukoliko je njena vrijednost veća od 0.5 preporučuje se primjena faktorske analize. Što se tiče Bartlett-ovog testa, on se koristi za testiranje nulte hipoteze da ne postoji značajna korelacija između originalnih varijabli.

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**THE IMPACT OF THE LOCAL GOVERNMENTS'  
COMMUNICATION METHODS ON THE FOREIGN  
INVESTORS' BUSINESS DECISIONS AND THE  
PERCEPTION OF THE INVESTMENT POTENTIAL  
OF THE LOCAL COMMUNITIES IN BOSNIA AND  
HERZEGOVINA**

**UTICAJ METODA KOMUNIKACIJE LOKALNE VLADE  
NA ODLUKE STRANIH INVESTITORA I PERCEPCIJA  
INVESTICIONOG POTENCIJALA LOKALNIH  
ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI**

**Željka Pejić,**

Vitez University of Travnik, Bosnia and Herzegovina

Cell phone number 00387 63 996 355

E-mail: [zeljka.pejic@bih.net.ba](mailto:zeljka.pejic@bih.net.ba)

**ABSTRACT:** *Local development is conditioned by attraction of new investors and evaluation of the investment potentials of local communities in Bosnia and Herzegovina. For the last couple of years, the way of communication, in other words local governments' presentations of investment potentials of local communities, has also influenced the process of the selection of investment locations. Observing and analyzing the perception by potential investors from private sector, we can notice inflexibility and avoidance of risk of investment in local communities in Bosnia and Herzegovina. The investors make business decisions in a relatively short period of time, and the crucial role in the process is also the way the local government communicates with the potential investors. Therefore, a study has been conducted on a sample of 50 companies from all over Europe, and the aim of the study was to get the answers to the questions related to the usage of media in communication with local governments; the way potential foreign investors perceive local communities; the elements according to which a decision is made about investment in the territory of Bosnia and Herzegovina, and the preference of the area for investment. The media used for the communication were email and Skype, which confirms the thesis that*

*the biggest and most successful companies in Europe prefer new media as ways of communication. It is interesting that the potential investors from private sector perceive local governments as companies; therefore, they prefer the principles of corporate communication. At the same time 21% of the companies consider bad communication with local governments as the main reason for canceling investments in certain local communities in Bosnia and Herzegovina. Potential foreign investors are mainly interested in investments in service industries, primarily in trade and tourism. Although there is a clear picture of the investment potentials in Bosnia and Herzegovina, only 14% of the companies in Europe are going to invest in Bosnia and Herzegovina in 2013.*

**Keywords:** *local government, communication, local government image, foreign investors, local development*

**JEL classification:** *M38; O21*

## **1. INTRODUCTION**

Observing and analyzing the perception of potential investors from the private sector, inflexibility and avoidance of risk in business investment has been noticed. Investors make business decisions in a relatively short period of time, without trying to understand why some of the indicators are as they are. Therefore, local communities in Bosnia and Herzegovina are continuously losing investments and are becoming unpopular, unattractive and undesirable investment destinations.

## **2. THE CHARACTERISTICS OF TARGET PUBLIC – FOREIGN INVESTORS**

The initiation of local economic development is conditioned primarily by the image of the local community, in other words, in a way in which foreign and potential investors perceive possibilities, opportunities and conditions for further investments. In the Republic of Croatia, for example, 51% of companies have foreign shares in their ownership structure (poslovni.hr.2013). Here, it is not being talked only about privatization of state companies, but also about investment of foreign capital in small, local firms and companies. According to Marko Repecki, an economic analyst, who is primarily engaged



in issues of foreign investments in local communities: *“The important cause of such conditions, apart from weak macroeconomic indicators, is relative underdevelopment of the markets, as well as low liquidity. A lot of cyclical companies, such as construction or shipbuilding companies, have found themselves in quite a difficult situation, which has resulted in steep drop in their share prices. Some companies, from different sectors, have not reported serious drop in revenue or profit, but their share prices have dropped due to the negative market sentiment. It is those companies that will give the initial impulse to the markets so they can recover, and they are the first to be recognized by investors”*, believes Repecki. (Repecki, 2011)

Theoreticians mainly relate forming of the public to the role of the media and the communications aspect. In this case, that is crystallization of the attitude of potential foreign investors which have clear goals, and that is investment in Bosnia and Herzegovina. (Schwalb L, 2011, p. 112) However, it needs to be kept in mind that this is a specific public, members of private sector to which profit goals are, nevertheless, in the first place. Business decisions are not made according to media presentations of certain location. This image may arouse interest, but not the process of making business decisions.

The problem of perception and positive image has been evident since the beginning of the process of reform and transition of local communities in Bosnia and Herzegovina. However, in the last couple of years, the focus has been transferred from the reform process to the accomplishment of the strategic goal – local economic development; therefore, the image and the perception of the local communities, in the eyes of their target public, has become crucial. According to that, potential investors are primary target public of the local community, but also of the local government. Accomplishment of the strategic goals is directly or indirectly related to the image – the image that has been created about the local community, the elements and factors which contribute to creation of the image with target public, and especially key decision making by the local community’s target public.

Investment in public sector and continual privatization enable local communities to establish a system of development easier, and focus on business and industries which are of primary importance for the local community. (Urio P, 2010, p: 23)

Accomplishment of all the strategic goals is undoubtedly dependent on the development of small and medium-sized enterprises. Local governments need to develop entrepreneurial infrastructure, but also to develop, build, and

tactically direct the elements necessary for the creation of a positive image in the eyes of potential investors.

### **3. FORMER STUDIES AND INVESTORS' HABITS**

Potential foreign investors should be primarily perceived from the context of private sector. Therefore, formation of interest groups, even public, is related to the principles according to which private sector works. Even though local governments often neglect that aspect of communication, in other words, the context in which the potential investors exist, dominance of trends and conditions of the private sector is the key element for the perception of a local community as a place for investment by potential investors. (Calabrese, 2008, p: 26) Private sector in Europe has passed through enormous turbulence and changes for the last couple of years. The recession has not only taken its toll in the form of business entities whose operations have become impossible anymore, but the perception has been destroyed, too, just like the ways of communication with potential investors, on which local communities in Europe had relayed. (Bull B. McNill D, 2007, p. 76)

The general assessment of „the courage“ of potential investors to dare and start investment processes, boils down to the information that there were 33% less investments in Europe in 2012, compared to the year of 2005. From these general determinants and the characteristics of potential investors in Europe, the following can be defined:

- Potential investors are burdened by the experiences of other investors from the previous couple of recession years, which makes it harder to decide and get into that type of business process.
- The recourses of the potential investors are significantly reduced compared to the period before the recession. Therefore, potential investors mainly use their available material and financial resources to maintain already achieved level of development and preservation of the current markets.
- Potential investors have decreased their projects on market research by 45% compared to the period before the recession.
- Economic changes have mainly had negative impacts on the economy in Europe, as well as on the investment climate.
- The time frame and the priorities, especially in the processes of business decision making, have become short-term and are not related to possible investments.

Moreover, the speed and the time needed for business processes have contributed to the fact that potential investors use new media for possible communication and analysis of potential investment locations. Information which is biased and inadequate to potential investors, is discarded at the beginning, and the local communities, which do not recognize this feature of investors, do not have the image according to which other investment decisions can be made.

In the last couple of years, business sector in the European Union has not had such significant tendencies towards investment, as it had been like that until 2005. Of course, the recession has taken its toll, and this indicator is logical and expected. (OECD, 2010, p: 34) However, the indicators for some countries are positive, especially for Poland or the Scandinavian countries. In Norway, Finland and Sweden, there has been an increase in the number of investors who invest their capital in projects in the third countries (Damjanović D, Pavlović-Križanić T, Peteri G, 2010 Beograd, p. 109). According to the available data on the interest of the European investors, most of them prefer public-private partnership, and the most common models are concessions. For example, the investors from Norway have the most trust and interest in concessions, whereas French investors are mostly interested in investments in small and medium-sized enterprises. Poland, as one of the new European Member States has a highly developed investment climate, so it is not surprising that this country prefers public-private partnerships.

#### **4. RESEARCH METHODOLOGY**

For the purpose of this paper, the study has been conducted on a sample of 50 companies across Europe. These are 50 most successful companies in Europe in 2012 (europes500.eu, 2013). A 15-question survey has been sent to those companies; and the answers relate to:

- The usage of media in communication with local governments;
- The way the local communities are perceived;
- The elements according to which a decision is made on investments in Bosnia and Herzegovina;
- Preferable areas for investments, etc.

It is necessary to stress out that the communication with the companies took 30 days, and that there was a 100% shown interest of the companies in the study. The media used for the communication were e-mail and Skype, which confirms the thesis that the biggest and most successful companies in Europe prefer new communications media.

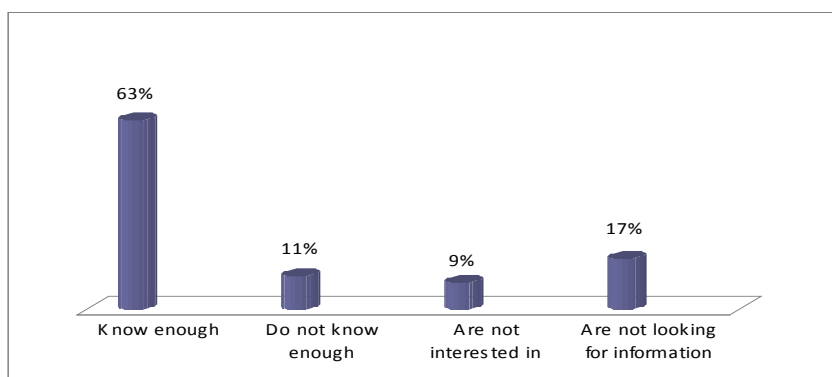
## 5. THE RELATIONSHIP BETWEEN POTENTIAL FOREIGN INVESTORS BUSINESS DECISIONS AND THE WAY OF COMMUNICATION – THE RESULTS OF THE STUDY

As it has been already emphasized, the companies we communicated with were 100% interested in the study, which confirms the assertion that investors are interested in possibilities of investment in Bosnia and Herzegovina. As many as 33 companies replied within five business days, whereas 9 companies replied within two weeks. Only 3 companies needed three weeks to reply. It is necessary to assert that all the companies we had contacted replied to our questions, which also confirms the degree of the communicational ethic the companies have towards the public.

When asked how well they are acquainted with the economic situation in Bosnia and Herzegovina, 63% of the companies answered that they know enough, whereas 11% of the companies consider that they do not know enough about the economy in Bosnia and Herzegovina. As much as 17% of the companies did not look for information on the economy in Bosnia and Herzegovina at all, and 9% of the companies do not have any interest in the information on the economic situation in Bosnia and Herzegovina. The greatest interest in the economy of Bosnia and Herzegovina, and especially in making possible decisions on investment, is shown at the beginning of a fiscal year.

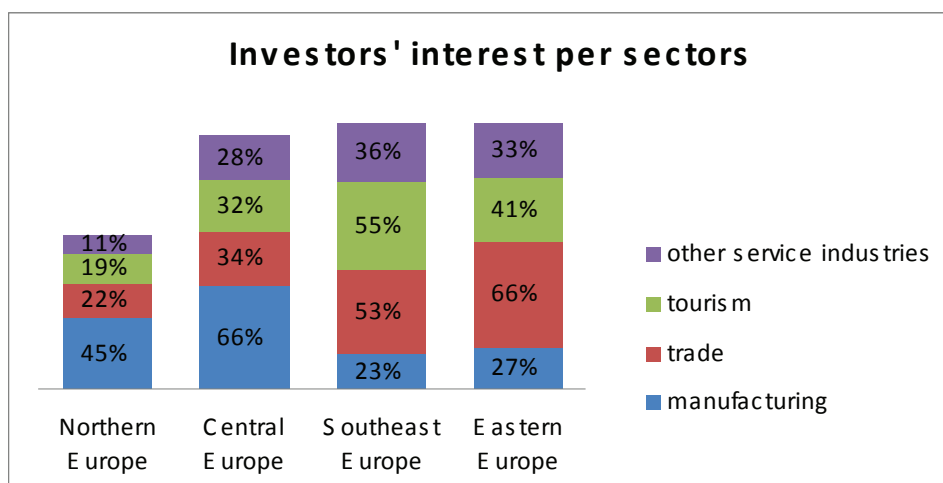
*Chart 1*

*How well are the European investors familiar with the economic situation in Bosnia and Herzegovina?*



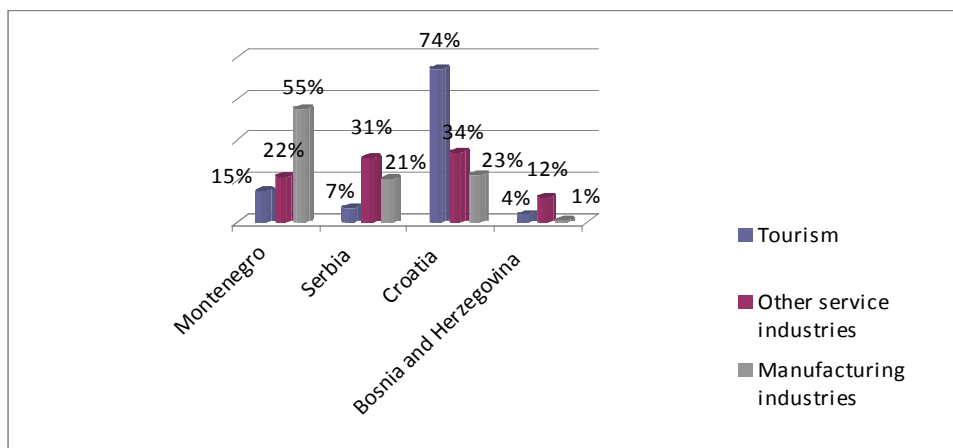
The most represented sectors for investments, according to the obtained data, are: manufacture, trade, and tourism. In Central Europe, on average, 75% of the investors would invest in service industries; whereas, the largest percent of the investors interested in manufacturing industry has been reported within the investors coming from Northern Europe or even Eastern Europe (see Chart 2). Most, or more precisely 56% of the examined companies are planning to invest in 2013; but only 16% of them are planning investments in Southeast Europe.

*Chart 2*  
*Which economic sectors are the investors most interested in?*  
*per European regions*



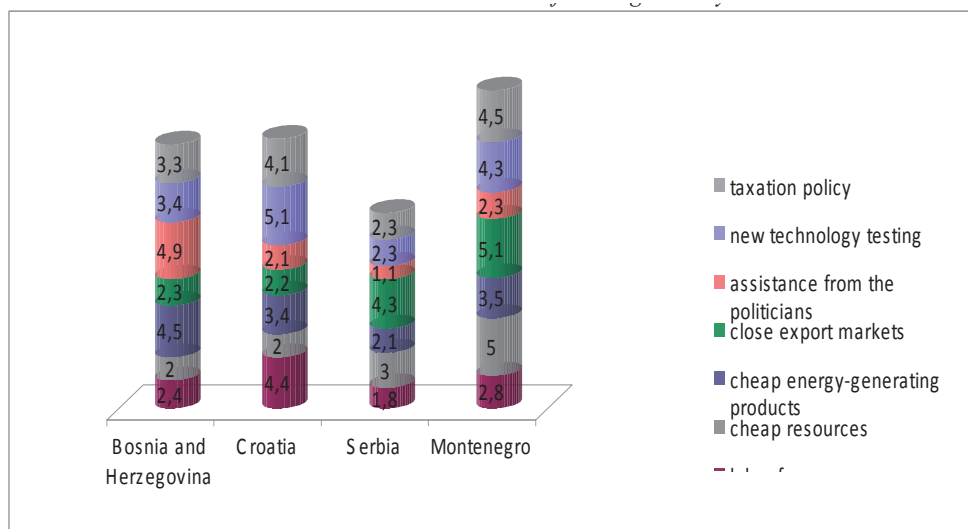
Some interesting answers have been received to the question: *‘Which industry would you invest in?’*. As many as 80% of the potential investors see Bosnia and Herzegovina as the country with the best investment climate for manufacturing industry, whereas Croatia is seen as the most attractive for investment in tourism. However, 55% of the companies most often do their investment projects in Montenegro (see Chart 3).

*Chart 3*  
Which industries would the European investors invest in - the results by the countries of the region?



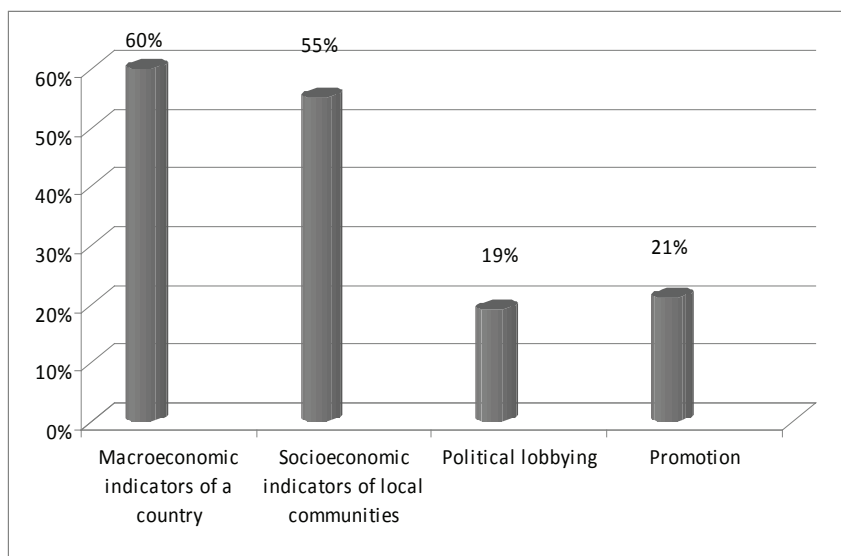
Although the potential investors perceive Bosnia and Herzegovina as an attractive country for investments in manufacturing industry, the reasons they give for such opinion are worrying.

*Chart 4*  
The reasons to invest in manufacturing industry



It is evident that the potential investors give shocking but anticipated reasons for choosing certain countries in the Balkans region for investments. Bosnia and Herzegovina, according to the given reasons, has the most problems in protection of labor force, as one of the most wanted resources; as it is evident that the labor force plays a role in the selection of a location for investment.

*Chart 5*  
*The elements which affect investing decisions*



When making decisions on investments, potential investors first and foremost consider macro-economical and generally socio-economical indicators of Bosnia and Herzegovinian economy, and only after the evaluation of the favorability of the business climate, do they consider the same indicators for local communities. As many as 80% of the investors make their decisions on the investment in Bosnia and Herzegovina primarily according to macro-economical indicators, whereas 20% of the companies specifically look for the information on the local community they are interested in. Potential investors make decisions on investments primarily according to the indicators of their balance sheets and income statements, but other elements have significant role, also; such as public relations, lobbying, as well as macro-economical indicators of the potential location. (See Chart 5)

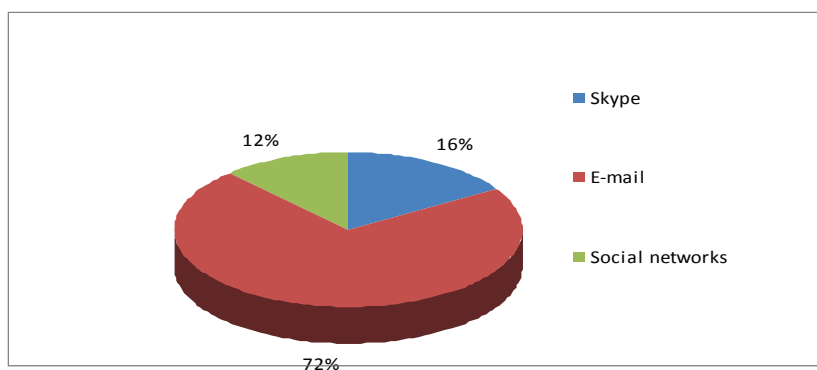
*Table 1*  
*The data potential investors see as important in the process of making investing decisions*

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| GDP                        | 17% |
| Export/import              | 7%  |
| Indicators of employment   | 4%  |
| Population age structure   | 6%  |
| Interest rate              | 12% |
| Index of consumer prices   | 15% |
| Retail                     | 8%  |
| Balance of payments        | 4%  |
| Fiscal and monetary policy | 21% |
| Average Gross Salary       | 6%  |

In Table 1, there is a ranking list of the data which potential investors perceive, in other words, according to which they make decisions on further investment. Macro-economical indicators of a country are primary, but it is interesting that more than 70% of the investors ask for socio-economical indicators for the local community in which they plan to invest.

The results of the study also show that business processes of the potential investors are mainly conducted using new media; that is way potential investors prefer new media when establishing communication with local governments.

*Chart 6*  
*New media which potential investors most often use for the communication with local governments in Bosnia and Herzegovina*



As of the way of informing, potential investors search for all the initial information via the Internet. Almost 40% of the examined companies confirmed that the information they find on the official websites of the local



governments is considered relevant for the further process of investment decision making. It is interesting that only 15% of the investors ask for the information directly from the Institutes for Statistics or other institutions of Bosnia and Herzegovina. However, 90% of the examined companies have confirmed that the information they trust most is the information they get from International financial institutions (IFIs). Almost 70% of the companies consider that the local communities in Bosnia and Herzegovina have an investment potential, whereas 23% think that the potential must be promoted in a better way. Local governments loosely communicate with potential investors. More than 80% of the local governments primarily use the traditional channels of communication, as well as traditional ways of promotion of the local investment capacities. However, without the adjustment to the new models of communication, and establishment of a system which will check the real indicators of the economic situation and investment potential in Bosnia and Herzegovina, it is hard to carry out a proper evaluation of the foreign investors' preferences.

At the end of the result presentation, it can be established that the European companies as potential foreign investors are interested in local communities; and it is evident that their opinion on the economic situation, but also on the socio-economic characteristics of Bosnia and Herzegovina, is not negative to the extent it has been believed so far. Surely, Bosnia and Herzegovina is much less attractive for the investors compared to, for example, Croatia, but the differences in opinion and attitudes are not drastic and unchangeable. Therefore, potential foreign investors primarily perceive Bosnia and Herzegovina as a country with investment potential (which is better than if they were mostly neutral), emphasizing that it is possible to improve the image of the local communities in the eyes of potential investors.

## **6. CONSLUSION**

The processes of globalization demand from the authorities, especially from local communities, to adapt to market conditions, the ways of doing business, principles, and to accept the fact that the accomplishment of the profit goals by public sector, especially by private sector as a partner, is an inevitable part of the partnership and realization of the public-private agreements and concessions.

The reason for the adjustment of the authorities to such way of market business is the lack of financial assets for funding new projects of public

interest, but also the new trends according to which potential investors in Europe adjust their business to new media and real macroeconomic and socioeconomic indicators of a country, as well as a local government in which they plan to invest. The potentials, which local communities in Bosnia and Herzegovina have, are only the beginning of a successful cooperation with potential investors. Communication and adjustment to the needs of the investors is more than essential in today's transitional period our country is going through.

## 7. REFERENCES

1. Bull B. McNeill D. (2007) *Development Issues in Global Governance: Public-Private Partnerships and Market Multilateralism*, Routledge, Canada,
2. Damjanović D, Pavlović-Križanić T, Péteri G (2010) *Partnerstvo javnog i privatnog sektora - dobra i loša iskustva odabranih zemalja u tranziciji* (Public-Private Partnerships: the Good and the Bad Experiences of the Selected Countries in Transition), Palgo centar, Beograd,
3. Calabrese D. (2008) *Strategic Communication for Privatization, Public-Private Partnerships, and Private Participation in Infrastructure Projects*, the World Bank, Washington D.C.
4. OECD *Dedicated public-private partnership units* OECD, 2010,
5. Schwabl L. (2011) *Kreative Governance? Public Private Partnerships in der Lokalpolitischen Steuerung*, VS Verlag, Springer, Wiesbaden, Germany,
6. Urio P (2010) *Public-Private Partnerships: Success and Failure Factors for In-Transition Countries*, University Press of America, New York,
7. Europes500.eu (2013), (online), available at: <http://www.europes500.eu>, accessed on August 15<sup>th</sup>, 2013,
8. Poslovni.hr (2013), (online), available at: <http://www.poslovni.hr>, accessed on August 15<sup>th</sup>, 2013,
9. Repecki M (2013), *Hrvatsa i Srbija vraćaju se na radar stranih investitora* (Croatia and Serbia are back on the radar of foreign investors) (online), available at: <http://www.business.hr/ulaganja/hrvatska-i-srbija-vracaju-se-na-radar-stranih-investitora>, accessed on August 15<sup>th</sup>, 2013.

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## UTICAJ SLOBODNIH ZONA NA RAVNOMJERAN RAZVOJ EVROPSKE UNIJE

## THE IMPACT OF THE FREE ZONES ON A BALANCED DEVELOPMENT OF THE EU

**Prof. dr Goran Popović**  
Ekonomski fakultet Banja Luka  
Tel: 051/430-014,  
E-mail: [goran.popovic@efbl.org](mailto:goran.popovic@efbl.org)

**Mr Ognjen Erić**  
Krajinapetrol a.d. Banja Luka  
Tel: 065/979-313,  
E-mail: [ognjen.eric@krajinapetrol.com](mailto:ognjen.eric@krajinapetrol.com)

**APSTRAKT:** *Evropska unija predstavlja najveću ekonomsku, ali i političku integraciju moderne epohe. Iako na planu ekonomskog razvoja kontinuirano napreduje, naslijeđene regionalne razvojne disproporcije Unije još uvijek nisu značajnije otklonjene. Ovo se posebno manifestuje preko nivoa društvenog proizvoda i nezaposlenosti u pojedinim regionima EU. Pored višedecenijskih napora i značajnih finansijskih sredstava, izdvojenih za regionalnu konvergenciju, može se zaključiti da je ovaj proces veoma spor. Razlike se dodatno produbljuju nakon pune implementacije zajedničkog tržišta, uvođenja zajedničke valute, proširenja, i konačno, sve češćih kriza regionalnog i globalnog karaktera. Već od nastanka Unije, zajednička regionalna politika se temelji na pretpostavci da su centralni regioni u prednosti u odnosu na one na periferiji Unije, a pristupanjem novih članica te razlike dodatno rastu. Zbog toga se, uz mjere regionalne politike, te jačanje kohezije unutar Unije uvode i mjere iz domena drugih zajedničkih politika, kao što su trgovinska i industrijska politika, politika integralnog ruralnog razvoja i sl. Cilj ovog istraživanja je i identifikacija i klasifikacija pojedinih pristupa slobodnim zonama kao uzroku efikasnog uticaja na ravnomjeran ekonomski razvoj EU. U radu se polazi od hipoteze da je otvaranje slobodnih zona značajan instrument politike ravnomjernog razvoja Evropske unije i njenih članica. Osnove za primjenu ovog instrumenta se nalaze u odredbama Ugovora o formiranju Evropske unije koji se odnose na konkurenciju i carinsku uniju. Evropska komisija je dala saglasnost na*

*inicijativu Italije i Francuske, prema Ugovoru EU o državnoj pomoći za stvaranje urbanih slobodnih zona, u oblastima sa visokom koncentracijom društveno-ekonomskih poteškoća. Na taj način se nastoji pozitivno uticati na ekonomski razvoj koji ne narušava jedinstveno evropsko tržište. U ovoj fazi razvoja, slobodne zone su uticale na brži ekonomski razvoj, rast zaposlenosti i promjene privredne strukture u pojedinim područjima Evropske unije, što dokazuje postavljenu hipotezu.*

**Ključne riječi:** *razvoj, zaposlenost, regionalna, disproporcije, slobodne zone*

**JEL:** R11, O52

## 1. UVOD

Još od osnivanja Evropska unija je suočena sa problemima neravnomjernog razvoja država članica i pojedinih područja. Poseban problem predstavlja ekonomski razvoj područja koja su razvijena ispod prosjeka, te nenaseljenih, rubnih i devastiranih područja. Evropska unija rješava ove probleme implementiranjem brojnih zajedničkih politika ili separatnih mjera koje imaju za cilj dugoročno ispravljanje razvojnih i strukturnih disproporcija. Najznačajnija zajednička politika iz ove sfere društveno-ekonomskog razvoja je koheziona politika EU, koju na različite načine koristi više od polovine stanovnika Evropske unije (Popović 2009, str. 219). No, postoje i druge politike, kao što su politika integralnog ruralnog razvoja (Popović, Zakić i Stojanović 2009, str. 12-13.), politika održivog razvoja, ekološka, socijalna, poljoprivredna i neke druge politike u kojima ima segmenata koji se odnose na ispravljanje razvojnih disproporcija. Elemente politike ravnomjernog razvoja se mogu naći čak i u industrijskoj ili trgovinskoj politici i dr. Uglavnom, Unija posjeduje brojne modele i konkretne instrumente kojima se za nedovoljno razvijena područja nudi pomoć, kroz fondove, programe, projekte, i primjenu posebnih instrumenata i mjera za njihovu realizaciju. Rješenje za ravnomjerniji razvoj je liberalnije i brže otvaranje slobodnih zona, koje se u svijetu već koriste i za nivelaciju regionalnih razvijenosti. One su izvor priliva stranih investicija, uvoza novih tehnologija i znanja, povećanja zaposlenosti, poboljšanja spoljnotrgovinskog bilansa i dr. Stoga primjenom u manje razvijenim regijama, naročito novim članicama i potencijalnim kandidatima, rad slobodnih zona stvara uslove za ravnomjerniji razvoj Evropske unije. Naučni cilj istraživanja je identifikacija i klasifikacija pojedinih pristupa slobodnim zonama kao uzroku efikasnog uticaja na ravnomjeran ekonomski razvoj EU.

## 2. REGIONALNE RAZLIKE U EVROPSKOJ UNIJI

Već od početaka regionalna politika temelji se na pretpostavci da su regioni u centru Unije u prednosti u odnosu na one na periferiji, a uzastopnim pristupanjem novih članica te razlike se dodatno povećavaju. Fundamentalno razumijevanje regionalnih razlika i načini za njihovo otklanjanje u EU se nisu promijenili ni do danas. Zbog toga je regionalna politika EU postala jedan od temelja Zajednice, koju posebno podržavaju njene slabije razvijene članice (Richard Baldwin & Charles Wyplosz 2006, str. 241.). Ovu fazu razvoja Evropske unije karakteriše potreba za ekonomskim integracijama, no ipak se čini da ni kohezione politike nemaju ništa manji značaj. Kolike mogu biti razvojne disproporcije u EU, svjedoče i neki konkretni primjeri. U trenutku pokretanja eksplicitne verzije zajedničke regionalne politike 1975. godine, najveća razlika između regiona je iznosila 7:1, i to između grada Hamburga u Njemačkoj i oblasti Kalabrije na jugu Italije. Razlike s obzirom na standard posebno su postale vidljive nakon pristupanja Grčke (1981. godine), Španije i Portugala (1986. godine), a ujedinjenjem Njemačke (1989. godine) Zajednici se pridružuje i veliko područje Istočne Njemačke sa izraženim ekonomskim i strukturnim problemima.

Ekonomski nerazvijenija područja EU15 bila su jug Italije, dijelovi Irske, Grčke, Španije i Portugala, Korzika, Sardinija, francuski prekomorski departmani, udaljena španska i portugalska ostrva.

Do proširenja Evropske unije 2004. godine, 68 miliona stanovnika ili 18% ukupne populacije živjelo je u regionima sa dohotkom manjim od 75% od prosjeka Evropske unije. Regionalne razlike su se povećale nakon proširenja Evropske unije na 25 država (1. maj 2004. godine) jer je tada broj stanovnika u ovim regionima porastao na 116 miliona ili na 25% ukupnog stanovništva. Nakon proširenja na 27 država članica (1. januar 2007. godine), ova populacija je dostigla broj od oko 145 miliona ili nešto manje od 30% stanovništva Evropske unije. Ovim proširenjem teritorija EU27 se povećala za 8,6%, a populacija za 6,3%. U Bugarskoj je BDP po glavi stanovnika 35% od prosjeka EU, dok u Rumuniji iznosi 38%. Pristupanjem ove dvije države smanjio se prosjek BDP-a po glavi stanovnika Unije za oko 4%. Istraživanja pokazuju da će za ove dvije države biti potrebno oko 20 godina da bi dostigle prosjek BDP-a po glavi stanovnika u Evropskoj uniji.

Pored neravnomjernog ekonomskog razvoja Unija se suočava i sa demografskim problemima. U nekim regionima dolazi do demografske

“prenapučenosti”, a u drugim pad priraštaja, pa čak i smanjenje populacije. Ovo predstavlja ozbiljan problem za budućnost Zajednice, pa se u brojnim analizama i naučnim radovima ovoj problematici posvećuje sve više pažnje (Popović, J. 2012, str. 86.). Prema izvještaju Eurostata iz 2008. godine, u sjevernoistočnim regionima Evropske unije broj stanovnika se smanjuje. Ovaj problem naročito je izražen u Njemačkoj, Poljskoj, Češkoj, Slovačkoj, Mađarskoj, Rumuniji, Bugarskoj, baltičkim državama i djelimično u Švedskoj i Finskoj. U Irskoj, Francuskoj i državama Beneluksa zabilježen je trend povećanog prirodnog priraštaja.

Ukoliko se posmatra ekonomska razvijenost pojedinih područja EU27, prosjek BDP po glavi stanovnika kreće se od 24% prosjeka EU27, u sjevernoistočnoj Rumuniji, do 303% proseka EU27 u Londonu. Luksemburg sa 264%, odnosno Brisel sa 241% se nalaze na drugom, odnosno trećem mjestu, dok Hamburg sa 202% i Beč sa 178% zauzimaju treće i četvrto mjesto na listi razvijenih regiona. Najrazvijeniji regioni su locirani u južnoj Njemačkoj, južnoj Velikoj Britaniji, sjevernoj Italiji, Belgiji, Luksemburgu, Holandiji, Irskoj i Skandinaviji.

Glavni gradovi Madrid, Pariz i Prag se takođe svrstavaju u kategoriju razvijenih područja. S druge strane, ekonomski najnerazvijeniji regioni su u istočnoj Njemačkoj i novim članicama. Treba napomenuti da unutar država članica postoje velike razlike u stepenu razvoja regiona. Najveće regionalne razlike su zabilježene u Velikoj Britaniji, Slovačkoj i Francuskoj, a najmanje u Irskoj i Sloveniji. Centralni dio Evrope (regione Njemačke, Austrije i Češke) i regione na sjeveru Evrope (Velika Britanija i Holandija), karakteriše niska stopa nezaposlenosti. I nezaposlenost je relevantan parametar nedovoljne razvijenosti. Visoka stopa nezaposlenosti zabilježena je u sjevernoistočnim regionima, Poljskoj, istočnoj Njemačkoj i istočnoj Slovačkoj, kao i u pojedinim regionima Francuske, Mađarske, Grčke, Češke i Španije. Najmanja stopa nezaposlenosti prema NUTS 2 klasifikaciji zabilježena je u regiji Zeeland u Holandiji (2,7%), a najveća u Andaluziji u Španiji (28%). Najmanji minimalni dohodak u 2008. isplaćivan je u Bugarskoj (112 evra), Rumuniji (137 evra), Letoniji (228 evra), Litvaniji (232 evra), a najveći u Luksemburgu (1.610 evra), Irskoj (1.462 evra), Holandiji i Francuskoj (više od 1.300 evra) i Britaniji (1.148 evra).

U svojim periodičnim izvještajima sastavljenim na bazi statističkih podataka Eurostata, Evropska komisija ispituje regionalne razlike. Statistički podaci se prikupljaju na nivou administrativnih jedinica NUTS 1, 2 i 3, koji su osnova za utvrđivanje regiona koji zaostaju u razvoju i nailaze na probleme u

određenim oblastima. Na osnovu razlika između regiona, može se zaključiti da je Evropskoj uniji neophodna zajednička politika koja će odgovarajućim instrumentima omogućiti:

- podsticanje razvoja zaostalih regiona;
- oživljavanje industrijskih područja;
- modernizaciju saobraćajnica;
- pomoć u očuvanju životne sredine kao i
- pomoć mladim ljudima i osobama koje su duže vrijeme nezaposlene da pronađu posao.

Jedna od mogućnosti za efikasnije rješavanje problema neravnomjernog razvoja je koncept ekspanzije slobodnih zona, posebno na onim područjima koja imaju niži stepen razvijenosti u odnosu na prosjek posmatrane zemlje ili regionalne integracije. Jer, već je postala tradicija da se slobodne zone u nekim zemljama koriste i za otklanjanje disproporcija u nivou razvijenosti.

### **3. ZNAČAJ I FUNKCIONISANJE SLOBODNIH ZONA U EVROPSKOJ UNIJI**

Znatan broj industrijskih zona u Evropskoj uniji je označen kao slobodne zone. Zone kao “Zona Franca de Barcelona” ili “Free Zone Shannon” otvorene su prije više decenija i veoma su uspješne u privlačenju investicija. Njihov uticaj na lokalni privredni razvoj od osnivanja do danas je značajan. Finansijski podsticaji nisu jedini faktor privlačenja investicija u slobodne zone. U posljednje vrijeme, poseban naglasak se stavlja na koncept orijentisan na pružanje dodatnih usluga. Ključni dokumenti za identifikaciju *acquis-a* koji se tiče slobodnih zona su Ugovor o formiranju EU i Lisabonski ugovor u dijelovima koji se odnose na:

- carinsku uniju<sup>1</sup>, i
- konkurenciju<sup>2</sup>.

#### **3.1. Slobodne zone i pravila konkurencije i državne pomoći**

Neophodno je objasniti uslove postojećeg zakonodavstva koje determinišu odnos prema konkurenciji i državnoj pomoći, a u kontekstu politike otvaranja slobodnih zona u Evropskoj uniji. Ustanovljavanje zajedničkog tržišta EU je dovelo do ukidanja carina i graničnih prelaza između država-članica (Jovanović 2006, str. 384-385.). To je dovelo i do bržeg, jednostavnijeg i masovnijeg



kretanja roba, kapitala, finansijskih usluga i pojedinaca, tj. mobilnih faktora proizvodnje. Ovo je, dalje, omogućilo jednostavniji pristup tržištima država članica, ali je, s druge strane, uticalo i na rast međusobne konkurencije. Svaka država nastoji da ponudi što bolje poreske uslove i pojedincima i kompanijama u odnosu na države iz okruženja. Na ovaj način pokušavaju privući što više investicija, jer one znače priliv značajnog novčanog kapitala, a time i jačanje nacionalne ekonomije u cjelini. U tom cilju mnoge države provode reforme poreskih sistema u oblasti direktnog oporezivanja. Naročito su izražene reforme u oblasti oporezivanja poslovne aktivnosti, a u cilju snižavanja poreskih stopa i proširivanja poreskih osnovica. Neke države su svoje poreske stope snizile toliko nisko, i približile ih nultoj stopi ili ih potpuno ukinule. Posljedica ovakvih mjera je značajan gubitak poreske osnovice. Da bi spriječile ili umanjile negativne efekte postojanja nepravične poreske konkurencije, Evropska komisija je preduzela odgovarajuće odbrambene mjere. U okviru Evropske unije Komisija je odredila ekspertsku grupu sa zadatkom da sačini izvještaj o pitanju nepravične poreske konkurencije, tzv. Rudingov izvještaj ( Vukmirica i Špirić 2006, str. 323.), kao i radnu grupu tzv. Primarolo grupu, (engl. Primarolo Group) za pisanje posebnog Kodeksa o oporezivanju poslovne aktivnosti (engl. Code of Conduct for Business Taxation).

Nakon usvajanja izvještaja Rudingovog komiteta slijedeći značajniji korak preduzet je tek 1996. godine kada je Savjet ministara finansija država članica EU (ECOFIN Council) održao neformalni sastanak u Veroni (poznatiji kao "Verona sastanak"). Tada je sprovedena opsežna diskusija o dokumentu Evropske komisije "Oporezivanje u Evropskoj uniji", koji je 1996. godine i objavljen. U ovom dokumentu Komisija poziva države-članice da izvrše koordinaciju svojih aktivnosti u fiskalnoj oblasti, što predstavlja način smanjenja distorzije na jedinstvenom tržištu nastalih zbog postojanja nepravične poreske konkurencije. Diskusije između ministara finansija nastavljene su i sljedeće godine, što dovodi do usvajanja drugog važnog dokumenta, Kodeksa ponašanja u oporezivanju poslovne aktivnosti. U pitanju je akt koji predstavlja dodatak zaključcima ECOFIN savjeta, usvojenim 1. decembra 1997. godine. Kodeks nije pravno obavezujući dokument, pa u skladu sa tim ne sadrži pravne sankcije kojima bi države-članice bile podvrgnute u slučaju nepoštovanja principa predviđenih samim Kodeksom. Ipak, prisutno je političko obavezivanje država-članica u vezi sa rješavanjem problema nepravičnih mjera u oblasti oporezivanja poslovne aktivnosti u EU i šire. To znači da uslijed nepoštovanja Kodeksa, posljedice nastaju i na političkom planu, u vidu vršenja određenih političkih pritisaka, mehanizam kojim se



obezbjeduje poštovanje, ne samo principa, nego i obaveza predviđenih Kodeksom.

U vezi sa Kodeksom ponašanja, a u pogledu oporezivanja poslovne aktivnosti, Evropska komisija pozvala je države-članice da se politički obavežu na poštovanje principa pravične konkurencije i da se suzdrže od preduzimanja mjera koje mogu prouzrokovati nepravičnu konkurenciju u poreskoj sferi. Kao rezultat ovakvog poziva, Kodeksom je utvrđena lista potencijalno nepravičnih mjera u oporezivanju poslovne aktivnosti koje utiču ili mogu uticati u značajnom obimu na lokaciju poslovne aktivnosti u samoj Uniji. Osim ovoga, predviđene su i mjere kojima se omogućava poseban poreski tretman zaposlenih, a kojima se opet utiče ili se može uticati na izbor mjesta obavljanja poslovne aktivnosti. To znači da se Kodeksom ne određuje izričito koji su oblici poreske konkurencije pravični, a koji nisu. Kodeksom ponašanja obezbjeđuje se puno poštovanje principa supsidijarnosti, a takođe ovaj akt uopšte ne utiče na raspodjelu i izvršavanje nadležnosti između država-članica i Evropske komisije.

Listom mjera koje su identifikovane kao potencijalno nepravične obuhvaćene su one kojima se obezbjeđuje značajno niži nivo efektivnog oporezivanja (uključujući i nulte poreske stope) u poređenju sa nivoom oporezivanja koji se uobičajeno primjenjuje u svakoj državi članici. Ove mjere obuhvataju nominalne poreske stope, poreske osnovice i druge elemente poreskih obaveza na koje se može uticati primjenom odgovarajuće mjere. U izvještaju o primjeni Kodeksa ponašanja iz 1999. godine, "Primarolo grupa" je opisala skoro 270 mjera koje predstavljaju preferencijalne poreske režime u državama članicama EU. Od toga je čak 66 režima identifikovano kao potencijalno nepravično. Ove potencijalno nepravične mjere su razgraničene u šest osnovnih kategorija:

- finansijske usluge, grupa finansijskih plaćanja i autorskih naknada;
- osiguranje, reosiguranje i ograničeno osiguranje;
- pružanje usluga unutar grupe kompanija;
- holding kompanije;
- izuzete kompanije i ofšor kompanije;
- ostale različite mjere.

Kvalifikacija mjera koje se smatraju nepravičnim izvršena je prema kriterijumima iz Kodeksa:

- povlastice koje se daju samo nerezidentima ili transakcije povezane sa nerezidentima;

- režim koji ne pogađa domaće tržište i nacionalne poreske osnovice;
- povlastice koje se dodjeljuju bez obzira na suštinu određene ekonomske aktivnosti;
- profiti koji se određuju nezavisno od međunarodno prihvaćenih principa;
- netransparentnost.

Pored navedenih pravnih kriterijuma, Kodeks ponašanja određuje i dva dodatna ekonomska kriterijuma koja treba uzeti u obzir kod određivanja nepravične poreske mjere:

- ekonomski efekti poreskih mjera na druge države članice posmatraju se sa aspekta efektivnog oporezivanja konkretne aktivnosti u okviru Evropske unije;
- ako se poreska mjera koristi kao podrška ekonomskom razvoju određenih regiona, kvalifikacija se vrši prema tome da li je mjera proporcionalno postavljena i povezana sa postavljenim ciljevima.

Ipak, u praksi, svaki od ovih kriterijuma ima nejasno značenje jer razgraničenje poželjne (pravične) i nepoželjne (nepravične) poreske konkurencije nije jasno određeno. Razgraničenje se vrši po definiciji iz Kodeksa ponašanja (Kiegebeld 2004., str. 8-9.) koja glasi: “unapređivanje relativne konkurentske pozicije jedne države naspram drugih se ostvaruje kroz snižavanje poreskog opterećenja poslovne aktivnosti i pojedinaca, u cilju da se zadrže, privuku ili ponovo privuku mobilne ekonomske aktivnosti i odgovarajuća poreska osnovica, bez obzira da li to predstavlja trošak za druge države ili ne.” Ovim se određena poreska mjera smatra nepravičnom kada odstupa od “standardne” poreske strukture u državama-članicama i kada ima veliki uticaj na donošenje odluke o lokaciji i raspodjeli obavljanja privrednih aktivnosti. Iako Kodeks ponašanja ne predstavlja pravni akt, ipak su na osnovu njega države-članice preuzele dvije grupe obaveza:

- da ne uvode nove poreske mjere koje se smatraju nepravičnim u kontekstu Kodeksa ponašanja, kao i da poštuju principe predviđene Kodeksom u pogledu vođenja buduće politike i da kritički ocenjuju da li je neka nova mjera nepravična ili ne;
- da preispitaju svoje postojeće zakone i utvrđenu praksu, vodeći računa o principima utvrđenim u Kodeksu i da u vezi s tim izmijene svoje zakone i praksu, ukoliko je to potrebno, kako bi se otklonile nepravične poreske mjere, a najkasnije do 1. januara 2003. godine, pet godina nakon 1. januara 1998. godine, kada Kodeks stupa na snagu.

Kodeksom je predviđena i razmjena informacija između država-članica kao važan instrument borbe protiv nepravilne poreske konkurencije. Predviđeno je da “u skladu sa principima transparentnosti i otvorenosti, države-članice informišu jedna drugu o postojećim i predloženim poreskim mjerama koje mogu biti svrstane u okvir Kodeksa. Naročito, države-članice se pozivaju da obezbijede, na zahtjev druge države-članice, informacije o bilo kakvoj poreskoj mjeri koja se može posmatrati u kontekstu Kodeksa.” Razmjena informacija je značajno sredstvo u borbi protiv poreske evazije i izbjegavanja plaćanja poreza. Osim toga, odredbe o zabrani zloupotrebe imaju fundamentalni značaj u borbi protiv poreske evazije i izbjegavanja plaćanja poreza. S tim u vezi, odredbe o državnoj pomoći (*State Aid*) sadržane u članovima 107-109 (bivši članovi do 87-89 ugovora o EU) ugovora iz Lisabona su od velikog značaja. Prije svega zato što pojedine poreske mjere, koje se smatraju potencijalno nepravilnim, mogu biti svrstane pod okvir primjene odredbi o državnoj pomoći (Popović 2009, str. 205-207.). U članu 107 (bivši član 87), stav 1, predviđeno je da će se “bilo koja pomoć pružena od strane države-članice ili putem državnih izvora u bilo kom obliku koji narušava ili može da naruši konkurenciju favorizujući određena preduzeća ili proizvodnju određenih dobara, i ukoliko to utiče na trgovinu između država-članica, smatrati nespojivom sa zajedničkim tržištem”. U slučaju kada se neka mjera smatra državnom pomoći, nije neophodno i da to obavezno bude poreska mjera, već može biti u pitanju pomoć u bilo kom obliku. Glavni kriterijum za primjenu člana 107, stava 1. EU ugovora na poreske mjere, predstavlja okolnost da ta mjera favorizuje određena preduzeća u državi-članici, što je izuzetak od opšteg sistema oporezivanja. Evropska komisija navodi da podrška država članica davanjem prednosti svojim preduzećima putem državnih sredstava, koja narušavaju tržišnu konkurenciju (Vukadinović 2006, str. 442.), nije u skladu s načelima zajedničkog tržišta. Iz ovog konteksta se, uz neke izuzetke isključuju i:

- podsticaji u cilju privrednog razvoja područja sa izrazito niskim životnim standardom ili velikom stopom nezaposlenosti;
- pomoći za unapređenje razvoja područja na kojima je životni standard nizak ili postoji velika nezaposlenost, i regija iz čl. 349., zbog strukturnog, privrednog i socijalnog stanja;
- pomoći za unapređenje provođenja važnog projekta od zajedničkog evropskog interesa ili za otklanjanje ozbiljnih poremećaja u privredi neke države članice;
- pomoći za olakšavanje razvoja određenih privrednih djelatnosti ili privrednih područja ako pomoć ne utiče negativno na trgovinske uslove u mjeri suprotnoj zajedničkom interesu;

- druge vrste pomoći koje Vijeće odredi svojom odlukom na prijedlog Komisije.

Komisija takođe ima ovlaštenje da prati sisteme pomoći koji postoje u državama članicama, te mora odrediti kada da se ukine ili izmijeni neki podsticaj. Ako se ne poštuje, predmet podsticaja može da se preda Sudu pravde, te se korisnik podsticaja može prisiliti da vrati isti.

Evropska komisija sprječava državnu pomoć koja narušava tržišnu konkurenciju putem svojih pravila u sljedećim slučajevima kada:

- konkurentnost firme nastaje zbog ublažavanja dadžbina koje su kompenzovanih na teret državnog budžeta.
- je konkurentnost stvorena kao posljedica državnih sredstava;
- državna pomoć utiče na trgovinu između država članica;
- se državna pomoć odnosi na selektivna preduzeća, industrije ili proizvodnju određenih roba.

Prethodne činjenice ukazuju na stroga pravila konkurencije u Evropskoj uniji, a samim tim i postojanje “prostora” u kojem se može implementirati koncept dinamičnijeg i liberalnijeg otvaranja različitih vrsta slobodnih zona. Pravila ponašanja privrednih aktera na zajedničkom tržištu su nametnuta zajedničkom politikom konkurencije na nivou članica, ali prije svega EU, i u određenoj mjeri ih je moguće “legalno” izbjeći, ukoliko se određena poslovna aktivnost odvija u slobodnim zonama.

Upravo zbog toga, selekcija potencijalnih lokacija i dodjela prava za otvaranje slobodnih zona su jedan od važnih instrumenata bržeg razvoja slabije razvijenih teritorija EU.

### **3.2. Slobodne zone u kontekstu carinskog zakona**

Regulatorni okvir slobodnih zona koji se odnosi na Carinski zakon EU (Community Customs Code) u konsolidovanoj verziji je objavljen 2005. godine. Takođe, regulatorni okvir uključuje Opštu odredbu za primjenu Carinskog zakona EU (General Implementing Provisions) u konsolidovanoj verziji iz 2006. godine. Dakle, pravni okviri EU dozvoljavaju ustanovljenje slobodnih zona na teritoriji EU. Originalna legislativa datira od Direktive iz 1969. i usvojenim amandmanima koji su spojeni u Carinski zakon EU i predstavljeni Regulatornom vijeću EEC br. 2913/92. oktobra 1992. godine.<sup>3</sup> Ovaj zakon omogućava pravilan okvir aplikacije za sve zone povezane procedurama u EU, i posebno se bavi problemom slobodnih zona i slobodnih

skladišta u članovima 166 do 181. Carinskim zakonom su definisana dva tipa slobodnih zona:

- prvi tip: slobodne zone predstavljaju ogradu u okviru koje se drže robe striktno pod nadzorom carine;
- drugi tip: slobodne zone su u suštini isto što i carinska skladišta.

*Carinska skladišta.* Ova problematika je definisana sa Uredbom Savjeta EEZ br. 2913/92 (Carinski kodeks) i njegovom primjenom Uredbom Komisije EEZ broj 2454/93.<sup>4</sup> Postupak carinskog skladištenja obuhvata:

- robu koja nije iz Unije, isključujući robe koje podliježu uvoznim dadžbinama ili mjerama trgovinske politike;
- robu iz Unije (uglavnom CAP roba sa pravom na isplatu izvoznih povrata) koja podliježe određenim izvoznim aranžmanima samim tim što je u skladištu.

Carinsko skladište znači bilo koje mjesto odobreno pod nadzorom Carinske uprave u kojem roba može biti uskladištena pod propisanim uslovima. Carinska skladišta mogu biti javna ili privatna. Izjava je obavezna za robe koje treba staviti pod postupak carinskog skladištenja. Čuvari skladišta vode evidencije o zaliham a za robu smještenu u skladištu. Evidencije moraju sadržavati sve podatke potrebne za pravilnu primjenu i kontrolu skladišnog postupka. Dalje, evidencije sistema zaliha moraju biti odobrene unaprijed i moraju osigurati kontrolu kretanja zaliha, te pružiti dovoljno detalja za lakšu procjenu carinske provjere. Roba u postupku carinskog skladištenja može pretrpjeti uobičajene oblike rukovanja neophodne za osiguranje očuvanja kvaliteta, pripremanje za distribuciju ili preprodaju. Roba pod kontrolom carinskog skladištenja se uz propisanu proceduru može privremeno ukloniti iz skladišta.

Roba iz Unije i ona koja nije iz nje, može biti smještena u istim skladištima, pod uslovom da postoje specifični načini razlikovanja između ove dvije kategorije, te da su kao takve lako dostupne uz prethodno odobrenje. Postupak carinskog skladištenja se završava: puštanjem u slobodan promet ili stavljanje pod drugi carinski postupak, reizvozom, predajom državi, ili uništavanjem pod službenim nadzorom.

## 4. POLOŽAJ SLOBODNIH ZONA U FRANCUSKOJ I ITALIJI

### 4.1. Položaj slobodnih zona u Francuskoj

Francuska vlada je, u skladu sa nacionalnim zakonima i legislativom Evropske unije, tokom 1996. godine pokrenula projekat “Le Pacte de Relance pour la Ville”, koji definiše tri vrste zona (Mayer, Mayneris & Py 2012., str. 6.):

- osjetljive urbane zone (Zones urbaines sensibles - ZUS);
- zone za revitalizaciju urbanih područja (Zone de Redynamisation Urbaines - ZRU);
- urbane poslovne zone (Zone Franches Urbaines - ZFU).

Ove zone su odabrane prema različitim kriterijumima s ciljem prevazilaženja ekonomskih i socijalnih poteškoća u veoma nerazvijenim područjima. U skladu sa tim, ZFU imaju bolje benefite u smislu većih poreskih podsticaja u odnosu na ZRU, a isto tako i ZRU u odnosu na ZUS. Osjetljive urbane zone su unutaropštinska urbana područja koja odlikuje prisutnost na mjestima sa niskim životnim standardom i visokom stopom nezaposlenosti. Izbor za njihovu lokaciju se zasniva na kvalitativnim kriterijumima. Firme koje se odluče smjestiti poslovanje u ta područja imaju koristi u vidu poreskih olakšica ako su se lokalne vlasti dogovorile o tome. Francuska vlada je označila 751 ZUS u 1996. godini, a u ukupnom broju ZUS-a 416 je bilo svrstano u zone za revitalizaciju urbanih područja. Karakteristika smještanja ZRU zasniva se na područjima sa većim poteškoćama nego što su ona koja uključuju smještanje ZUS. Izračunavanje poteškoća za smještanje ZRU se zasniva na odgovarajućem indeksu koji uključuje sljedeće parametre: broj stanovnika određene opštine, procenat nezaposlenosti, učešće stanovnika iznad 15 godina bez odgovarajućeg obrazovanja, kao i poresku osnovicu za to područje. Koncept ZRU uključuje brojne poreske olakšice:

- izuzeće plaćanja doprinosa radnika za socijalno osiguranje u trajanju od 2 mjeseca za svaki započeti posao koji traje najmanje godinu dana. Uključuje firme do 50 zaposlenih;
- potpuno isključuju plaćanje poreza na dobit korporacija za dvije godine od započetog posla i smanjene stope za naredne tri godine. Ovi uslovi uključuju samo firme sa sjedištem u zoni i isključuju djelatnosti bankarstva, finansija, osiguranja, rentiranja nekretnina, i ribarski sektor;
- potpuno isključenje “biznis poreza” na period pet godina, s mogućnošću produžetka u vidu smanjenih poreskih stopa za naredne tri godine;

- isključenje plaćanja poreza na nekretnine do pet godina od započinjanja posla;
- isključenje plaćanja ličnih doprinosa za umjetnike i vlasnika malih trgovina.

Urbane poslovne zone (ZFU) su izabrane među najvećim ZRU (više od 10.000 stanovnika) i najnerazvijenijih ZRU u tri navrata. Prve 44 ZFU nastale su u 1997. i odgovaraju postojećim ZRU. Druga generacija (41 ZFU), stvorena 2004., takođe odabrana među ZRU, ali njihove prostorne granice ne moraju odgovarati onima koje kategorišu ZRU. Isto vrijedi i za 15 ZFU nastalih tokom 2007. godine. Na slici br.4.1. (DIV-Centre de Ressources 2006.) predstavljena je raspodjela ZFU po opštinama na teritoriji Franciske, i njihova godina otvaranja.



*Slika br. 4.1.: Karta opština sa ZFU i godina implementacije*

Firme unutar ZFU imaju najviši paket poreskih podsticaja, bez obzira na to da li se radi o novoosnovanom ili postojećem biznisu. Poreski podsticaji uključuju:

- potpuno isključenje plaćanja doprinosa radnika za socijalno osiguranje u trajanju od pet godina za svaki započeti ili već postojeći posao, te smanjene stope doprinosa za narednih tri do pet godina. Uključuje firme do 50 zaposlenih i sa prihodom manjim od 10.000.000 evra;

- potpuno isključenje plaćanja poreza na dobit korporacija za pet godina od započetog ili već postojećeg posla i smanjene stope za narednih devet godina od tog perioda. Ovi uslovi uključuju samo firme do 50 zaposlenih;
- potpuno isključenje “biznis poreza” na period pet godina, s mogućnošću produžetka u vidu smanjenih poreskih stopa za narednih tri do devet godina u zavisnosti od broja zaposlenih;
- isključenje plaćanja poreza na nekretnine do pet godina i
- isključenje plaćanja ličnih doprinosa za umjetnike i vlasnike malih trgovina.

Ove tri vrste zona trebalo je da traju pet godina i da sa radom završe 2002. Čak i firme koje su počele s radom u posljednjoj godini u narednom periodu su imale određene koristi od poreza i isključenja doprinosa pokrivenih ovim projektom. Međutim, projekat je proširen prvo 2002., a zatim i 2007. godine. Omogućen je produžetak i od 2012. godine. Navedene činjenice upućuju na to da razvoj nerazvijenih urbanih područja predstavlja veoma važno pitanje u Francuskoj.

Rezultati vrednovanja uticaja politike otvaranja ZFU su pokazali veću efikasnost kada je početna diferencijacija razvijenosti između dva dijela opštine niska. U opštinama gdje postoji velika diferencijacija rezultati primjene politike otvaranja ZFU pokazuju da ne dolazi do stvaranja ekonomske aktivnosti. U ovom slučaju dolazi samo do intraopštinske realokacije ekonomske aktivnosti. Ona se pokreće na mjestu novostvorenih objekata i zasniva uglavnom na preseljenju postojećih firmi iz ne ZFU dijela na ZFU dio opštine.

Prema tome, poreski podsticaji mogu biti manje efikasni u najnerazvijenijim urbanim područjima francuskih opština. Isto tako se može uočiti da politika otvaranja ovih zona ide u smjeru strukturnog privlačenja malih firmi i da rezultati ovakve politike variraju u zavisnosti od posmatrane industrije.

Pažljiva ocjena ovog programa zahtijeva primjenu cost-benefit analize. U tom kontekstu, Nacionalni opservatorij Francuske procjenjuje da je trošak po osnovu izuzeća poreza i socijalnih doprinosa primjenom ove politike u prosjeku oko 500 miliona evra godišnje. Međutim, procjena korisnosti zahtijeva dugoročnu analizu. Ona će, vjerovatno, biti neophodna naročito ako Francuska Vlada reafirmiše svoju spremnost za podsticanje razvoja Francuskih nerazvijenih urbanih područja, te proširi ZFU program.



#### 4. 2. Položaj slobodnih zona u Italiji

Evropska komisija je dala saglasnost na inicijativu Italije prema Ugovoru EU o državnoj pomoći za stvaranje gradskih slobodnih zona u pojedinim dijelovima Italije. Cilj mjere je da se podstakne regeneracija posebno ugroženih područja. U 22 područja, u okviru gradskih jezgara kao slobodnih zona, mala i mikro preduzeća počinju novu djelatnost koja će imati pravo na niz poreskih olakšica. Komisija je zaključila da planirane mjere neće uticati na trgovinske uslove u dijelu koji je suprotan zajedničkom interesu ili će taj uticaj na trgovinu biti vrlo ograničen.

Komesar EK za konkurenciju Neelie Kroes je povodom otvaranja urbanih slobodnih zona rekla: "Ova italijanska mjera će podsticati novu poslovnu aktivnost depresivnih područja, na taj način će se podstaknuti lokalno zapošljavanje na dug rok i unaprijediti poslovna aktivnost koja će pomoći stvaranje razvoja u ugroženim područjima kako na društvenom tako i na privatnom planu".

Italija je 2009. objelodanila plan za stvaranje 22 gradske slobodne zone kojima je dat niz poreskih olakšica za mala i mikro poduzeća, u cilju pokretanja novih poslovnih aktivnosti. Konkretno, korisnici su oslobođeni poreza na dohodak (*imposte sui redditi*), regionalnog poreza za proizvodne djelatnosti (*imposta Regionale sulle attività produttive*), komunalnog poreza na promet nekretnina (*imposta comunale immobili sugli*) i doprinosa na plate (*contributi sulle retribuzioni Da Lavoro dipendente*).

Komisija smatra da modernizacija osiromašenih urbanih područja doprinosi napretku EU u smislu jačanja ekonomske i socijalne kohezije. S obzirom na veliku koncentraciju društveno-ekonomskih problema i strogo geografski ciljane planirane mjere, Komisija smatra da je u zajedničkom interesu neophodno dostići cilj urbane regeneracije koji ne narušava tržišnu konkurenciju. Komisija je takođe zaključila da su efekti na trgovinu u dijelu ovih mjera vrlo ograničeni iz sljedećih razloga:

- glavni cilj mjera jeste borba protiv socijalne isključenosti u posebno teškim područjima;
- projekt se odnosi samo na mikro i mala preduzeća;
- geografski opseg mjera je ograničen (oni pokrivaju samo 0,58 posto stanovništva);
- područja su odabrana prema objektivnim kriterijumima kao što su: stopa nezaposlenosti, stopa zaposlenosti, udio mladih do 24. godine u ukupnom stanovništvu i nivo edukacije.

Italijanske vlasti su preuzele obavezu da izrade i šalju godišnje izvještaje preko "Comitato Interministerial per la Programmazione Economica" o poslovanju gradskih slobodnih zona. Skraćeni naziv na italijanskom je ZFU (Zona Franca Urbana) nastao je kroz nekoliko nacionalnih zakonskih odredaba uključujući i Zakon br. 296 2007. godine.

Zone moraju ispunjavati sljedeće uslove:

- minimalna demografska veličina 25.000 stanovnika;
- viši nivo nezaposlenosti u opštini od nacionalnog prosjeka.

Zone su osmišljene tako da favorizuju male i mikro firme, nove ili već prisutne. Italija ima 22 slobodne urbane zone, od kojih su samo dvije u sjevernoj Italiji, Massa Carrara u Toskani i Ventimiglia u Liguriji, kako je prikazano na slici br. 4.2 (Zona Franca Urbana 2013.)



*Slika br. 4.2.: Karta opština sa ZFU*

Neophodno je istaći da su firme koje su registrovane za rad u sljedećim sektorima isključene od pogodnosti koje nudi status kompanija iz slobodnih urbanih zona: proizvodnja automobila, pomorska industrija, velike tekstilne industrije, industrija čelika i drumski saobraćaj.

Konačno, svako otvaranje poslovanja u slobodnoj urbanoj zoni se može izuzeti od plaćanja poreskih i socijalnih davanja za prvih pet godina, i to:

- potpuno isključenje poreza na dobit za prvih pet godina do 100.000 evra prihoda proizvedenog u zoni;
- isključenje Regionalnog poreza na dohodak - IRAP do 300.000 evra neto vrijednosti proizvodnje svake godine;

- isključenje poreza na imovinu - ICI važi za prvih pet godina za nekretnine smještene u slobodnim urbanim zonama koje pripadaju firmi i koriste za poslovne svrhe.

Iz prethodnog se može zaključiti da i u Italiji postoji praksa stimulisanja razvoja određenih područja implementacijom koncepta slobodnih zona. Štaviše, ova praksa se pokazala veoma uspješnom, posebno za razvoj određenih regija, ali i za razvoj ciljanih ekonomskih djelatnosti. Na taj način se stimulise regionalni rast, uz podsticanje željenih strukturnih promjena.

## 5. ZAKLJUČAK

Iako ima jednu od najrazvijenijih ekonomija, i EU je suočena sa problemima neravnomjernog razvoja svojih članica ili određenih područja, a posebno onih koja su razvijena ispod prosjeka, nenaseljena ili devastirana. Posebnu brigu traže i udaljena i rubna područja. Unija primjenjuje različite modele i instrumente za razvoj manje razvijenih područja. U tome se koriste različiti fondovi, programi, projekti, instrumenti i mjere.

Ranije su ekonomski manje razvijenija područja bila su jug Italije, dijelovi Irske, Grčke, Španije i Portugala, Korzika, Sardinija, francuski prekomorski departmani, udaljena španska i portugalska ostrva. Pristupanjem Rumunije i Bugarske smanjio se prosjek BDP *per capita* EU za oko 4%. Za ove dvije države će biti potrebno oko 20 godina da bi dostigle prosjek BDP *per capita* EU. Danas se Unija u određenoj mjeri suočava i sa demografskim problemima, zbog demografske “prenapućenosti” u nekim, ili pada priraštaja u drugim regionima. Nezaposlenost je relevantna za ocjenu razvijenosti. U sjevernoistočnim regionima, zatim Poljskoj, istočnoj Njemačkoj i istočnoj Slovačkoj, kao i u pojedinim regionima Francuske, Mađarske, Grčke, Češke i Španije se uočava visoka stopa nezaposlenosti.

Efikasno rješavanje problema razvoja je moguće kroz ekspanziju slobodnih zona, posebno na onim područjima koja imaju niži stepen razvijenosti u odnosu na prosjek posmatrane zemlje ili regionalne integracije. Slobodne zone se u nekim zemljama koriste i za otklanjanje disproporcija u nivou razvijenosti. U Evropskoj uniji se implementira koncept dinamičnog i liberalnijeg otvaranja svih vrsta slobodnih zona. Selekcija potencijalnih lokacija i dodjela prava za otvaranje slobodnih zona je važan instrumenat ubrzanog razvoja slabije razvijenih teritorija EU.

Regulatorni okvir slobodnih zona koji se odnosi na Carinski zakon EU (Community Customs Code) je objavljen 2005. godine. Regulatorni okvir

koji uključuje Opštu odredbu za primjenu Carinskog zakona EU (General Implementing Provisions) u konsolidovanoj verziji objavljen je 2006. godine. Okviri EU omogućavaju i dozvoljavaju otvaranje slobodnih zona na teritoriji EU. Legislativa datira od Direktive iz 1969. i amandmanima koji su spojeni u Carinski zakon EU i predstavljeni Regulatornom vijeću EEC br. 2913/92. oktobra 1992. Zakon omogućava okvir aplikacije za sve zone povezane procedurama u EU, a bavi se i problemom slobodnih zona i slobodnih skladišta (čl. 166 do 181). Carinski zakon definiše dva tipa slobodnih zona: slobodne zone kao ograde u okviru kojih se drže robe pod nadzorom carine, i slobodne zone kao carinska skladišta.

Francuska, u skladu sa nacionalnim zakonima i legislativom Evropske unije, 1996. pokreće projekt "Le Pacte de Relance pour la Ville", koji definiše tri vrste zona: osjetljive urbane zone (Zones urbaines sensibles - ZUS); zone za revitalizaciju urbanih područja (Zone de Redynamisation Urbaines - ZRU); urbane poslovne zone (Zone Franches Urbaines - ZFU). Ove tri vrste zona trebalo je da traju pet godina i da sa radom završe 2002. Međutim, projekat je proširen prvo do 2002., zatim 2007., te do 2012. godine, što upućuje da razvoj nerazvijenih područja predstavlja važno pitanje u Francuskoj.

Evropska komisija i Italiji daje saglasnost za stvaranje gradskih slobodnih zona u pojedinim dijelovima zemlje. Cilj je da se podstakne regeneracija posebno ugroženih područja. U 22 područja, u gradskim jezgrima, mala i mikro preduzeća počinju u slobodnim zonama novu djelatnost koja će imati pravo na brojne poreske olakšice. Komisija je zaključila da planirane mjere neće uticati na trgovinu u smislu ugrožavanja zajedničkog interesa, ili će im uticaj biti ograničen. Mjere će podsticati novu poslovnu aktivnost na depresivnim područjima Italije, podsticati lokalno zapošljavanje, unaprijediti poslovnu aktivnost, i pomoći razvoj ugroženih područja, individualno i društveno. Italija je 2009. objelodanila plan za stvaranje 22 gradske slobodne zone kojima su date poreske olakšice za mala i mikro poduzeća, u cilju pokretanja poslovnih aktivnosti. Poslovanje u slobodnoj urbanoj zoni je oslobođeno plaćanja poreskih i socijalnih davanja za prvih pet godina i podrazumijeva potpuno isključenje: poreza na dobit do 100.000 evra prihoda; regionalnog poreza na dohodak-IRAP do 300.000 evra vrijednosti godišnje proizvodnje; poreza na imovinu - ICI za nekretnine smještene u slobodnim urbanim zonama.

Iz prethodnog se može zaključiti da u Francuskoj i Italiji postoji razvijena praksa stimulisanja razvoja manje razvijenih područja implementacijom koncepta slobodnih zona. Treba naglasiti da se i u ostalim zemljama EU

koriste instrumenti za brže i intenzivnije otvaranje slobodnih zona. To se u velikoj mjeri odnosi na slabije razvijene članice ili regione. Riječ je uglavnom o novopriljubljenim zemljama (npr. Poljska, Rumunija i Bugarska).

Slobodne zone nude različite poreske olakšice, što predstavlja motiv za ulaganja domaćih, ali i stranih investitora. Ova praksa se pokazala veoma uspješnom, posebno za ubrzanje razvoja određenih regija, ali i nekih regija u kojima se ciljano razvijaju određene proizvodnje, čime se dokazuje postavljena hipoteza. Uz ove motive, postoji i potreba za intenziviranjem korišćenja nekih proizvodnih faktora (prirodni resursi, radna snaga), što doprinosi ekonomskom i ukupnom društvenom progresu, smanjenju nezaposlenosti i podsticanju strukturnih promjena.

## 6. LITERATURA:

1. Popović, G. (2009) *Ekonomija Evropske unije - Makroekonomski aspekti i zajedničke politike*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
2. Popović, G., Zakić, Z., Stojanović, Ž. (2009) *Savremena ruralna politika: paralele EU - RS i BiH*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
3. Baldwin, R. & Wyplosz, Ch. (2006) *The Economics of European integration*. London: McGraw-Hill, UK.
4. Popović, J. (2012). Stanovništvo kao faktor rasta EU: Dugoročne tendencije do 2030, *Novi ekonomist*, br. 11, *Univerzitet u Istočnom Sarajevu*. Str.86-94.
5. Jovanović, N.M. (2006) *Evropska ekonomska integracija*. Beograd: CID.
6. Vukmirica, V., Špirić, N. (2006) *Ekonomska i monetarna integracija Evrope*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
7. Kiegebeld, B. J. (2004) *Harmful Tax Competition in the European Union: Code of Conduct, Countermeasures and EU Law*. Kluwerlaw and Rotterdam: Foundation for European Fiscal Studies, Erasmus University.
8. Vukadinović, R.D. (2006) *Pravo Evropske unije*, Banja Luka-Kragujevac: Pravni fakultet u Banjoj Luci i Centar za pravo EU Pravnog fakulteta u Kragujevcu.
9. Mayer, Th., Mayneris, F., Py, L. (2012) *The Impact of Urban Enterprise Zones on Establishment Location Decisions - Evidence from French ZFUs*. London: CEPR.
10. DIV (2006) Centre de Ressources,.
11. Zona Franca Urbana (2013) [online].  
Dostupno:  
[http://www.zfuitalia.com/go/blob.aspx?id=27\\_634354312835000000](http://www.zfuitalia.com/go/blob.aspx?id=27_634354312835000000) [Pristup 11.03.2013.].

# THE IMPACT OF FREE ZONES ON A BALANCED DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN UNION

**ABSTRACT:** *The European Union represents the highest economic, but also political integration of the modern era. Although the Union continually progresses at the level of economic development, the inherited regional developmental disproportions have not been significantly removed yet. This particularly manifests itself through the level of domestic product and unemployment in certain regions of EU. Despite the decades-long efforts and significant financial means provided for regional convergence, it can be concluded that this process is very slow. Differences are further deepened by the full implementation of the common market, introduction of the common currency, expansion, and finally, ever more often crises of regional and global character. Ever since the establishment of the Union, the common regional politics is based on the assumption that the central regions have an advantage over those at the margins of the Union, and with the accession of new members those differences grow further. Because of this, measures from the domain of other common policies, such as the trade and industrial policies, the policy of integral rural development and the like, are introduced in addition to the measures of the regional policy and the strengthening of cohesion within the Union. The aim of this research is to identify and classify certain approaches to free zones as the cause of an efficient impact on a balanced economic development of the European Union and its members. The starting point is the hypothesis that the opening of free zones is an important instrument of the policy of a balanced development of the European Union and its members. The foundations for the application of this instrument are found in the provisions of the Agreement on the Establishment of the European Union that refer to competition and customs union. The European Commission agreed to the initiative of Italy and France, in accordance with the EU Agreement on state aid for the creation of urban free zones in the regions with a high concentration of social-economic difficulties. In this manner, efforts are made to positively influence the economic development that does not erode the common European market. At this stage of development, free zones affected faster economic development, employment growth and changes in the economic structure in certain regions of the European Union, which proves the hypothesis.*

**Key words:** *development, employment, regional, disproportion, free zones*

**JEL:** R11, O52

## Endnotes

1. 3. dio-Politike i unutrašnje djelovanje Unije, 2. glava-slobodno kretanje robe, 1.,2. i 3. poglavlje.
2. 3. dio-Politike i unutrašnje djelovanje Unije, 7. glava-zajednička pravila o konkurenciji, oporezivanju i ujednačavanju zakonodavstva; 1. poglavlje, pravila o konkurenciji; 1. odjeljak, pravila za preduzeća; 2. odjeljak, državna pomoć; 2. poglavlje-poreske odredbe; 3. poglavlje, usklađivanje pravnih propisa.
3. Council Regulation (EEC) No. 2913/92 of 12 October 1992 establishing the Community Customs Code.
4. Commission Regulation (EEC) No. 2454/93 of 2 July 1993 laying down provisions for the implementation of Council Regulation (EEC) No 2913/92 establishing the Community Customs Code.





**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**IMPORTANCE OF THE EDUCATION SYSTEM REFORM  
IN THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRIES OF  
SOUTH-EAST EUROPE**

**ZNAČAJ REFORME OBRAZOVNOG SISTEMA U  
RAZVOJU JUGOISTOČNIH ZEMALJA**

**Jelena Premović, MSc, PhD student**

Serbia, University of Kragujevac, Faculty of Economics

+381(0) 64 144 17 98

E-mail: [jelena.premovic@gmail.com](mailto:jelena.premovic@gmail.com)

**Adriana Radosavac, MSc, PhD student**

Serbia, University of Novi Sad, Faculty of Agriculture

+381(0) 63 271 089

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

**ABSTRACT:** *Empirical challenges and modern tendencies show that investments in human resources, scientific-research activities and knowledge and education improvement, are the priority objectives of the national economies of the most developed European countries. Education reforms that took place in the leading European countries had a flexible system of continuing education, as its main objective.*

*Copenhagen and Bologna processes directly influenced the reforms of education systems in the countries of South-East Europe in the EU accession process, primarily through demands for decentralization, education for all, equality, autonomy of schools and encouraging innovation.*

*Reform of the present education system, especially professional, represents one of the prerequisites of sustainable development of Serbia overall. Strategic objectives of the professional education reform in Republic of Serbia are: improving macroeconomic results of the country, building a modern market economy and achieving a significant progress towards the EU.*

*The main goal of the work is to indicate the importance which an overall education system has in the society of today, with a special emphasis on the importance of improving the secondary vocational education system in the Republic of Serbia.*

*The research of the importance of secondary vocational education system reform in Serbia will be based on modern theoretical knowledge and relevant data sources, using the relevant qualitative and quantitative methodologies.*

*Research results within this work should point out the importance of secondary vocational education and necessity for its reform, legislative and institutional regulation, and the impact of micro and macro business environment for the successful implementation of the reformed vocational education.*

**Keywords:** *human resources, knowledge, education, professional education, EU integrations.*

**JEL classification:** I25

## 1. INTRODUCTION

Human resources represent the main source of competitiveness in the XXI century, which is why, providing human resources with the adequate knowledge, abilities and skills has a strategic importance for every company management and the entire society. Knowledge, viewed through the prism of the expansion of overall knowledge, possibilities, skills and abilities that enable independent decision making of an individual, thus creating the basis for the further development of each person, is not any more the duty and “privilege” of the management only, but becomes a duty and necessity of all the employees in a business system. “Once, studying was the luxury for the elite, now, it’s a national need, the need of the masses, in the true sense of that word. Those who do not understand these processes, don’t understand the tendency of time, they fall behind. Those, on the contrary, who understand these processes, for them, the future have already begun.” (Bilandžija 2010, p. 239).

„Education means expansion of overall knowledge, skills and abilities of the person that enables them for independent decision making and acting in different situations. It qualifies for various jobs and makes the basis for the further development“ (Bahtijarević-Šiber 1999, p. 721).

Education system is the first and the most important element of the life and development infrastructure of each individual, society and country because their total effect determine the quality and effects of creating and using all the other systems, resources and quality of life. Therefore, the education system should be developed to realize its role in a timely, quality and efficient manner (Strategy 2012).

The level of investing in the knowledge and education becomes more and more crucial indicator of the comprehension of modern tendencies of management operation and a precondition of achieving competitive advantages at the overall market. Vice versa, as one of the dominant factors of weakening and/or even losing the market share and consequently competitive advantage of one organization, (and, broadly considered, of national economy, that is, country) is its insufficient and inadequate investment in the education and development of the employees. Because of the importance that they have in the „era of knowledge“, in the creating of knowledge and improving education, besides the employees and the management of the company, educational institutions of various areas should be included, so as the entire society. Earlier, to get a job, it was enough to have a diploma as a proof of a certain degree of formal education. The employees usually did not change jobs as well as their knowledge and skills acquired through their working, while today the situation is different. We can openly say that it is dramatically different.

In the modern company and society, it is not enough any more to have only a formal education, but it is necessary to constantly „refresh“ the acquired knowledge and adopt new, both in the workplace and beyond. It is estimated that in the organizations that follow current business tendencies, the employees, on various training programs should spend between 2 and 5% of the annual fund of hours they spend at their workplace.

## **2. REFORMS OF THE EDUCATION SYSTEM IN THE EU**

Empirical challenges and modern tendencies show that investments in human resources, in scientific-research activities and the knowledge and education improvement, are the priority objectives of the national economies of the most developed European countries. Education reforms that took place in the leading European countries had a flexible system of continuing education, as its main objective.

Human knowledge is a dynamic category which, with scientific and technological development, is constantly improving, which is why the concept of lifelong learning dominates in the educational system of the EU.

The science, research and technological development are determined as the three most important tasks of the EU policy. In the context of achieving these objectives, the Council of Europe in Lisbon in March 2000th adopted the

so-called „Lisbon strategy“ which envisions that the EU by 2010 become a dynamic economy based on knowledge, the most competitive in the world, with sustainable economic growth, with larger and better jobs and larger social cohesion, with a request to Member States that by 2010 achieve the level of overall costs for science and R&D to 3% of GDP. The integral part of realization of this objective is the composition of overall costs: one third of the mentioned 3% of costs for this area should be financed from public sources (mostly from the budget), and two thirds from other sources (mostly the business sector costs).

For the Strategy realization, five priority areas have been chosen:

1. The first area – creation of a knowledge society,
2. The second area – a unique market,
3. The third area – creating a supportive business environment for entrepreneurship development, private investments and the generating and evaluating of innovation,
4. The fourth area - creation of labor market that will strengthen social cohesion (as a basic requirement for the permanent upkeep of the project of European integration),
5. The fifth area-establishing a regime of sustainable development.

Adopting the Bologna Declaration in 2000, Member States committed to create a unique higher education on the territory of the Member States, as well as signing the Copenhagen Declaration on professional education 2002, formal and legal conditions have been created for the constitution of a unique European education system. Education reforms carried out in the leading European countries, were aimed to establish a system of continuing professional education able to adequately respond to the constant demands of the market for the trained and educated staff.

The common denominator, of educational reforms that were implemented in the leading European countries, is contained in the efforts to establish a flexible system of continuing professional education in order to respond to changing market demands. Besides meeting the market needs, the professional education has to provide to the students and adults, general knowledge and values they need for further personal and professional growth and career development. Because of its importance and multidimensionality, the processes of modernization and reform of professional education and training is a complex and time-consuming process.

### **3. NORMATIVE REGULATION OF THE EDUCATION SYSTEM IN THE REPUBLIC OF SERBIA**

Copenhagen and Bologna processes directly influence the development of education in South East Europe, in their process of accession to the European Union. This impact is seen primarily through demands for decentralization, education for all, equality, autonomy of schools and encouraging innovation.

Education system in Republic of Serbia includes: pre-school education, primary and secondary education and higher education. Equal right to education and access to education without discrimination on the children, students and adults from marginalized and vulnerable groups, including those with disabilities, represents a new right, which was first defined by the Law on the Foundations of the Education System in 2009. This right is provided by the additional support at all levels of education, so as by exercising rights to acquire language preconditions for acquiring education. A novelty is personalized programs designed for children with disabilities and the inclusion of pedagogical and personal assistance in the process of their education. Education and lifelong learning of adults, is defined by a special Law on adults education, adopted in the so-called set of educational laws in 2013. The Assembly of Republic of Serbia in July of 2013 adopted a set of five educational laws regulating the area of education on the territory of Serbia. The newly adopted laws are:

1. The Law on the Foundations of the Education System ("Official Journal RS", n. 72/09, 52/11, 55/13)
2. The Law on Primary Education ("Official Journal RS", n. 55/13)
3. The Law on Secondary Education ("Official Journal RS", n. 55/13)
4. The Law on Adult Education ("Official Journal RS", n. 55/13)
5. The Law on Pupil and Student Standard ("Official Journal RS", n. 18/10, 55/13)

#### **3. 1. Secondary Vocational Education in the Republic of Serbia**

The activity of secondary education is the activity of immediate social interest and is realized as a public service. Secondary education, as a part of unique education system, is regulated by the Law on secondary education. The main objectives of the secondary education are:

- development of the key competencies necessary for the further education and active role of a citizen for life a modern society,
- development of professional competencies necessary for successful employment;

- training for independent decision making on occupation choice and further education;
- awareness of the importance of health and safety, including the safety and health at work;
- training in problem solving, communication and teamwork;
- respect for racial, ethnic, cultural, linguistic, religious, gender, sex and age equality, tolerance and respect for diversity;
- development of learning motivation, training for self-study, self-initiative, the ability for self-evaluation and expression of their own opinions. (Article 2)

Secondary education has to provide conditions for students and adults to achieve general outcome of education in line with the Law. The activity of secondary education is carried out in the high school, including:

- gymnasium;
- vocational school;
- art school;
- mixed school (gymnasium and vocational or art school);
- school of adult education;
- school for students with disabilities (Article 4).

Total of secondary schools in Serbia is 511. Out of this number, there are 111 gymnasiums, 327 vocational schools, 11 mixed schools, 39 art schools, 29 secondary schools for adult education and for students with disabilities, and there are 40 registered private secondary schools. In addition to the core activity of secondary education, secondary schools can provide accommodation and meals for students (so-called school with the campus). Secondary schools, i.e. secondary education comprise 95% of students with primary education, and a dropout during secondary education ranges on average of 10-15%, depending on the generation.

In gymnasiums, general education is acquired in four years which provides preparation for further education in higher education institutions. In the specialized gymnasium and classes for students with exceptional abilities, there are specialized curricula for students with exceptional abilities in the period of four years, which provides preparation for further education in higher education institutions.

Vocational schools provide appropriate general and professional education in three and four years, for performing relevant professions and for continuing

education in higher education institutions. Secondary vocational education is delivered within 15 areas of work for 258 profiles.

In a vocational school, it is possible to acquire a specialist and artisan education in one or two years, so as other forms of professional education: education for work in two years, professional training and training in one year time.

Art school provides general and art education in four years to perform appropriate education and continue education in higher education.

Mixed schools provide education as in gymnasium and professional school, i.e. gymnasium and art school.

In schools of adult education specialised programs for adult education, there are, two and three years, programs of professional training, specialist, realised i.e. artisan education, trainings and other programs for adult education.

Schools for students with disabilities provide education for appropriate professions of students who attend such school based on an opinion of the interdepartmental commission for assessment of additional educational, health and social support to the student with a parental consent.

On the territory of Republic of Serbia, the teaching is held in Serbian language and in the language of minorities. For minorities in general secondary education teaching is provided by the classes in Hungarian, Romanian, Ruthenia, Slovak, Croatian, Bulgarian and Albanian, and professional education is available in Hungarian, Slovak, Romanian, Croatian, Bulgarian and Albanian. Ethnic minorities are also provided with secondary education in the Serbian language, with additional attending the mother tongue classes with elements of national culture.

The Law on the Foundations of the Education System prescribes the establishment of the National Council for Professional and Adult Education, which is responsible for development of the national framework of qualifications for the secondary level of education, which makes it possible for the licensing and certification of institutions engaged in formal and non-formal professional education.



#### **4. DEVELOPMENT STRATEGY OF THE SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION**

The Government of Republic of Serbia, on 28.12.2006, adopted the Development Strategy of the Professional Education in Republic of Serbia, and defined a vision of the further development of professional education which is: „The professional education in the XXI century becomes a factor and one of the key points of the sustainable economic and social development and factor of improvement of modern social and economic relations. In the conditions of a created efficient system of social partnership and joint action of all the relevant factors, it creates experts able to engage in strong domestic and international competition in all areas of the economy. The condition for this is not only the participation of all factors in society, but also the creation of an efficient and effective system of social partnership at all levels, which will involve all relevant agencies and government officials “(Strategy 2006).

Development strategy of professional education in Serbia determines introduction of basic standards in the serbian education system, in order to realize the idea that „each individual, process or part of some system must meet determined level or measure of the demands (knowledge, skills, abilities, space, equipment, qualification in professional education). These standards should enable, among other things, clear and efficient response of the system of professional education and training on the rapid technical and technological changes, so as in the sphere of work organization and organizational culture that have occurred or will occur soon, and to sense, recognize and describe in a clear and precise way the future market needs.

In order to provide quality and easier realization of professional education, it has been established a qualification system in the professional education. The starting point of the qualification system in the professional education provide social partners, defining requirements of the profession that include both basic skills needed for particular occupation and specific professional skills. The requirements of the social partners are coordinated with the national education policy and transferred into the education system.

National Framework of Qualifications is a system that includes all the qualifications to be acquired in formal and informal education and training. This way, the national framework includes all levels of education (from secondary to higher), initial, but also continuing education and trainings. The framework contains all levels of qualifications and defined outcomes of learning at any level.



A new concept of continuing professional development of teachers is part of the overall development policy and strategy of professional education and training, and its goal is for teachers to acquire functional knowledge and skills that will help them successfully implement new reformed programs, but also to actively participate in the further development of professional education and their own professional development. Unlike the traditional model, the Strategy promotes a new concept which is dominated by systematic approach to determining the needs and opportunity offer for professional development. A modernization of teacher's professional development requires the improvement of pedagogical abilities and skills of teacher and staff in order to prepare adequately for the implementation of a new program, building at the same time a system that will connect initial and permanent education that will enable the professionalization of the teaching staff.

In order to implement in practice the defined vision and established objectives of professional education, it is necessary to modernize the equipment and instructional materials used by students and teaching staff in vocational schools, which requires establishing a cooperation between professional schools and all participants of social partnership-employers, companies-economic societies, state authorities and local communities, business associations, etc.

Strategic objectives defined by the Strategy: improving macroeconomic results of the country, building a modern market economy and achieving significant progress towards the EU, can only be achieved if a modernized and reformed professional education and training are recognized, at all levels, as a condition of sustainable social and economic development.

The main strategic directions of the joint action of all participants will ensure that professional education and training:

1. is compatible with European standards;
2. give everyone an opportunity to acquire qualifications in professional education;
3. ensure the establishment of a new relationship between theoretical and professional education and creation of new relationships between schools and companies/economic societies;
4. implement the principle of the lifelong learning;
5. implement the principle of the sustainable development (Strategy 2006).

The specific tasks of professional education and training, determined by the Strategy of professional education development in RS are:

1. acquiring occupations and qualifications, i.e. relevant competencies, knowledge and skills necessary for employment and work in a particular area of work;
2. acquiring initial and continuing professional education, and training;
3. development of abilities, talents and potentials and self-fulfilment and continuation of education.

The objective of the professional education and training is to train young people as well as adults, to achieve the required competencies in order to find a job, after completing the process of the professional education. Along with this goal and / or simultaneously with its implementation, professional education and training should provide a chance for their further education and overall development. Key knowledge, skills and competencies that lead to employment include:

- intellectual and sensorimotor abilities
- social and interpersonal skills and knowledge (communications, team work, decision making process, taking responsibility);
- business and entrepreneurial skills and knowledge (entrepreneurial skills, creativity, innovation, self-employment);
- multiple technical skills and knowledge;
- awareness of the need to protect the environment and achieve sustainable development (Strategy 2006).

In this context, education and training should:

- provide broad general basis for realization of personal plans and desires in terms of further education and later alternative occupations;
- find ways and forms in order to respond to various demands and needs;
- find balance in obtaining broad life skills and skills required for employment and work;
- provide better quality of life in a healthy environment (Strategy 2006).

#### **4.1. Secondary Vocational Education in the Strategy by 2020**

The vision of the development of secondary vocational education defined in the newly adopted Strategy of education development in Serbia by 2020 is for it to be functional, rational, flexible, available to all, and in line with the market needs.

To achieve this vision precondition and (development) challenge is establishing a unique National system of qualifications for lifelong learning – qualifications of all levels and types regardless of the method of acquisition (through formal or non-formal education i.e. informal learning – life or work experience) and life age at which qualifications are acquired (youth and adults).

The second key challenge is building an efficient system of managing secondary vocational education (SVE) at all levels and dividing responsibilities of holders of the secondary vocational education at all levels.

To successfully solve this problem the following measures will be implemented:

(a) Provide a clear and coherent managing system of key development instruments of SVE; (b) Define roles and responsibilities of all participants and holders of SVE at all levels;

(v) Strengthening responsibilities of education decision makers in the realization of strategic objectives and provision of a consistent implementation;

(g) Modernizing normative regulation in all aspects of realisation of SVE;

(d) Establishing and effective implementation of mechanisms of coordination and cooperation of holders of SVE development. (Strategy 2012, p. 25)

Mission of the secondary vocational education (SVE) is to provide possibilities and conditions to each individual to acquire knowledge, skills, abilities and attitudes – professional competencies for efficient participation in the world of work and further education. Achieving this mission, SVE contributes in creating a knowledge-based society, which is a foundation of an overall and sustainable development of the society as a whole.

The functions of SVE are:

1. acquiring initial and continuing vocational education;
2. acquiring necessary skills required to continue education;
3. acquiring qualifications (i.e. relevant professional competencies) which are recognizable and required for participation in the world of work and which enable employment, i.e. starting work by themselves.
4. training the individual for a lifelong learning process;
5. development of creativity, innovation and entrepreneurial spirit of the individual.

Education funding is the most important element of implementing educational strategies and improving the educational system if it is designed to lead to:

- improving the quality of education,
- improvement in availability, i.e. coverage of education and

- increasing efficiency and achieving relevance of education through support to levels, forms and programs of education that give the largest contribution to the development of the society and economy.

Model of financing pre-university education, designed in this strategy, brings following novelties:

1. Introducing finance system by the number of students;
2. In the current expenses includes also the expenses for professional development of teachers.

The largest part of the reform activities in the secondary vocational education took place in the development area, introduction and realization of new experimental education profiles and new experimental curricula. The main objective of the started reform of professional education of Serbia is contained in the efforts to establish a flexible system of professional education which, through trained and professional staff, could adequately respond to the growing needs of the labor market. The process of modernization and improvement of professional education in Serbia started in 2001 and was based on European principles which represented basic guidelines towards improving quality, transformation of management system and system of financing education, inclusion of stakeholders and social partners, in order to ensure efficient transfer of knowledge and skills of all participants in the education process, respecting ethnic, cultural and language differences.

Realizing the importance of investing in the improvement of professional education, in Serbia until 2009 through the ministry in charge of education, and mostly through EU CARDS program – Program of the reform of professional education, it has been invested over 20 million euros. Initiated process of the reform of professional education in our country and defining new vision and mission of professional education, impose the need of reforming the status and role of the vocational school. This reform requires, first, more flexible role and place of vocational school in ensuring the quality of the implementation process of the educational process and its continuous improvement.

According to the 2009/2010 academic year, the share of students attending secondary vocational school is about 74% (24% attend gymnasiums, about 2% art schools). Five most common areas are:

1. Economy, law, and administration with 13,24%, followed by
2. Mechanical Engineering with 10,46%

3. Electrical engineering with 9.88%
4. Trade, catering and tourism with 9,35%
5. Medicine with 8,20%

Secondary vocational schools are attractive, and their key advantage is giving opportunity to continue education and find employment. Introducing experiments (58% of vocational schools have at least one experimental class, about 15% of students in the system) additionally increased the attractiveness of vocational schools (the required number of points needed for entry into the experimental classes often exceeds the points for gymnasiums). (Strategy 20125).

## **5. CONCLUSION**

Secondary education is a part of a unique education system which represents the most important element of the development infrastructure of each individual, society and country. Reforming the entire Serbian education system, and especially secondary vocational, represents one of the prerequisites for the overall sustainable development of the country.

Competitiveness of the Serbian economy on the global labour market requires a high level of expertise and competency of the staff which should be promoted and developed by the overall national economic policy. Therefore, measures of the country in the upcoming period should be intensified and focused to increasing staff competitiveness, jobs creation and development of small and medium enterprises, promotion of the flexibility on the labour market, with a necessary establishment of social security and social inclusion of all groups. (Premović & Premović 2011)

The improvement of the macro economical results of the country, building modern market economy and a significant progress towards EU, represent three key factors of the reform of professional education in Serbia – which is one of the preconditions for socio-economic transformation of Republic of Serbia and its integration into the European Union.

## 6. REFERENCES

1. Bilandžija, G. (2010) Educational technology as a necessity of a modern education process, *Collection of works form scientific-professional gathering with international participation: Technology, Informatics and Education – for society of learning and knowledge TIO 2010, Čačak, 2010*, p. 238-244.
2. Government of Republic of Serbia (2006) *Strategy of the development of professional education in Republic of Serbia*, Official Journal of RS, 61/06.
3. Government of Republic of Serbia (2012) *Strategy of the education development in Serbia by 2020*, Official Journal of RS, 107/12, Belgrade.
4. The National Assembly of Republic of Serbia (2013) *The Law on Foundations of Education system*, Official Journal of RS, nr. 72/09, 52/11, 52/13, Belgrade.
5. The National Assembly of the Republic of Serbia (2013) *The Law on Primary Education system*, Official Journal of RS, nr. 55/13, Belgrade.
6. The National Assembly of the Republic of Serbia (2013) *The Law on Secondary Education system*, Official Journal of RS, nr. 55/13, Belgrade.
7. Premović, J. & Premović, T. (2011) Knowledge management and professional education in Serbia, *Norm*, 2/2009, Sombor, p. 161-179.
8. Premović, J., Arsić, L.J. & Premović, T. (2012) Modernization of professional education in Republic of Serbia, *Collection of works form scientific-professional gathering with international participation: Technology, Informatics and Education – for society of learning and knowledge TIO 2012*, p. 896-901. Čačak.
9. Premović, J., Boljević, A. & Arsić, Lj. (2011) R&D activities in the function of creating competitive advantages, *Proceedings I International Symposium: Engineering management and competitiveness 2011 (EMC2011)*, University of Novi Sad, Technical Faculty „Mihajlo Pupin“, pp. 389-394, ISBN 978-7672-135-1, Zrenjanin.

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**USER-DRIVEN INNOVATION: TOWARDS A NEW  
INNOVATION PARADIGM**

**INOVACIJA VOĐENA KORISNICIMA: U CILJU NOVE  
PARADIGME INOVACIJE**

**Slavica Rocheska**

Faculty of Economics  
Gjorce Petrov bb, Prilep, Macedonia  
Tel: + 389 48 427 020  
Fax: + 389 48 426 927  
E-mail: [slavica.rocheska@eccfp.edu.mk](mailto:slavica.rocheska@eccfp.edu.mk)

**Olivera Kostoska**

Faculty of Economics  
Gjorce Petrov bb, Prilep, Macedonia  
Tel: + 389 48 427 020  
Fax: + 389 48 426 927  
E-mail: [okostoska@t-home.mk](mailto:okostoska@t-home.mk)

**Marjan Angeleski**

Faculty of Economics  
Gjorce Petrov bb, Prilep, Macedonia  
Tel: + 389 48 427 020  
Fax: + 389 48 426 927  
E-mail: [angeleskimarjan@gmail.com](mailto:angeleskimarjan@gmail.com)

**Gjorgji Mancheski**

Faculty of Economics  
Gjorce Petrov bb, Prilep, Macedonia  
Tel: + 389 48 427 020  
Fax: + 389 48 426 927  
E-mail: [gmanceski@t-home.mk](mailto:gmanceski@t-home.mk)

**ABSTRACT:** *The holistic approach to innovation includes establishing a wide range of interactions among different actors which implies development and expansion of methods, approaches and tools for improving the innovation. This paper is to analyze the impact of customers and users on promoting innovation of the companies. In this context, the authors differ in terms of methods and approaches for establishing interactions between the customer and the company and for providing the customer involvement in the process of innovation. Therefore, the paper aims at presenting an analytical overview of the methods and tools by which users influence the companies' process of innovation. It will also propose a conceptual framework as regards the user involvement in different stages of the innovation process.*

**Keywords:** *user-driven innovation tools and methods, innovation process, customer input*

**JEL classification:** O30, O31

## 1. INTRODUCTION

Although the overall development of the society is driven by innovation, the innovation debate is becoming widely held in the second half of the 20th century, when the forces of change, in either economic or cultural context, are being intensified globally. Nowadays, innovation is a driving force of the companies' success and competitiveness. They are becoming increasingly aware about the relevance of innovation in boosting the efficiency and creating a better competitive position on the global market, and therefore making their efforts to gain a global innovation an advantage. Within a dynamically changing environment, the company's success is largely determined by interactions it establishes with the environs, primarily the other companies, institutions and users as a precondition for generating new ideas and fostering technological change. Nowadays, the interactive nature of innovation and absorption of external knowledge are becoming increasingly important for improving the innovation performance of the companies. The companies find that the conventional approach (innovation created in R&D centers) turns out to be too narrow and deterministic, and therefore, they go for using all other resources and potentials to improve innovation. The innovation solutions are currently generated from various sources and include different actors. This is an approach embedded in the concept of open innovation that allows the companies to transfer ideas originating from external sources and their commercialization. Actually, "central idea within the concept of open innovation is related to the



fact that most entities cannot rely entirely on their own research (innovation), therefore, in order to succeed, most entities will have to collaborate with other entities or purchase innovations outside the company“(Chesbrough 2005). The role and user contribution are increasingly emphasized in the innovation process. Although the literature covers different aspects of innovation, recent studies observe the issues related to user involvement in this process. In fact, the new innovation discourse identifies consumers as very important driving force of innovation (Kaulio, 1998, Thomke and Von Hippel, 2002, Magnusson, 2003, Hippel and Katz 2002; Alam 2002). Hence, the contemporary research is increasingly focused on studying the role of users in initiating, designing and implementing the innovation process. The user knowledge is of critical importance for developing new concepts, products and services with consequent positive implications for the companies’ growth and competitiveness. By including users in the innovation process, companies will be able to tap knowledge from the users – tacit and hidden knowledge which is hard to codify, as well as explicit knowledge which is easy for the user to communicate and articulate (Bisgaard, Høgenhaven 2010). According to Von Hippel, democratizing denotes an active participation of users in the process of innovation (Von Hippel, 2005). In this context, this paper discusses the role of users in the companies’ innovation process, as well as the methods and approaches by which they participate in such process. The main objective is to design a methodological and conceptual framework that will identify and classify the types of user involvement in all stages of the innovation process.

## **2. USER-DRIVEN INFORMATION: CONCEPTUAL**

Nowadays, the increasing awareness of consumers and users, based upon the wide opportunities to exchange and use the globally available knowledge, makes them impose higher requirements for the products and services. The companies should provide openness in the innovation process and ought to establish interactive relations with their consumers and users. This means, they have to understand the user behavior and include them in the process of innovation so as to provide solutions for meeting their needs. The innovation process begins with the users – understanding their problems and finding solutions, but also conceiving their behavior indicating the products and services a certain company should develop (OECD, 2009).

The role of consumers in innovation of the companies does not refer only to innovation the companies design according to their ideas, proposals and requirements, but also to innovation resulting from the consumer involvement

in collaboration and the value of co-creation. Hence, innovation of the companies is largely determined by: a) perception of the needs, tastes and requirements of consumers and building them into appropriate innovative solutions; b) establishing interactions with users and value co-creation; c) implementing innovation generated by users. By making customers and users involved in the process of innovation, companies may use their knowledge and identify their needs to produce successful innovative solutions. The more recent studies have emphasized that “firms are supposed to implement methods of interaction that allow them to transfer and absorb consumers’ and users’ tacit, implicit and explicit knowledge“ (Fuchs, Arvanitis, Woerter, 2011). Thus, many of today’s innovative solutions originate from the interactions between companies and customers, i.e., organizations and customers create innovation together (Desouza, Awazu, Jha, Dombrowski, Papagari, Baloh, and Kim, 2008). Such approach of consumer co-design (co-creation) means that customers are integrated into value creation by defining, configuring, matching, or modifying an individual solution. Co-designing activities are performed in an act of company-to-customer interaction and cooperation (Franke and Piller 2003, 2004; Franke and Schreier 2002; Khalid and Helander 2003; Reichwald et al. 2004; Tseng, Kjellberg and Lu 2003; von Hippel 1998).

Likewise, the contemporary practice indicates that users may possibly be direct innovators who “often develop products for themselves. If the user innovation is validated through adoption by others, than the companies refine and commercialize the innovation for sale to a growing market of users. This consumer-as-innovator pattern has led to the framing of a new innovation paradigm, in which, consumers play a central and very active role” (von Hippel, Ogawa and de Jong, 2011). All these aspects of user involvement in the innovation process are incorporated into the concept of consumer-driven (user-driven) innovation which is primarily based upon understanding the consumer needs, and embedding them into appropriate innovative solutions. The initial steps in this process include systematic mapping of “unsatisfied consumer needs. Ideas are developed into possible solutions, and the production and market opportunities are assessed. This forms the basis for drafting an innovation strategy, which is then implemented. Such an innovation process is referred to as user-driven innovation“ (Rosted, 2005). The contemporary research suggests several general characteristics of user-driven innovation in which it differs from the other approaches. These features include: a) a strategic focus on consumer pull (vs. technology push); b) revenue-enhancing activities (vs. cost-cutting activities) by developing solutions that better meet

consumer needs: c) use of multiple skills and perspectives in the innovation process; d) more direct involvement of the user/consumer in the innovation process; e) requirements for an open and collaborative business environment (Norden, 2006). This concept foresees the role of users in the context of a) utilization of user participants, or co-creators, as well as a resource in innovation processes, b) user innovations produced by users themselves for their own needs (Kuusisto & Kuusisto, 2010).

The technological developments and globalization have significantly increased the opportunities, abilities and willingness of users to actively participate in the innovation process. Nowadays, “users have many opportunities for creating, communicating and collecting information and knowledge related to the result as well as the process of innovation (Still, Isomursu, Koskela-2011). These types of interactions can actually be seen as one of the defining characteristics of the different manifestations of user-driven innovation“ (Still et.al 2012).

According to Kaulio (1998), there are three types of customer involvement in the companies’ innovation process. *Design for consumer* includes designing products on behalf of customers. The companies provide data about the customer needs mainly by conventional market research methods or the sales feedback. *Design with consumer* implies designing products based upon the customer preferences with various innovative solutions and concepts being tested and evaluated by consumers, and the companies make further improvements according to the customer reactions. The third type, *Design by consumer*, refers to an active involvement of the customer in designing innovative products and processes, often by tools that are either provided by the firm or by customers themselves. The manufacturer is either empowering its consumers to design a solution by themselves or is implementing methodologies to efficiently transfer an innovative solution from the customer into the company domain. (Franke and Piller 2004; Thomke and von Hippel 2002).

### **3. METHODS AND APPROACHES OF USER INVOLVEMENT IN THE INNOVATION PROCESS**

The literature identifies a range of methods of consumer and user involvement in the innovation process. They could be classified according to different aspects and depending upon the extent and kind of involvement. The users’ involvement in innovation process is accomplished on many levels

with different intensity and implications. Their role covers a wide range of activities characterized as informative, consultative, and participative (Damodaran, 1996). In this context, several approaches are emphasized as being analytically observed in contemporary studies focused on user-driven innovation.

Eric von Hippel is amongst the authors giving a significant contribution in this field. He identifies users as innovation generators and analyzes their role in developing new products, services, and processes. By von Hippel, the especially important role in stimulating innovation is the so called lead users that is characterized by users who face needs “that will be general in a market place – but face them months or years before the bulk of that marketplace encounters them, and lead users are positioned to benefit significantly by obtaining a solution to those needs” (von Hippel 1988). The lead user method actually allows integrating into innovation process of selected users able to anticipate the market needs earlier than the others. Seeking to better meet their needs, they develop innovative ideas and concepts later adopted by the other users. Generally, there are two approaches by which companies might benefit from the lead users innovation. Under the first approach, lead users independently design innovative solutions and transfer them to manufacturers allowing for their commercial exploitation. Contrary, the other approach covers interactive innovative solution design of the lead users and companies. The initial stage of this collaboration includes identification of lead users or lead experts, followed by phase of developing a common concept together with identified lead users or lead experts in a workshop, which builds on the idea of an interactive value creation process, in which an innovative solution is developed collaboratively between manufacturers and customers (Diener and Piller, 2009).

According to Frank Piller and Christoph Ihl (2009), the direct individual customer involvement in the new product development may be achieved by two approaches: dyadic front-end customer innovation and dyadic back-end customer innovation. The first approach is based upon establishing interactions between the firm and consumers, whereby consumers submit their concepts and ideas by means of *idea contests* (Piller and Walcher 2006; Toubia, Flores, and Patel, 2007). The process of selection follows thereafter, i.e., *idea screening* for deciding on solutions to be pursued further (Toubia, Flores, and Patel, 2007, Piller and Ihl 2009). At dyadic back-end consumer innovation, customers make use of toolkits to transfer their needs in concrete solutions. Companies exploit the innovative solutions obtained for producing

and delivering products according to user needs and preferences (Franke, Piller, 2004). Toolkits are the interaction platform permitting the consumers to design products without getting into direct personal contact with the manufacturer. According to Franke and Schreier (2002), companies make use of two toolkit types: (1) toolkits for user innovation enabling users to create new products and solutions by combining the manufacturer's standard modules and components to meet their needs or by the trial and-error experimentation and (2) toolkits for user co-design and customization mainly used "for product individualization and adoption, rather than developing new goods and services" (Piller and Ihl, 2009). Contrary to this method that observes the role of individual consumer in innovation process, the methods of *network (community)-based front-end consumer innovation* and *network (community)-based back-end consumer innovation* discover the impact of communities in developing innovative ideas. The method of *network (community)-based front-end customer innovation* is based upon: a) *product-related discussion forums* by which consumers predominantly exchange their experience of use, and b) *communities of creation* primarily concerned with generating novel ideas and concepts (Sawhney and Prandelli 2000). *Network (community)-based back-end consumer innovation*—the level of customer inputs elaboration at the back end of the new product development process may be possibly increased by network collaborations within customer communities. The practice where multiple individuals come together to produce a common good or service is usually referred to as peer production. One can talk about the crowd-sourcing. According to Howe (2006b) crowd-sourcing "represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call".

Collaborative forms of innovation are also encouraged by establishing *living labs* as a method, and innovation infrastructure permitting a collaboration network among stakeholders for a new product and service development. Living lab stands for "an open research and innovation ecosystem involving user communities (application pull), solution developers (technology push), research labs, local authorities and policy makers as well as investors" (Pallot, Trousse, Senach, Scapin, 2010). "Living Lab is a research concept supporting collaborative open innovation together with different parties, users, consumer or people willing to participate in Living Lab activities" (Fulgencio, Le Fever, Katzy, 2012). Nowadays, living labs are becoming more attractive since they significantly expand opportunities and space for innovative solutions. The role of living labs is especially emphasized as a resource enabling active user

involvement in the innovation process. Living labs provide research facilities and tools for incubating innovative ideas, support for developing ideas, testing and co-design. Hence the recognition that, Living Lab represents a user-centric research methodology.

Depending on whether the innovation impulse comes from explicit or tacit needs and user problems and thereby the direct or indirect user involvement in innovation process, one may highlight the use of four generic methods: user exploration, user participation, user innovation and user tests. An innovation project taking place within a company might use more than one of the four user driven innovation methods throughout the entire innovation process (Bisgaard, Høgenhaven 2010).

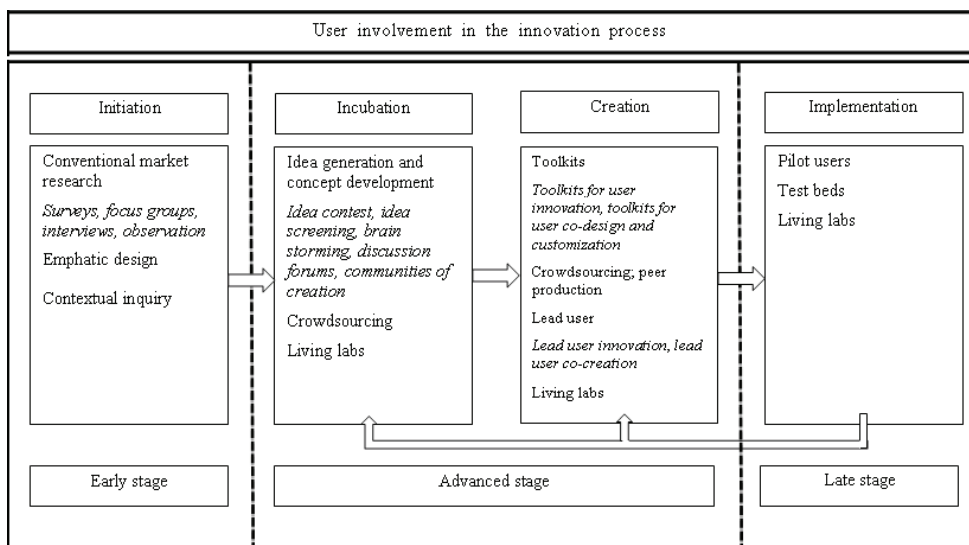
According to Reichwald, Seifert, Walcher Piller (2003), consumer contribution may possibly be identified as: decision, information and creation. Decision involves the activities aimed at deciding or evaluating given facts and it might be completed by closed-questionnaire surveys or standardized voting method. Information refers to activities permitting customers to articulate preferences or solutions concerning the product development process. Giving information allows customers to express their personalities, needs, preferences or solutions to a specific problem. This contribution is mostly done by focus groups, idea competitions, etc. Creation implies a possibility of creating own innovative solutions, or the process of co-creation. Prototypes built by consumers or toolkits for the configuration of products are examples of creation-based consumer contribution.

On similar methodological basis a classification is set about the modes of interacting with consumers in the new product development (Piller, Ihl and Vossen, 2011): (1) “Listen into” the consumer domain, (2) “ask” consumers, and (3) “build” with consumers. The “listen into” mode provides for designing innovative product according to needs, requirements and consumer preferences. Firms access consumer information by analyzing sales data, surveying sales personnel, but also methods to scrutinize consumers by observation (empathic design). In the next phase, “ask”, consumers are explicitly asked for direct inputs for a firm’s innovation process via several methods of evaluation and testing of the proposed innovative solutions. Finally, the “build” mode refers to consumer direct involvement in designing and developing innovative products or services.

#### 4. METHODOLOGICAL FRAMEWORK: FROM A DISTINCTIVE PERSPECTIVE

The analysis about methods of user involvement clearly indicates that they can provide their own input in different stages of innovation process. The user participation varies in regards to the intensity of activities and the knowledge input. Within the early stage of innovation process, the intensity of involvement is relatively weak and mainly covers basic knowledge input. Later, in the advanced stage, users participate actively with their ideas and innovative solutions generated independently or as innovative partners over and done with the process of co-creation. In this context, we have classified the stages into four different groups in which the methods of user involvement have been identified for each of different phases (Figure 1).

*Figure 1. Stages of User Involvement in the Innovation Process*



The first stage refers to understanding and gaining insight into consumer needs as a prerequisite for further design of concrete innovative solutions. At this stage, companies often use the conventional market research methods or the empathic design approach to identify the explicit or latent consumer needs. The context of market research is primarily focused on applying traditional techniques, such as surveys, focus groups, etc. Thereby, companies access the relevant consumer information about their needs, requirements and tastes to be further developed in new products and services. Yet, the consumers



may not possibly recognize, describe or explain their needs. In such cases, companies make use of empathic design approach to obtain the relevant information as an important input in the innovation process. The empathic design method identifies the not explicitly stated user needs and motivations to be embedded into appropriate innovative solutions. In fact, it allows for the unarticulated user needs to take shape into innovative products and services (Dorothy Leonard, Jeffrey F. Rayport, 1997). Besides the empathic design, the companies may also use the contextual inquiry method that uncovers who consumers really are and how they work on a day-to-day basis, but also permits understanding the consumers: their needs, their desires and their approach to work (Beyer and Holtzblatt, 1998).

The incubation stage refers to generating new ideas to improve the existing products, services and processes, or for creating new products and services. In practice, the companies have a wide range of methods at their disposal, such as: idea contest, idea screening, discussion forums, communities of creation, crowd-sourcing, living labs etc.

At the creation stage, users may offer innovations either independently (toolkits for user innovation, lead user innovation), or design interactive company-user innovative solutions (toolkits for user co-design and customization, lead user co-creation). In practice, lead users often independently develop or modify products to meet their needs, while such innovation is later being subject to commercialization (von Hippel, 2005). Besides, those companies make use of toolkits to provide a direct source of innovative products and services. In fact, toolkits enable users to do a part of innovation, within a given solution space (Saugstrup, 2008). The toolkits provide users freedom to develop new products/services through iterative trial-and-error. It means that users generate preliminary design, develop simulation or prototype, perform testing and then try to improve it iteratively until they are satisfied (Wakeford, 2004). The strategy of co-creation involves consumer as an active partner in the company value creation chain. "In the context of co-creation, knowledge creation and transfer, it has to be understood as an iterative process involving the construction and de-construction of experience. As such, co-creation processes go through various cycles of value development" (Humphreys, Samson, Roser, Cruz-Valdivieso, 2009).

Implementation refers to the first experience in using innovation and the influence user may perhaps achieve in regards to other consumers acceptance of the new product, or its possible improvements. Companies traditionally recruit pilot users for a new product testing. The users share their experience



with manufacturer and other users, while the companies may use their remarks to improve these products (Bisgaard, Høgenhaven 2010, Enkel et al., 2005; Jespersen, 2008, 2010, Janssen and Dankbaar, 2008; Kim and Bae, 2008). Finally, a test bed method allows users to get in touch with new technology often by showrooms for observing their behavior, and/or a contact is being established for identifying certain needs and requirements.

The classification above contains some of more important methods, approaches and tools according to the last findings in this field. Yet, given the complex nature of the innovation process, it should not be observed in lines with several consecutive stages, but a cyclical process of interactions among various stakeholders for the continuous improvements of knowledge, innovative performance and the possibilities for companies to expand their innovation space (Norden, 2006).

## **5. CONCLUSION**

In today's competitive environment, companies are obliged to search for innovative solutions providing a product differentiation and increased process efficiency as a prerequisite for gaining a competitive advantage. In this context, the role that users take in innovation process becomes more important and it is usually observed in a way that complements the other sources of company innovation.

This paper gives an analytical review of existing methods for user involvement in the innovation process. It is clearly emphasized that the modern processes move towards diversifying such methods, and this certainly expands the companies' innovation opportunity. The contemporary research does not propose a unified classification of methods, i.e. they may possibly be categorized in terms of different criteria. Hence, a new classification framework is proposed here in regards to the role and user contribution in different stages of innovation process. The classification is gradually approached starting from the stage of identifying the consumer needs up to the final stage of implementing the innovative solutions. The suggested conceptual framework aims at increasing the visibility of methods and upgrading the current methodological platforms in order to better understand the consumer innovation input. Dynamics of the innovation process will contribute to an increasing and more active user involvement in innovation process. This certainly entails a further development of corresponding methods and challenges for researchers to continually expand, re-conceptualize and fine-tune the existing classifications.

## 6. REFERENCES

1. Beyer, H. & Holtzblatt, K. (1998). *Contextual Design: Defining Customer-Centered Systems*. Academic Press: Kaufmann Publishers
2. Bisgaard, T., Høgenhaven, C., (2010) *Creating new concepts, products and services with user driven innovation*, Nordic Innovation Centre.
3. Chesbrough, H. (2005). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Harvard Business School Press.
4. Dagmar, S., Design Semantics of Innovation, *Product language as a reflection on technical innovation and socio-cultural change*,
5. Damodaran, L. (1996), *User involvement in the systems design process- a practical guide for users*, *Behavior and Information technology*, Vol. 15, No. 6, 1996
6. Demirbilek, O., Sener, B. (2003), Product design, semantics and emotional response, *Ergonomics*, vol 46 n. 13/14, pp.1346-1360.
7. Desouza, K.C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., Kim, J. Y. (2008), Customer-Driven Innovation, To be a marketplace leader, let your customers drive, *Research Technology Management*, 2008
8. Diener, K. & Piller, F. (2009), *The Market for Open Innovation Increasing the efficiency and effectiveness of the innovation process*, The RWTH Open Innovation Accelerator Survey 2009
9. Dosi, G. (1982), Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, *Research Policy* 11: 147-162.
10. Eagar, R., van Oene, F., Boulton, C., Roos, D., Dekeyser, C., The Future of Innovation Management: The Next 10 Years, <http://www.adlittle.com/prism-articles.html?&view=379> [retrieved: 29.07.2013]
11. Franke, N., Piller, F. (2004), Value Creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market, *The Journal of Product Innovation Management*, 21, (6), 401-415
12. Franke, N., Schreier, M. (2002), Entrepreneurial opportunities with toolkits for user innovation and design, *International Journal on Media Management*, 4 (4): 225-234.
13. Fuchs, B., Arvanitis S., Woerter M. (2011), *External End Users and Innovation Performance*, DRUID
14. Fulgencio H., Hans Le Fever, Bernhard Katzy, Living Lab (2012): *Innovation through Pastiche*, *eChallenges e-2012 Conference Proceedings*, Paul Cunningham and Miriam Cunningham (Eds) IIMC International Information Management Corporation, 2012
15. Garcia, J., Schaffers, H., Bilicki, V., Merz, C, and Valenzuela, M. 2008. Living labs fostering open innovation and rural development: Methodology and results. In *Proceedings 14<sup>th</sup> International Conference on Concurrent*

- Enterprising*, ed. K. D. Thoben, K. S. Pawar, and R. Goncalves, 1127-1134. Lisbon: ICE-Conference Publishers
16. Guzman, J. G., del Carpió, A. F., Colomo-Palacios, R., de Diego, M. V., (2013) *Living Labs for User-Driven Innovation, A Process Reference Model*, Research-Technology Management, May—June 2013
  17. Howe, J. (2006, June 2). Crowdsourcing: a definition. *Wired Blog Network: Crowdsourcing*. [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html) [retrieved: 28.08.2013.]
  18. [http://www.uiah.fi/sefun/DSIU\\_papers/DSIU\\_Steffen%20\\_%20Design%20Semantics%20of%20Innovation.pdf](http://www.uiah.fi/sefun/DSIU_papers/DSIU_Steffen%20_%20Design%20Semantics%20of%20Innovation.pdf) [retrieved: 11.08.2013.]
  19. Humphreys, P., Samson, A., Roser, R., Cruz-Valdivieso, E., (2009) *Co-creation: New pathways to value, An overview*, 2009 Promise Corporation.
  20. Jespersen, K. R. (2011) Online Channels and Innovation: Are Users Being Empowered and Involved, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 6 , pp. 1141–1159, Imperial College Press
  21. Kaulio, M. A. (1998), Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods, *Total Quality Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 141-49.
  22. Kembaren, P., Togar M. S., Larso, D. (2011) The Exploration of Design Driven Innovation as a Dynamic Capability, *The Asian Journal of Technology Management* Vol. 4 No. 1 (2011) 16-27
  23. Kuusisto, A. & Kuusisto, J. (2010) *Customers and Users as Drivers and Resources of New Service Development: Three Approaches Towards User Needs Driven Service Innovations*, Proceedings of the 11th International CINet Conference, Zurich, Switzerland.
  24. Leonard, D., Rayport J.F. (1997), Spark Innovation through Empathic Design, *Harvard Business Review*, November-December
  25. Living Lab Research Landscape: *From User Centred Design and User Experience towards User Cocreation*, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/inria-00612632/> [retrieved: 29.07.2013.]
  26. Magnusson, P. R. (2003) Benefits of involving users in service innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 Iss: 4, pp. 228 - 238
  27. Olins, W. (1989) *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*, London: Thames and Hudson
  28. Pallot, M., Trousse, B., Senach, B., Scapin, D. (2010), *Living Lab Research Landscape: From User Centred Design and User Experience towards User Cocreation*
  29. Piller, F. & Ihl, C., (2009), *Open Innovation with Customers -Foundations, Competences and International Trends*, Technology and Innovation Management Group, RWTH Aachen University
  30. Piller, F., Ihl, C. & Vossen, A. (2011), *Customer Co-Creation: Open Innovation with Customers A typology of methods for customer co-creation in the innovation process, An Interdisciplinary Perspective in New Forms*

- of Collaborative Innovation and Production on the Internet*, Volker Wittke, Heidemarie Hanekop (Eds.), Universitätsverlag Göttingen 2011
31. Reichwald, R., Seifert, S., Walcher, D., Piller, F. (2003) *Customers as part of value webs: Towards a framework for webbed customer innovation tools*, Proceedings of the 37<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 5-7 January, Hawaii
  32. Rosted, J. (2005) *User-driven innovation, Results and recommendations*, FORA, 2005
  33. Saugstrup, D. (2008) *User Involvement in the Innovation Process*, In *a mobile service and application development perspective*, www.imm.dtu.dk [retrieved: 17.08.2013.]
  34. Still, K., Huhtamäki, J., Isomursu, M., Lahti, J., Koskela-Huotari K., (2012) *Analytics of the impact of user involvement in the innovation process and its outcomes. Case study: Media-Enhanced Learning (MEL) service*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 46.
  35. Thomas J, McDonagh D. (2013) *Empathic Design: Research strategies*, *Australasian Medical Journal*(AMJ) 2013, 6, 1, 1-6. <http://dx.doi.org/10.4066/AMJ.2013.1575> [retrieved: 28.07.2013]
  36. Thomke, S., von Hippel, E. (2002) Customers as innovators, *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 4, pp. 74-81.
  37. Toubia, O., Flores, L., Patel, H., (2007) Adaptive Idea Screening Using Consumers, *Marketing Science*, Vol.26, No.3 May-June 2007, pp.342-360
  38. Urban, G. L., von Hippel, E., (1988) Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products, *Management Science* 34, no. 5 (May):569-82.
  39. Vaisnore, A., Petraite M. (2011), Customer Involvement into Open Innovation Processes: a Conceptual Model, *Socialiniai mokslai*, No. 3 (73)
  40. Von Hippel E. and Katz R. (2002), Shifting Innovation to Users via Toolkits, *Management Science* 48(7):821–834.
  41. Von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts
  42. Von Hippel, E. Ogawa and, S. J., De Jong, P. J. (2011), The Age of the Consumer-Innovator, *MIT Sloan Management Review*, vol.53, No.1
  43. Von Hippel, E., (1988) *The sources of innovation*, Oxford University Press, 1988
  44. Von Hippel, E., Thomke & Sonnack (1999): Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, September 1999
  45. Wakeford, N.(2004), Innovation through people centered design-Lesson learned from USA, *Report of DTI Global Watch Mission*, October 2004.

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## UNEMPLOYMENT AND POVERTY IN MACEDONIA IN THE BEGINNING OF THE 21<sup>st</sup> CENTURY

### NEZAPOSLENOST I SIROMAŠTVO U MAKEDONIJI NA POČETKU XXI STOLJEĆA

**Kosta Sotiroski, Ph.D., Full Professor**

Faculty of Economics - Prilep  
University of "St. Kliment Ohridski" - Bitola  
Republic of Macedonia  
E-mail: [ksotir@yahoo.com](mailto:ksotir@yahoo.com)

**Ilija Hristoski, Ph.D., Assistant Professor**

Faculty of Economics - Prilep  
University of "St. Kliment Ohridski" – Bitola  
Republic of Macedonia  
E-mail: [i.hristoski@t-home.mk](mailto:i.hristoski@t-home.mk)

**ABSTRACT:** *Unemployment and poverty are two major challenges that the world economy is facing at present. Unemployment leads to financial crisis and reduces the overall purchasing capacity of a society. This, in turn, results in poverty, followed by increasing burden of debt. On the other hand, poverty implies a financial condition where people are unable to maintain the minimum standard of living. Therefore, both unemployment and poverty, as socio-economic problems, should be constantly followed up, as well as statistically covered and measured through adequate indicators, especially their mutual interaction and adequate comparison with the surroundings, during different time periods. The overall objective of such activities is to gain knowledge about relevant problems, and to create an adequate database as a foundation for bringing action plans and programs for their efficient resolution.*

**Keywords:** *unemployment, poverty, relative measures of unemployment, poverty indexes, Republic of Macedonia*

**JEL classification:** J64

## 1. INTRODUCTION

It is a fact that unemployment and poverty are mostly common in the less developed economies. However, due to the global economic recession, the developed economies are also facing these challenges in the recent times. Both of them have always been major obstacles to overall economic development.

Unemployment, as being a complex socio-economic and political problem, should be continuously monitored, as well as statistically treated and measured through adequate indicators: the unemployment rate, the percentage of unemployed relative to age structure and education; the percentage of unemployed relative to the duration of unemployment; the unemployment rate of population relative to the age structure. The countries that can provide full employment of all production factors, especially the labour force, are rare. In this sense, the discrepancy between the volume of labour force and investments, i.e. their supply and demand, are reasons for incomplete employment. According to some estimates, a relatively high level of employment is considered to be in the case when the unemployment rate falls within the interval of 3.5% to 4.0%, and if it is applied to technological and seasonal unemployment. Unemployment can have significant and severe economic, social and political consequences. That is why it needs to be continually monitored, analyzed, compared, evaluated, forecasted and projected, as well.

Poverty is often associated with a high level of unemployment rate, as a direct consequence of international economic recessions. Therefore, the question is righteously raised of how much the economic crisis affects the phenomena of unemployment and poverty. Each economic crisis results in: lower wages that push into poverty a significant portion of the currently employed; earlier retirement and lower pensions which increase poverty among older people; and perhaps the most important issue – the pressure for abolition of public expenditures on social assistance, which means less support by state institutions for both the unemployed or the poor. However, poverty is not a single result of unemployment, caused by economic recession. The notion of poverty is more complex, multi-dimensional problem at national and international levels, affecting a wide range of different social groups. According to The Copenhagen Declaration of the World Summit for Social Development, held in 1995, “Poverty has various manifestations, including lack of income and productive resources sufficient to ensure sustainable livelihoods; hunger and malnutrition; illness; limited or lack of access to education and other basic services; increased morbidity and mortality from



illness; homelessness and inadequate housing; unsafe environments; and social discrimination and exclusion”. Poverty is not just a condition or a process, but it is also an unacceptable condition or a process. The relationship between poverty and control of labour market is crucial, that is why it is continually maintained or recreated; in such a way that the discipline is being kept and control upon the duties of the labour force in the labour market can be maintained, too, through the fear of the poverty. In this context, proper understanding and research on poverty will greatly contribute to define social strategies. Yet, the consequences of it have different modalities, including: removal, mitigation, delay, or restructuring its re-creation. Alcock states that “Poverty exists inside a dynamic and changing social order and, as supposed to a certain extent, social and political circumstances that have developed over time to eradicate or to control poverty are exactly the ones who created it, or at least contributed to its re-creation” (Alcock, 2006, p. 7). According to Sotiroski, “Poverty has to be continuously monitored and statistically treated and measured through usage of appropriate indicators: the rates of relative poverty (Head count index, Poverty gap index, as well as Poverty severity index), the Index of living costs, the Index of nominal and real net wages, and others” (Sotiroski, 2004, p. 664).

## **2. UNEMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA DURING POST-RECESSION**

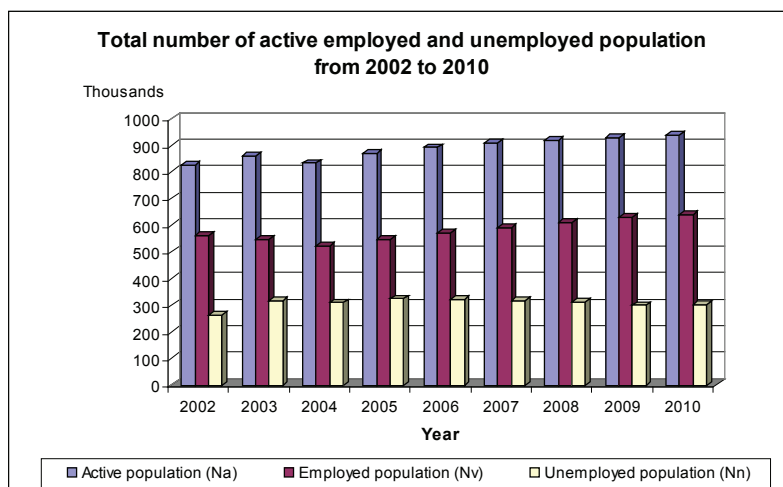
The national census determines the volume of unemployment of all kinds, as a difference between the active population and truly employed population. Having this in mind, it should be notified that data being published within the Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia, which is a subject to statistical analysis and reasoning within this paper, refers only to registered unemployment.

From Table 1, and the graphic presentation depicted in Figure 1, it can be notified that there is a continuous decline in the number of employed from 2002 to 2004, followed by a continuous increase in the number of employed within the observed period. The number of unemployed continuously decreases from 2005 until 2009. Also, the unemployment rate, starting from 2005, continuously decreases. Empirical data on unemployment in the observed period is best approximated by a polynomial trend (the parameters are given on Figure 2). The forecasted unemployment rates, obtained by the approximated polynomial trend, for 2010 and for 2011, will have the values of 37.145% and 37.31%, respectively.

*Table 2.1: Working Age Population in the Republic of Macedonia,  
by Economic Activity and Unemployment Rate  
(Source: Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia, 2011, p. 254).*

| Year | Active population (Na) | Employed population (Nv) | Unemployed population (Nn) | $S_n = \frac{Nn}{Na} \cdot 100$ | $S_n = \frac{Nn}{Nv} \cdot 100$ |
|------|------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 2002 | 824824                 | 561341                   | 263483                     | 31,94                           | 46,94                           |
| 2003 | 860976                 | 545108                   | 315868                     | 36,69                           | 57,95                           |
| 2004 | 832281                 | 522995                   | 309286                     | 37,16                           | 59,14                           |
| 2005 | 869187                 | 545253                   | 323934                     | 37,27                           | 59,41                           |
| 2006 | 891679                 | 570404                   | 321274                     | 36,03                           | 56,32                           |
| 2007 | 907138                 | 590234                   | 316305                     | 34,87                           | 53,59                           |
| 2008 | 919424                 | 609015                   | 310409                     | 33,76                           | 50,97                           |
| 2009 | 928775                 | 629901                   | 298873                     | 32,18                           | 47,45                           |
| 2010 | 938294                 | 637855                   | 300439                     | 32,02                           | 47,10                           |

*Figure 2.1: Working Age Population in the Republic of Macedonia,  
According to the Economic Activity, 2002 - 2010  
(Source: Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia, 2011, p. 254)*



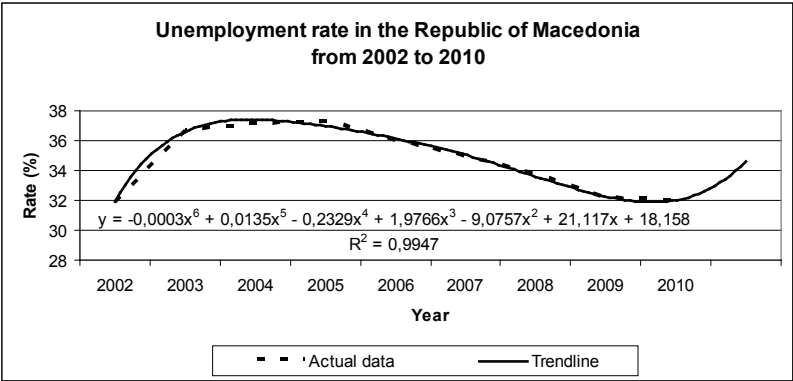
### 3. POVERTY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA DURING POST-RECESSION

In the Republic of Macedonia, the definition provided by the statistical service of the European Union, EUROSTAT, has been followed to measure poverty. It defines poverty as follows: “As poor are considered individuals, families and groups of people whose resources (material, cultural and social) are on such a



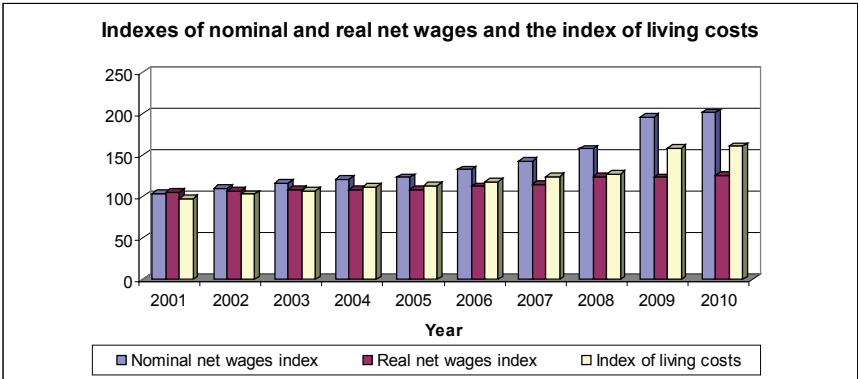
level that excludes minimally acceptable lifestyle in the country in which they live”. The most important indicators to measure poverty have to be calculated “ according to income or standard of living / consumption” (Lister, 2004, p. 55). In that sense, the dynamics of indicators of average nominal and real net wage per employee indexes of costs for living are presented on Figure 3 (Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia, 2011, p. 264).

Figure 3.1: Unemployment Rate - Actual Data vs. Polynomial Trend Line of the 6<sup>th</sup> Order



Actually, a continuous rise in indexes is evident on: nominal net wages, real net wages and costs of living, starting from 2001 until 2010. The biggest increase has the index of nominal wages and the lowest index of living costs (CPI, Consumer Price Index), where, in the continued growth there is a decline in the value for 2009 compared to the one for 2008 (Figure 3).

Figure 3.2: Indexes of Nominal and Real Net Wages and the Index of Living Costs



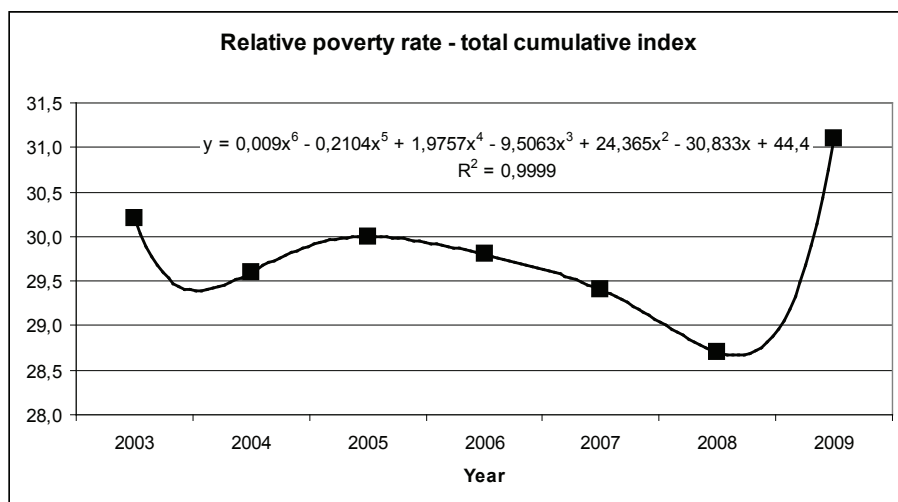
More than 45% of employees in Republic of Macedonia in 2009 had an average net salary of 8,000 MKD to 16,000 MKD (130€ – 260€), or 83% of employees had an average salary of 8,000 MKD to 35,000 MKD (130€ – 570€) (Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia, 2010, p. 260). The poverty rate (the total cumulative index and the index of depth of poverty) decreased starting from 2005 (2006) to 2008, and in 2009 it increased again. So, during the economic crisis, the unemployment rate and the poverty rate decreased during the period from 2005 until 2009, when only the poverty rate started to increase.

By researching the empirical line of poverty rate trend, it can be concluded that the theoretical polynomial trend of the 6<sup>th</sup> order approximates it very well. Using the trend line equation, the values of the poverty rate for the next two years could be forecasted, i.e. 29.598% for 2010 and 29.888% for 2011. In comparison to 2009, a decline of the poverty rate can be notified (Figure 4). This means that during the economic crisis and in the post-recession period, a decline in the poverty rate is notable except for 2009, where it reached its greatest value in the observed period. For comparison, in 2009, the average poverty rate (for all age groups and gender) of the EU countries is 17%; the lowest (8%) is in the Czech Republic and the largest one (26%) is in the Republic of Latvia (EUROSTAT Community Statistics on Income and Living Conditions).

*Table 3.1: Unemployment and Poverty Rates, 2001 - 2009*

| Year | Unemployment rate of people aged 15 to 74 | Relative poverty rate – total cumulative index | Relative poverty rate – poverty depth index |
|------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 2001 | 30,5                                      | -                                              | -                                           |
| 2002 | 31,9                                      | -                                              | -                                           |
| 2003 | 36,7                                      | 30,2                                           | 9,4                                         |
| 2004 | 37,2                                      | 29,6                                           | 9,4                                         |
| 2005 | 37,3                                      | 30,0                                           | 9,7                                         |
| 2006 | 36,0                                      | 29,8                                           | 9,9                                         |
| 2007 | 34,9                                      | 29,4                                           | 9,7                                         |
| 2008 | 33,8                                      | 28,7                                           | 9,2                                         |
| 2009 | 32,2                                      | 31,1                                           | 10,1                                        |

Figure 3.3: Relative Poverty Rate - Total Cumulative Index, from 2003 to 2009



#### 4. SOME STATISTICAL CONCLUSIONS ABOUT UNEMPLOYMENT AND POVERTY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

All the statistical analysis have been completed by utilizing the ANOVA parametric statistics. The Data Analysis add-in for Microsoft® Excel™ has been used as a software support.

##### 4. 1. Statistical Hypothesis No. 1

We set the null hypothesis that there is no difference in the values of rates according to their type (unemployment or poverty), and according to various periods of time (before, during and after the economic crisis). In other words, the null hypothesis states that the world economic recession does not affect the changes of values of unemployment and poverty rates in the Republic of Macedonia in different time periods, before and after the recession (the results are shown on Figure 5).

Figure 4.1: The ANOVA Table (time periods - unemployment and poverty rates)

| ANOVA               |          |    |          |          |          |          |
|---------------------|----------|----|----------|----------|----------|----------|
| Source of Variation | SS       | df | MS       | F        | P-value  | F crit   |
| Rows                | 10.94714 | 6  | 1.824524 | 0.766377 | 0.622557 | 4.283866 |
| Columns             | 110.3207 | 1  | 110.3207 | 46.33933 | 0.000493 | 5.987378 |
| Error               | 14.28429 | 6  | 2.380714 |          |          |          |
| Total               | 135.5521 | 13 |          |          |          |          |

With a risk of 5%, we accept the established hypothesis that there is no difference in the values of unemployment and poverty rates in different time periods, i.e. before, during, and after the recession ( $F=0.766377 < F_{crit}=4.283866$ ). With a risk of 5%, we reject the established hypothesis assuming equal values of the rates according to their type (unemployment and poverty) and conclude that the values of the unemployment and poverty rates vary in different time periods ( $F=46.33933 > F_{crit}=5.987378$ ).

#### 4. 2. Statistical Hypothesis No. 2

In 2009, the great majority, or 40.6% from the total number of employees, have completed 4 years of secondary education, while 84.2% of the unemployed have lower education: either primary school or 3 years / 4 years of secondary school.

We set the null hypothesis that there is no statistically significant difference in the percentage structure of unemployed towards different education levels and regarding different time periods, from 2006 to 2009 (Figure 6).

With a risk of 5%, we conclude that there is a statistically significant difference in the percentage share of the unemployed towards different education for all time periods separately ( $F=917.9594 > F_{crit}=2.661305$ ).

With a risk of 5%, we conclude that there is no significant statistical difference in the share of the unemployed regarding to different time periods ( $F=0.003298 < F_{crit}=3.159908$ ), which means that the economic crisis does not affect the change in the percentage share of the unemployed towards different education in various time periods, before and after the economic crisis.

Figure 4.2: The ANOVA Table (education - time periods)

| ANOVA               |          |    |          |          |          |          |
|---------------------|----------|----|----------|----------|----------|----------|
| Source of Variation | SS       | df | MS       | F        | P-value  | F crit   |
| Rows                | 5367.877 | 6  | 894.6462 | 917.9594 | 2.26E-21 | 2.661305 |
| Columns             | 0.009643 | 3  | 0.003214 | 0.003298 | 0.999728 | 3.159908 |
| Error               | 17.54286 | 18 | 0.974603 |          |          |          |
| Total               | 5385.43  | 27 |          |          |          |          |

### 4.3. Statistical Hypothesis No. 3

In 2009, most of the unemployed in the Republic of Macedonia, or 63.83%, regarding the length of the unemployment, wait for a job for 4 or more years, and 7.33% wait for 3 years. Moreover, 71.16% of the unemployed wait for employment for 3 and more years. Most of the unemployed male population, or 65.49%, wait for an employment for 4 or more years. 72.66% of the unemployed males wait for 3 or more years. Most of the unemployed female population, or 61.19%, wait for 4 or more years. In the Republic of Macedonia, more than 71% of the unemployed have been waiting for their first employment for 2 or more years in 2009. For comparison, the average percentage of unemployment in EU countries is 1.5%, while the highest one (4.8%) has been reported in Slovakia (Labour Force Survey, <http://www.poverty.org.uk>).

We set the following null hypothesis: there is no difference in the percentage share of the unemployed compared to the duration of unemployment and regarding various time periods (2006 to 2009). In other words, the null hypothesis states that the economic crisis have not changed the percentage share of unemployed according to different durations of unemployment and depending on different periods (Figure 7).

With a risk of 5%, we can conclude that there is a statistically significant difference in the percentage share of unemployed compared to the duration of unemployment and for all time periods separately ( $F=2250.785 > F_{crit}=2.487578$ ).

With a risk of 5%, we state that there is no difference in the percentage share of unemployed regarding the duration of unemployment in different time periods ( $F=0.001008 < F_{crit}=3.072467$ ). So, the economic crisis does not change (or does not affect) the share of unemployed regarding the different duration of unemployment in different time periods.

Figure 4.3: The ANOVA Table (duration of unemployment - time periods)

| ANOVA               |          |    |          |          |          |          |
|---------------------|----------|----|----------|----------|----------|----------|
| Source of Variation | SS       | df | MS       | F        | P-value  | F crit   |
| Rows                | 13030.17 | 7  | 1861.453 | 2250.785 | 1E-28    | 2.487578 |
| Columns             | 0.0025   | 3  | 0.000833 | 0.001008 | 0.999954 | 3.072467 |
| Error               | 17.3675  | 21 | 0.827024 |          |          |          |
| Total               | 13047.54 | 31 |          |          |          |          |

#### 4. 4. Statistical Hypothesis No. 4

The unemployment rate of population in the Republic of Macedonia, at the age of 15 and over, is quite high. For instance, for population aged 15 to 19 years it is 57.1%, for population aged 20 to 24 years it is 54.6%, for population aged 25 to 29 years it is 37.7%, for population aged 30 to 34 years it is 33.1%, etc.

We set the null hypothesis claiming that there is no statistically significant difference in the value of unemployment rates regarding different age groups in the Republic of Macedonia during the period from 2006 to 2009 (the results are depicted on Figure 8).

With a risk of 5%, one can conclude that there is statistically significant difference in the values of unemployment rate regarding the age groups in the Republic of Macedonia and for all time periods separately ( $F=187.4155 > F_{crit}=2.16458$ ).

With a risk of 5%, we accept the null hypothesis, i.e. we claim that there is no significant statistical difference in the values of unemployment rate regarding the different time periods ( $F=2.584547 < F_{crit}=2.922277$ ), which means that the economic crisis does not affect the change in the unemployment rate, both before and after the recession.

Figure 4.4: The ANOVA Table  
(Unemployment rate regarding different age groups - time periods)

| ANOVA               |          |    |          |          |          |          |
|---------------------|----------|----|----------|----------|----------|----------|
| Source of Variation | SS       | df | MS       | F        | P-value  | F crit   |
| Rows                | 8802.962 | 10 | 880.2962 | 187.4155 | 3.34E-24 | 2.16458  |
| Columns             | 36.41909 | 3  | 12.1397  | 2.584547 | 0.071652 | 2.922277 |
| Error               | 140.9109 | 30 | 4.69703  |          |          |          |
| Total               | 8980.292 | 43 |          |          |          |          |

#### 4. 5. Statistical Hypothesis No. 5

In 2009, most of unemployed male population is aged from 20 to 24 years of age, which is 29%. In addition, 56% of unemployed male population is aged from 20 to 29 years of age. Also, most of unemployed female population is aged from 20 to 29 years of age, which is 40.5%. Moreover, 57% of unemployed female population is aged from 20 to 34 years of age. The gender structure of the unemployed in the observed period (2001 to 2009) had not changed considerably. Actual participation rate of unemployed female population in the total number of unemployed is 39% to 40%.

We set the null hypothesis claiming that there is no statistically significant difference in the percentage structure of unemployed regarding different age groups and compared to different time periods, from 2006 to 2009. The results are shown on Figure 9.

With a risk of 5%, one can conclude that there is a statistically significant difference in the percentage share of unemployed towards different age groups and for all time periods separately ( $F=618.9784 > F_{crit}=2.16458$ ).

*Figure 4.5: The ANOVA Table  
(Structure of the unemployed by age groups - time periods)*

| ANOVA                      |           |           |           |          |                |               |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------|---------------|
| <i>Source of Variation</i> | <i>SS</i> | <i>df</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>P-value</i> | <i>F crit</i> |
| Rows                       | 1139.014  | 10        | 113.9014  | 618.9784 | 6.77E-32       | 2.16458       |
| Columns                    | 0.004545  | 3         | 0.001515  | 0.008234 | 0.99895        | 2.922277      |
| Error                      | 5.520455  | 30        | 0.184015  |          |                |               |
| Total                      | 1144.539  | 43        |           |          |                |               |

With a risk of 5%, we reject the null hypothesis, i.e. there is no statistically significant difference in the percentage share of unemployed regarding different time periods ( $F=0.008234 < F_{crit}=2.922277$ ), which means that the economic crisis does not affect the change in percentage share of unemployed in different time periods, both before and after the recession.

## 5. CONCLUSION

Information obtained from the indicators, statistical evaluations, and conclusions about unemployment and poverty during post-recession in the Republic of Macedonia, confirm the unchanged structure of unemployed by education, age groups, and duration of unemployment in the observed period. The statistical analysis confirms the fact that unemployment is neither the only, nor the solving indicator for poverty. In other words, the economic crisis in the Republic of Macedonia does not have a significant influence on the unemployment, as well as on the poverty (on the contrary, during economic crises, these categories' rates usually increase, which is quite opposite to actual statistical data presented here).

The information obtained is a noteworthy base for undertaking series of activities for bringing and adopting social policies that would either prevent, or decrease the risk of getting pushed into poverty. Such activities should promote series of ways on how to leave the condition of poverty, and should enable moving towards better socio-economic and financial environment, as well. Initiated by government, a social care policy should be developed as soon as possible, such that it will conduct the following main objectives, including: prevention, alleviation, benefiting, support and control of the poor. Systems of social insurance, social care, reimbursement of taxes, etc., should also be developed and/or improved.

Economic reforms, changes in the industrial policy and better utilization of available resources are expected to reduce the problem of unemployment and poverty that results from it. The economic reform measures need to have major impacts on the employment generating potential of the economy. The government bodies are also required to initiate long term measures for poverty alleviation. Generation of employment opportunities and equality in income distribution are the two key factors that are of greatest importance to deal with the dual problem of unemployment and poverty.



## 6. REFERENCES

1. Alcock, P. (2006). *Understanding Poverty*. Third Edition. New York: Palgrave Macmillan.
2. Lister, R. (2004). *Poverty*. Cambridge: Polity Press.
3. Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia: 2009, 2010, 2011. State Statistical Office of Republic of Macedonia. Obtained from <http://www.stat.gov.mk>
4. The Copenhagen Declaration and Programme of Action: World Summit for Social Development, 6-12 March 1995, United Nations Department of Publications, New York. Obtained from <http://www.poverty.org.uk>
5. Јакимовски, Ј., Бубевски, Д., Матилов, Н., Тодоровски, И., Цацановска, Р., Мирчевска, Л., et al. (2001). *Социо-економската структура и проблеми на населението во Република Македонија*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања.
6. Сотироски, К. (2004). *Статистика*. Прилеп: Економски факултет.
7. Тенденциите на сиромаштијата и можностите за нејзино надминување. Скопје: Friedrich Ebert Stiftung & Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, 2001. Obtained from <http://www.fes.org.mk>



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## ECONOMIC ISSUES IN THE LIGHT OF DISPROPORTIONATE DEVELOPMENT OF TECHNO- ECONOMIC AND SOCIO-ECONOMIC SPHERE<sup>1</sup>

### EKONOMSKA PROBLEMATIKA U SVJETLU NEPROPORCIONALNOG RAZVOJA TEHNO- EKONOMSKE I SOCIO-EKONOMSKE SFERE

**Slavoljub M. Vujović, PhD, Research Associate**

Economics Institute, 16 Kralja Milana Street, Belgrade, Serbia

+381 11 3613118; +381 63 365 101

E-mail: [kelovic1967@yahoo.com](mailto:kelovic1967@yahoo.com)

**Dragoljub Vukosavljević, PhD, Professor**

University Business Academy, 2 Cvečarska Street, Novi Sad, Serbia

+381 11 3690014, +381 63 444495

E-mail: [vukas@eunet.rs](mailto:vukas@eunet.rs)

**ABSTRACT:** *Technological breakthroughs through history of economy, initiated and guided by knowledge under control of capital of others (usually big corporations), are always result of individual knowledge (innovations, inventions and various discoveries etc.). Big corporations nowadays see inability to sell what products as burning issue. However, neither technologies nor production are the problem. Dominant factors of production - machines, raw materials, workforce and knowledge, are also not the problem. This means that the problem is the market, i.e. sale. This is a review paper. Its aim is to clarify the defined problem – technical and technological development does not transfer benefits to the society in general, does not allow to the society in general to follow technical and technological development according to its economic status (by financial solvency) and its knowledge, which results in increase of unemployment and decrease of purchasing power of population. The problem lies in disproportionate development of these two spheres. Acknowledging the principles of socio-economic sphere by techno-economic sphere would contribute to solving the problems and preventing new ones to appear. Literature on the problem is characterized by a lack of cross-references of opposite views on the problem. Most theoreticians search for the solution to the problem in financial sphere and problems*

*related to functioning of financial markets, while others search for the solution to the problem of 20<sup>th</sup> century economy in geopolitical interests of big forces.*

**Keywords:** *economy, development, techno-economic and socio-economic sphere*

**JEL classification:** *A1, A12, A13, A14, D24, E24, O3*

## 1. INTRODUCTION

Discrepancy between socio-economic and techno-economic spheres or neglecting of principles and rules of socio-economic sphere by dynamics of development of techno-economic sphere causes many economic and social problems.

However, to the extent to which dynamics of development of both spheres is conditioned by influences of laws and regularities of evolutionary and institutional economics, the problems caused by discrepancy of development of these two spheres are conditioned by labor-influences of system institutions.

Expansion of economic problems reflected through the prism of finance in developed countries is getting more serious. If all the financial centers of power, financial institutions and the latest technologies are in the developed economies of the world, the question is what is the root cause of the economic crisis and why those economies have financial problems.

All the powerful alliances and blocks of the world (above all NATO and EU) on the planetary level have economic problems and search for solutions to the economic problems (even at price of starting new wars) in less developed countries, particularly if those countries have interesting natural resources.

Large corporations imposed a completely new concept of social and economic relations, so called “corpocracy”. However, corpocracy has problems, also. Intense search for the lowest wages, loosest regulations and cheapest resources for the purpose of making extra profit are some of the characteristics of corpocracy. Competition is based on the following: Who will work for less money? Who will accept half time work? Who will give up health insurance and safety at work regulations? Who will allow disposing of toxic waste in his backyard (Goldsmith and Mender, p. 1996)?

“In the new world crisis, which is accompanied by more harsh competition and unavoidable failure of global economy, global market will be divided

into a group of multiple degree macro-regions. Outside of those regions, it will not only be impossible to achieve progress, but it will be impossible to survive, and it will bring many nations before the forgotten choice. It will be the choice between different macro-regions (M.G. Delyagin, 2013, 3)”.

Considering the current economic problems on a global level, as well as regional and state levels, authors believe that further development should be based on analysis of relationships or better interdependence of techno-economic and socio-economic spheres in the context of economy in general and under control of multinational corporations. Techno-economic and socio-economic spheres are interrelated according to cause and effect model, while all the trends in both spheres are preconditioned by institutional and evolutionary economy, institutions and system institutes.

## **2. PROBLEMS OF ECONOMY: TECHNO-ECONOMIC AND SOCIO-ECONOMIC SPHERE IN THE LIGHT OF CAPITAL OF LARGE CORPORATIONS**

Nowadays, according to the economic trends, or better typical characteristics of the problems which strike economies of both developed and undeveloped countries, we can deduce that large corporations generate them. Real power, real capital flows on global level are determined by large corporations. Political power is only a shortcut (frequently through organized crime) to real power, while economic power is the real power. Ancient rule “the ruler decides and authority is where capital is”; nowadays, at the beginning of the XXI century, it has become a globalization process formula. Financial centers impose changes of international economic relations (Vujović, 2004, 93). “The entire social life is under control of three groups of politicians: financial politicians, corporate politicians and government politicians (Dragičević, 1997, p. 287)”.

Large western corporations simply conquer and enslave all others where they calculate that they can significantly enlarge capital. The race for profit at any cost of large corporations while disregarding the principles and interests of natural and social surrounding is the cause of many economic problems and crises.

However, we should note that these goals could not be achieved without the aid from local governments (governments into which the capital of large corporations gets in) through institutions of their system (social technologies) ensuring logistics, ensuring enormous profit of corrupted persons in the

positions of power. David Hume, in his writing about Perfect Commonwealth, sees government, i.e. executive branch of government, as the factor on which all the aspects of setting up the perfect state depend. Problems of economy and society caused by dynamics of development of techno-economic and socio-economic sphere are always under the influence of some government (Hume, 2008, p. 90, 91 and 300). Similarly to Hume, Jean-Jacques Rousseau, who spoke for nature and natural laws, said that lawmaker has a decisive role in creating an organized society and state <sup>2</sup>(Rousseau, 2011, str. 54, 55).

One of the causes of problems of techno-economic and socio-economic spheres and economy in general on all levels – local, regional, continental and global level, is control of lawmaking and executive power by large corporations. The fact that only three American pension funds have 500 billion dollars, confirms the power which can destroy or set up not just governments and states, placing the economic power of corporations above states (Vujović et al., 2011, p. 12). “Their aspirations for economic and political power within a country and abroad have no limits and do not choose means. Apart from all the classical methods, they use measures which remind us of well known fascist violence. It becomes monstrous and it is spreading like never before in the history of civilization. Exploitation of their own population and other people frequently ensures unprecedented and fantastic wealth acquiring of persons and many interest groups, who are enabled to achieve that because of their social position and influence” (Dragičević, 1997, p. 293).

In the recent past of the twentieth century, dominant block divisions (capitalist west and socialist east), the gap between developed and undeveloped countries (rich and poor) has been deepened exactly due to the technological advantage of industrially developed countries. Industrially developed countries were selling the same knowledge and experience twice to the undeveloped countries: first by selling them various products and services (constantly working on developing their existing technology), and then by selling their own old technique and technology by means of which they produced the products they sold, while at the same time they introduced new technique and technology in their country.

However, at the end of the XX and the beginning of the XXI century, significant economic, so called “transitional” changes on the level of states and state unions appeared. Did the desire for enormous profits of big corporations (making hundreds of billions of dollars over night) lead to them, or it is about too many people on the planet, or it is only abuse of knowledge<sup>3</sup>? Are decade-old models of functioning of economic systems outdated or do they

not bring enormous profits (USA corporate model, Italian-Vatican family model, Bizmark's model of German economy or eastern model based on shintoism and confucianism)? Answers to these questions should be looked for in the current economic trends. It seems that corpocracy leads towards corporatization of the planet in the sense that one corporation, or two of them, control everything: technical and technological and socio-economic spheres, education systems, natural environment, all the resources and all other aspects in function of creating profit.

Current economic model of European integrations confirms that current economic trends are developing under changed models and that developmental techno-economic and socio-economic processes in the XX century develop under the influence of large corporations. European model of integrations is based on corporate colonization. "High technology production of new members has become uncompetitive in the EU market, and their European orientation led to the deindustrialization. 'Hypercompetition' of European firms leads to mass unemployment and disqualification of workforce and to transferring of workforce to retail activity (retail, small business, agriculture). The second consequence is mass migration to the more developed EU countries, in which workforce "destroyed" the labor market. Lastly, we should not forget that, over-segmentation of business decreases national competitiveness –technological development of the country, in particular.

Eastern European economies (above all banking systems remain weak) are getting under control of global corporations of "old" Europe. These global corporations as a rule preserve industry with highly qualified workforce, and during accession to the EU environmentally harmful products are transferred. In countries with less qualified workforce (Romania, Bulgaria, Baltic countries), there was a real industrial disaster. In these countries, after opening of their borders, qualified workers literally fled away from their countries (from 2007 to 2008 20-30 % of economically active population, i.e. 2-3 million people left). These emigrations left the countries without the appropriate workforce, thus creating the deficit of workforce and increasing the value of those who stayed. Training of new workforce became impossible because of closing the existing factories and disabling of opening of new ones. The preserved industry (what was left of it) are predominantly oriented towards assembling of products which belong to the corporations of "old" Europe, mostly oriented towards great markets of Russia and Ukraine. As the result, in Eastern European countries, a two-sector economy was formed –

which is typical of colonies. It is essential that western capital, as a rule, was not making a new capital, but it was using the one which already existed in Eastern Europe. By exploiting the existing resources, it gave the modernization a “reflective” character (Delyagin, 2013).

Frolov (Frolov Danil Petrovič), analyzing the problems of the world “financial” crisis, rejects views and opinions of numerous world theoreticians, implying that solutions should be searched for in the field of techno-economic and socio-economic spheres by analysis of economic trends in shorter and longer periods, so called long and short waves. Accepting completely opinions of Frolov, authors stress that all the trends in both spheres are dependent on functioning of laws and rules of institutional and evolutionary economy, institutions and institutes of the system. Big corporations create the rules of the game through socio-economic sphere (simultaneously controlling and directing techno-economic sphere by means of control of capital) through institutions of the system, a series of social technologies: regulations, rules of the game, methods of management, as well as procedures of collective choice and activities which provide decrease in transaction costs in economy at the expense of socio-economic sphere (see: Frolov, 2013, p. 50). Starting from the assumption that selling price is the starting point of business economy, that transaction costs integrated into selling price depend on the rules of the game, imposes a conclusion regarding which and how big significance have the rules of the game in both spheres (see: Pokrajčić, 1992).

The example of achieving personal interests and domination through transaction technologies, not just in some spheres of country’s economy, but over other economies too, states and people is confirmed by behavior of Germany towards other EU members. “Germany imposes disputable crisis policy to France and southern countries, while European Central Bank provides it with the necessary support through purchasing of Eurobonds provides (...) I thought of the horrible unemployment of young people in the south of Europe as one of the effects of the burden of saving the weakest links of some society” (Habermas, 2013:22).

While on the one hand by institutional and marketing technologies (technologies of socio-economic sphere) large corporations control flows of intellectual and financial capital at the same time managing technological processes with the aim to make profit, disregarding the principles of social and natural environment, on the other hand, they see the inability to sell products as the burning problem (which they create themselves). Not all the



technologies nor productions are the problem. Dominant production factors - machines, raw materials, workforce and knowledge, are not the problem. Thus the problem is the market, i.e. sales. This means that socio-economic sphere returns the blow.

### **3. DISPROPORTION OF THE DEVELOPMENT OF TECHNO-ECONOMIC AND SOCIO-ECONOMIC SPHERES IN THE LIGHT OF REGULATIONS: THE ROOT CAUSE OF THE PROBLEM OF ECONOMY**

While investigating the problems of the global economic crisis, Frolov emphasizes that perspective researches of global and national crises have to rely more on achievements of institutional and evolutionary economy. In investigation of the role of technological determinism in the theory of crises, respecting the theories of advocates of technological determinism (acknowledging completely multiple and cumulative causes of crisis), particularly stressing the approach of Dementyev, Frolov stresses the influences of other factors, such as financial, institutional, sociopsychological (for further reading see: Frolov, 2011, p. 42).

Economy does not exist without transformational and transactional technologies, the importance of which in economic trends Frolov acknowledges in the context of technological determinism. As Frolov underlines, “technologies in general are a way of using the intertwined methods and instruments for increasing efficiency of some activity according to the character by which they are classified. This is why distinction between transformational and transactional technologies is methodologically correct” (Frolov, 2011:51).

While transformational technologies are focused on change of the existing physical-material properties of an object, the transactional ones are focused on acting subjects of economy, their interconnecting and communications (management, regulatory, marketing, trade, market and other technologies).

Economics is, above all, a science on measuring. It has extremely powerful and flexible register of means by which a mass of information can be precisely processed in order to estimate the influence of any single factor, or even mutual influence of all the factors” (Steven and Steven, 2006, p. 27).

It is a fact that new technologies boost development, contribute to the creation of new product and new workforce as well (which means qualification of

it, training and behavior), new consumer society, new social norms and standards.

However, stability and contribution of new technologies depend on theoretical knowledge and institutions of the system. “Change of technological orders requires, as a rule, appropriate changes in social and institutional system, which not only removes social tensions, but also helps mass introduction of technology of the new technological order (regime) according to the needs and the way of life” (Frolov, 2011:47).

Söderberg, on the basis of Marx’s interpretation of historical materialism<sup>4</sup>, confirms that in the course of time technical and technological development and development of the society as a whole imposes changes on the existing material production. New ideas, new information and innovations change the existing status. We should emphasize here that the decisive or main role in these changes belongs to the intellectual capital. The intellectual capital itself is the core factor of all the progresses, all sorts of progress, i.e. knowledge in function of creating new value<sup>5</sup>. This opinion is supported by Schumpeter’s (Joseph A. Schumpeter) Theory of Destruction<sup>6</sup>.

Historical materialism starts from the assumption that human mind is determined by physical surroundings of men, and that, because of that, material basis of society determines (prevails over) his organization of social life. The core of society is the “production forces” (dominantly machines, raw materials, workforce and knowledge), which influence “production relations”, i.e. distribution of ownership in the society. Social class which dominates in the relationships of production prefers regulatory, political and ideological order of society (superstructure) which will maintain the existing order. But as production forces develop continuously, while the existing order tends to remain unchanged, organization of the society will be in conflict with its material production more and more. At some point the old order becomes an obstacle to further development of production forces. Conflict between governing and subjected classes (which goes on all the time) now turns into revolutionary change. New social order is constituted which better suits material basis of production (Söderberg, 2003)<sup>4</sup>.

However, the fact that something is connected does not mean that one thing is a precondition for the other. Interconnection simply proves that there is a certain relationship, between two factors –factors X and Y, but it does not tell us anything about the nature of the relationship. It is possible that X causes Y;

it is also possible that Y causes X; and, it is possible that X and Y are only the consequences of some third factor, Q” (Steven and Steven, 2006:24).

Man is in the middle and for innovations, creation of new, but also for social norms. Success of new technologies (primarily the profit it will bring) depends on how much they are rooted in the society and in the market, and how long they will survive. New technology in person of Nikola Tesla lives for centuries. Its contribution on the planetary level is immeasurable. More or less, it exists in all nations and in all spheres of life, while a series of other technologies (e.g. pagers, some types of cell phones etc.) had a very short lifetime. It is clear that techno sphere searches for new changeable capital necessary in the technological processes – in production, but it requires much of fictional (turned into real objects) in equipment – machines necessary in the phase of production.

As Vojin Daković (Daković<sup>7</sup>, 1992) says, technique, i.e. machines, swallows a lot of man’s work (so called objectified labor) in the process of creation, while later, during operation, it requires less physical presence of man’s work, but has to be expert and more expensive work<sup>8</sup>, which should and must control functioning of objectified labor. Techno-economic environment, in absence of system institutions, goes towards uncertainty. In literature, we find views of theoreticians such as the one of the creator of “Venus Project”. New world according to this project would be based on completely “new dosing” of reality, and this new dosing in technology and communitary type of distribution. The roles are divided: technologies are considered to be essential, and distribution of resources is the key to the new better world, giving technology the role of the “genie from the bottle”, which will provide the new and better world (Stanković, 2013, p. 9).

Control of development and disproportion of development of the analyzed spheres by large corporations and political centers of power are confirmed by relationships of the development of computer operative systems Windows and Linux in the researches of Johan Söderberg.

Part of the answer to the problems mentioned - the rootcause of the burning problem of large corporations – inability to sell products, decrease of employment and incomes, can, to a great extent, be found in the context of Söderberg’s research regarding copyright regulations and free software.

Copyright regulations were invented for needs of and by early capitalism, and their significance for this system is increasing. Disputing the copyright

means opposing to capitalism. Thus, Marxism is the natural starting point from which the criticism of copyright begins. Marx's concept of "general intellect", which means that at some point collective process of learning will overcome physical work as production force, offers a promising starting point for understanding achievements of free software community (Söderberg, 2003)".

In favor to the position that without theoretical knowledge there is no practical one nor labor, Söderberg refers to Marx's analysis of the significance of science and innovations in respect to work. "[...] First analysis and application of mechanic and chemical laws came directly from science and enabled machines to perform the same work which was previously performed by workers. Innovation then becomes business, and application of science in direct production becomes a factor itself which determines and governs it (Marx, 1993, p. 704)".

All production factors (dominantly machines, workforce and knowledge) nowadays, in the XXI century, are considerably changed relative to the XX century<sup>10</sup>. They are changed exclusively due to knowledge. Control of knowledge and work by financial capital is not the only factor of the disbalanced development of techno-economic and socio-economic spheres as the source of series of problems of economy, but it is the privileges (of regulatory and political nature) of some groups or political "elites". It is not true that globalization process lead to the faster flow of capital, labor, goods, information, services, etc. It contributed to the faster flow of capital (as it was in the best interest of big corporations), but not to the labor, except for highly sophisticated knowledge. Special attention is paid to the flow of information when some new invention appears, as the important factor of production – making of new capital, until it becomes a good.

Special problem of economy is studying the use of technologies in function of capital and against labor. Owing it to information technologies software, knowledge in function of capital is forced. We forget that software knowledge is but a tool in hands of experts. All software knowledge and its improvements are products of live human labor, products of human knowledge.

Investors into technologies – owners and managers, control workers by machines. Lack of expertise and ignorance prevent influences of workers on operation processes and results of work. One of the more serious problems of large corporations, nowadays at the beginning of the XXI century, is how

to keep top experts at work without paying them sufficiently, what they are worth.

However, owners and managers have to count on employees as consumers as well, since the spread of influence of capital through equipment on society as a whole and disposing of knowledge and skills from workers and selling them through goods and services to the same masses at miserable compensations, provides the answer to the basic problem of large corporations – inability to sell their product, decreased income, decreased employment. In practice, all the problems listed dominantly have to be solved by public sector – the state. “When during recession people stop spending, since it is a logical reaction in dubious times, and when companies, due to that, start losing incomes because of which they cut down the number of employees, somebody, according to some basic logic, has to be a consumer, to buy something in order to make income for some other. Only state can appear in that role (Krugman, 1999)“.

Techno-economic sphere (through control of capital, control of objectified labor and human knowledge) more easily ensures for himself positions in government than subjects of socio-economic sphere. Socio-economic sphere is interesting for government as a voting machinery, consumer mass and workforce. Cohersive measures are means by which government ensures financing of public sector through public contributions. “Public contributions are more difficult if they depart from their source. That burden should not be measured by the scope of burden, but by the road to be taken in order to return to the hands of those who gave them. When a surrounding is righteous and well established, regardless of whether a lot or little is paid, population is always rich and financing is good. Contrary to that, whenever people give a little, when none of it is returned to the people and people keep giving, everything is spent quickly. State is never rich, and people are always poor (Rousseau, 2011, pp. 41, 141)”

The next cause of the problems of economy is replacing workforce with robots, which leads to the decrease in price of labor in production, while the expenses of machinery and science drop rapidly.

To criticize attitude of capital to labor nowadays means to criticize capitalism. Inadequate compensation for work in capitalism, not investing into knowledge, not investing into general/common interests of society leads to inhibition of development of production forces. Inadequate labor compensation in capitalism and paying for laziness in socialism inevitably leads towards straying child of capitalism – contemporary socialism.

In accordance to the previous concept, some crucial questions impose themselves, such as what is the real interdependence and which sphere (techno-economic or socio-economic) prevails in the interrelation and influences creation of wider economic and social surroundings. We have already mentioned that effects of techno-economic sphere on socio-economic one, social and natural surroundings are multiple, but institutional factors set and move boundaries of all spheres. “Institutional factor has a great share in the concept of techno-economic paradigm, which, as Frolov says, is developed by Peres on the basis of doctrine of technological systems of Freeman and technical paradigms of Dozio. Peres leaves the thesis that every new technological system shapes not only labor surrounding, but also institutional context (thought) culture, and in this way creating powerful externalities, or external factors. Long-term fluctuations, or long waves, are the result of consequential ups and downs of the two spheres of the system: techno-economic on one side and socio-economic on the other (Freeman, *ibid*)”.

Important factors which enable analysis of functioning, economic significance and interdependence of these spheres are population needs. Influence of socio-economic sphere, in particular, on trends of techno-economic sphere can be observed through natural needs of population or the imposed ones, promoting general cultural and intellectual progress. “In all the nations in the world, spirit is properly adjusted with the needs which they naturally have or which are imposed by circumstances, and, accordingly, with desires which encourage them to satisfy those needs (Rousseau, 2011, p. 37)”. Rousseau supports this thesis by example of flooding of the Nile in Egypt which creates and improves skills to fight floods. The previous example and thesis can be an example of dependence of trends in both spheres on natural laws and influences.

Creators and supporters of “Venus” project deem that only technology can make the world worthy of living, but technology subjected to nature and human inventiveness are not market categories and they do not require money to improve the world, and human nature is not something that cannot be improved a bit.

The other serious problem of all economic, interstate and international integrations (European integrations), is cultural and spiritual values, i.e. differences. Nowadays there is no doubt: European integrations and expanding of the EU have not brought the solution, they have only aggravated the problem. The main problem of the EU – the deepest internal division – is not

related only to the degree of development of economy, but also to the cultural factor. Persons who belong to various cultures, even cultures so close such as Germans and French, react differently to the same administrative (legal) norms, which make united administration more difficult. The situation was drastically complicated in 2004, when the united Europe spread practically outside its cultural borders. This challenge was not addressed by an appropriate response of EU administration<sup>11</sup>.

Apart from technological and socio-economic factors, Deljagin sees cultural specifics and differences as the main problem of the European integrations and deep internal division of the EU, so that in close future problems of the EU integrations will have qualitative, and not quantitative characteristics (Deljagin, *ibid*).

#### **4. CONCLUSION**

Views, concepts and opinions we have presented in this paper give (or attempt to give) the answer to the questions of what the real interdependence is and which sphere (techno-economic or socio-economic) has supremacy in interrelations and influences on functioning of wider economic and social surroundings, and thus the answer to all other questions – why are large corporations in problems regardless of the fact that they control both spheres and all economic and political trends.

We have mentioned that effects of techno-economic sphere on socio-economic sphere, society and natural surroundings are multiple. However, institutional factors impose and move boundaries of all spheres. Institutional factor has a big share in the concept of techno-economic paradigm, which, as Frolov says, is developed by Peres on the basis of doctrine of technological systems of Freeman and technical paradigms of Dozio.

All production factors (dominantly machines, raw materials, workforce and knowledge) nowadays, in the XXI century, have been altered relative to the XX century. They have been altered exclusively due to knowledge. Control of knowledge and labor by financial capital is not the only factor of disbalanced development of techno-economic and socio-economic spheres, as the sources of series of problems of economy, but it is the privileges (legal and political in nature) of some groups or political “elites”. It is not true that globalization process led to faster flow of capital, labor, goods, information, services etc. It has contributed only to the faster flow of capital (since it was in the best interest of big corporations), but not the labor, except for highly sophisticated



knowledge. Particular attention is paid to the flow of information when a new invention appears, as it is an important factor of production – making new capital until it becomes a good later.

A distinctive problem of economy is studying the use of technology in function of capital and against labor. Due to information technologies, special attention is paid to software knowledge in function of capital. People tend to forget that software knowledge is but a tool in hands of experts. All the software knowledge and its improvements are products of human labor and knowledge.

Those, who invest into technologies – owners and managers, control workers by means of machines. Incompetence and lack of skill prevents influence of workers on operation processes and results of work. One of the serious problems of large corporations nowadays at the beginning of the second decade of the XXI century is how to keep top experts at work without paying them sufficiently, what they are really worth.

However, owners and managers have to count on employees as consumers, as well. Spreading of influence of capital on the society, in general, through equipment and disposing of knowledge and skills of workers and selling them through goods and services to those same masses at miserable compensations, provides the answer to the basic problem of large corporations – inability to sell products, decrease of income, and decrease of employment. Most of these problems in practice have to be dealt with by public sector – state.

However, knowledge mixed with and based on spiritual values is the basic factor without which there is no serious long-term development of society. Serious and long-term development is based on balance of the whole society with nature, but also the balance of man as a single person with himself. Economic circumstances (or mishaps), more precisely economic problems in most countries worldwide, sufficiently speak about generally accepted illusion of the XIX and the XX century that technical knowledge, i.e. technical-technological progress, is a trip to Eldorado. Knowledge is the basic factor in economic and social processes, but if knowledge is not accompanied by spiritual progress, it becomes or can be counterproductive.

Control of labor and knowledge by financial capital and by mere obtaining of material goods which can improve the morale of mankind is an illusion. Reality and truths of everyday life speak differently. All the inventions appear because of theoretical efforts of science, and they are only artificial



supplements of natural characteristics and organs of man. All the inventions – discoveries or “gadgets”, expand the field of man’s exosomatic evolution, contributing to the enlargement of the “body of mankind”, i.e. the range of his technical-technological possibilities. (Kalezić, et al. 2001)

However, according to the laws of nature, a soul comes first. In order to keep body as a whole and to regulate its movement and gestures, soul too has to be broadened. Otherwise great difficulties appear and body’s balance is endangered. Difficulties of economic, social and political nature on another level in the next periods reflect disproportion between mankind’s soul, almost unaltered in respect to the previous state and its enormously enlarged body. Because of that, decreasing of this disproportion appears as the necessity in preserving the civilization.

Perhaps, an American university professor James Burnham who saw managerial revolution as transfer of control over economy and other social affairs from the authority of capital owners (in this context capital is observed only in material form, as factories, tools etc.) to the authority of technical and other experts who are entrusted with management of capital is right, but luckily evolution is merciless. He also thought that the ruling class in future will be made of people who have the greatest technical knowledge and organizational skills, and not of capital owners. According to him, people with technical knowledge will dominantly control all means of production and have the greatest share in distribution of goods produced by them. (Dragičević, 1983)

However, technical knowledge and knowledge in general without education, neglecting the spiritual development of man, leads to the disproportion we have mentioned, i.e. they open up the question of survival of mankind. Decreasing of disproportion between exosomatic and spiritual development is the widest frame for survival of man as the being who, unlike other beings, does not have, as biologists say, “utter specialization which forces him to a certain form of living” (Kalezić et al., 2001)

Man’s uniqueness from biological evolutionary perspective enables him to manifest his dissimilarity and individuality in creative and uninhibited manner and rationally at the same time. This means that a man bases his doing on combining knowledge regarding what has been happening before him with what will happen in future. Man’s capability to plan and critically reason – deciding is crucial for establishing of balance between soul and body.

English historian Toynbee (Toynbee, 2005:5) sees the past of mankind as series of civilizations which replaced each other in succession and cyclic movements, and not as fight of nations or political entities. According to him, each civilization survives or disappears depending on its ability to successfully respond to challenges, human and natural, moral and religious. He believes that so far in history, 26 civilizations have existed.

A member of Academy of Sciences Sarić (Sarić, 1996) claimed that there have been more than thirty civilizations. He thought that civilizations develop – go forward when they are led by talented, creative minority, authentic elite, and they fall down when incapable minority comes into power. Contrary to K. Marx, he believed that civilization is shaped by spiritual, not economic forces and that disappearance of civilizations is inevitable.

## 5. REFERENCES

1. David Hume (1994): *Political Essays*, Published by the Press Syndicate of the University Press.
2. Deljagin Genadijevič Mihail (2013): *Izbor između istoka i zapada danas*, Institut problema globalizacije, Moskva; <http://www.standard.rs/mihail-deljagin-izbor-izmedju-istoka-i-zapada-danas.html>, ponedjeljak, 05 avgust 2013 07:29
3. Dosi, D., (1982): *Technical Paradigms and Tehnological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinantes of Technical Change/ Research Policy*. 1982. Vol. 2. No 3. P. 147-162
4. Dragičević, A. (1983): *Leksikon političke ekonomije*, Informator, Zagreb
5. Frolov Petrovič, D., (2011): *Teorija kriza posle krize: Tehnologija versus instituti*, Socijalna Misao, br. 4/2011, str. 41.
6. G.A Cohen (2000): *Karl Marx's Theory of History: a Defence*: (Oxford University Press, Oxford, 2000). European Journal of Political Economy, Volume 18, Issue 2, June 2002, Pages 405–406.
7. Gary S. Becker (1993): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press
8. Goldsmith E., and Mender J., (1996): *The Case Against the Global Economy: And for a Turn Toward the Local*, Sierra Club Books, San Francisco, see in Frances Moore Lappe, Joseph Collins and Peter Rosset, (1998), *World Hunger*, The Institute for Food and Development Policy
9. Habermas Jürgen, Der Špigel-Politika, 09.08.2013. str. 22.
10. Kalezić, D., Perišić, Z., Batanica, D. (2001): *Besede Nobelovaca*, KUD Diogen, Surčin-Beograd.
11. Marx Karl (1993): *Grundrisse. Foundations of the Critique of Political*

*Economy. London: Penguin Books*

12. Perez, C., (2009): *Tehnological Revolutions and Techno-economic Paradigms* /TOC/TUT Working Paper. 2009. No. 20 P.4
13. Pokrajčić, D., (1992): *Nobelova nagrada za ekonomiju za 1991. godinu: Ronald Kouz i koncept transakcionih troškova*, Ekonomski anali, 1992, vol. 36, br. 114, str. 106-114
14. Pol Krugman (1999): *The Spatial Economy – Cities, Regions and International Trade*, with Masahisa Fujita and Anthony Venables. MIT Press, ISBN 0-262-06204-6
15. Roubini, Nouriel (ed.), (2006): *New International Financial Architecture*. Edward Elgar Publishing
16. Sarić, M. (1996): *Opšti principi naučno-istraživačkog rada*, IV izdanje, Institut za istraživanja u poljoprivredi, Beograd.
17. Söderberg, J., (2003): *Copyleft vs. Copyright: A Marxist critique*. Preuzeto sa sajta First Monday, 26/04/03
18. Stanković, G., *Politika*, godina LVII, br. 17, str: 09.
19. Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner (2006): *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*, Harper Collins Publishers, New York
20. Toynbee, A.J. (2000): *Spartanci*, Književna reč, Beograd.
21. Vujović, i ostali (2011): *Tiranija stranih direktnih investicija*, *Časopis Ekonomika*, br. 2/2010, str: 10-24.
22. Žan-Žak Ruso (2011): *Društveni ugovor: o poreklu i osnovama nejednakosti među ljudima-rasprava o naukama i umetnosti*, Filip Višnjić, Beograd
23. Дементев В. Е., (2010): *Длинные воли технологического развития и экономическије кризисы/ Эволюционная экономика и финансы: инновации, конкуренция, экономический пост/ Под ред. В.И Маевского, С.Т. Кирдиной. М.: ИЭ РАН, 2010. С.64.*
24. Thomas A. Stewart (1997): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* [http://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni\\_kapital](http://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni_kapital) (08.09.2013).
25. Vujović, S., (2004): *Zbornik radova- Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji*, Novi Sad. Rad: *Mogućnosti finansiranja stvaranja materijalne osnove turizma u novim turističkim destinacijama sredstvima međunarodnih finansijskih organizacija*.
26. <http://transcriptions.english.ucsb.edu/archive/courses/liu/english25/materials/schumpeter.html>

## Endnotes

1. This paper is a part of research supported by grants from project No. 46001 of the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia
2. Lawmaker (...) is a special and higher function which has nothing in common with power over people, since the one with the power over people should not be the lawmaker, the lawmaker should not have the power over people because otherwise those laws, tools of his passions, would frequently endlessly prolong his injustices... (Jean-Jacques Rousseau, 2011, p. 55)“.
3. E.g. Alfreda Nobel- his idea was that his invention could be useful to people in work, for economic purposes, and by no means for distruction; or the invention of Nikola Tesla?
4. G.A Cohen (2000): Karl Marx's Theory of History: a Defence: (Oxford University Press, Oxford, 2000). European Journal of Political Economy, Volume 18, Issue 2, June 2002, Pages 405–406.
5. GARY S. BECKER (1993): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press i Thomas A. Stewart (1997): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. [http://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni\\_kapital](http://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni_kapital) (08.09.2013).
6. <http://transcriptions.english.ucsb.edu/archive/courses/liu/english25/materials/schumpeter.html>
7. Anticapital by Vojin Daković was nominated for Nobel Prize in economy in 1996.
8. E.g. A harvester worth 200 thousand dollars can harvest a field in couple of hours, while it would take five times longer for workers (five of them) to do it. However, workers get daily wage and use hoes worth 5 dollars, and the owner will spend much less for fuel than for wages, but the price of hoes relative to 200 thousand dollars cannot be compared. The risk in case of a more serious fault of harvester is particularly interesting, and if some of the workers get ill or die at home, the owner has to pay no damage (he simply hires a new worker), while with the harvester his problem is worth 200 thousand dollars if he cannot repair it and has to buy a new one. However, this subject requires a deeper and more elaborate work, which is why it will be dealt at some other time and in some other paper.
9. Creator of Venus Project is Jacques Fresco, a scientist who at the end of the last century had a thesis of a better world. Venus Project is not a vision of the exact future, but the vision which points to the possible ways of development if we apply what we already know in order to achieve a new sustainable global civilization. The Project demands complete redesign of our culture in which old problems of war, poverty, starvation and useless human suffering are observed as something which not only can be avoided, but is totally unacceptable. Anything less would result in survival of the same problems of today's world. Venus Project is an alternative vision for sustainable global civilization, different from any political, economic or social system which has existed so far. It forecasts that in close future, money, politics, personal and national interest will be overcome. Although this vision may seem to be too idealistic, it is based on a long study and experimental research. The Project comprises knowledge from the field of education, transport, renewable energy resources, up to functioning of entire city systems.

10. The first cell phone cost 3,500 US dollars and it was 1 kilo heavy (Motorola engineer Martin Kuper 1973), while in 2012 cell phone has a totally different look, functions and price, there are around 6 billion subscribers, while the world population is around 7 billion (Politika, April 4, 2013).
11. Regardless of the significant pace of approaching European level, a solid development of GDP was achieved only by Slovenia, which approached that level as early as in 2003. Backwardness of other countries has decreased until the crisis at the end of 2008 and the beginning of 2009. These countries are still not so much "Europe" as they are "Eastern Europe" in traditional sense of these terms. Constant approaching of the Eastern European countries to the level of "old Europe" is greatly influenced by breakdown in the end of 1980s and the beginning of 1990s. Only Hungary reached its "relative" level of 1980 already in 1996 (in 16 years), and soon after that exceeded it regardless of the crisis and current stabilization. The level of 1985 (almost immediately before market reforms) was greatly exceeded at the beginning of 2000. Czech Republic exceeded its "relative" level of 1985 in 2008. Romania approached Czech Republic in 2008, but it soon dropped below that level. Poland almost reached that level in 2003 (after 18 years), and Bulgaria, it appears, will never reach that level (since its current level is a bit over the half of 1985). Development of some Eastern European countries is very uneven even though outsiders partly changed places (Poland has dropped to the place of Bulgaria, while Romania stayed second last). The gap in GDP in the first half of 1980s between the most and the least developed five countries of Eastern Europe (without Slovakia, Slovenia and Baltic countries) is decreased. Still, after high growth, as the result of the disaster in the end of 1980s and at the beginning of 1990s and coming out of it, based on various models, the level of 1988 was reached as late as in 2008.

### **3. FINANCE AND FINANCIAL POLICY (POST) RECESSION TERMS**

### **3. FINANSIJE I FINANSIJSKA POLITIKA U (POST)RECESIJSKIM USLOVIMA**





# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## BUDŽETSKA PRAKSA U JEDINICIMA LOKALNE SAMOUPRAVE U SRBIJI – STANJE I PERSPEKTIVE<sup>1</sup>

### LOCAL GOVERNMENT BUDGETING PRACTICES – PRESENT STATE AND PERSPECTIVES

**Zvonko Brnjas**

Belgrade Banking Academy

Faculty for Banking, Insurance and Finance, Belgrade, Serbia

E-mail: zvonko.brnjas@bba.edu.rs

**Ivan Stošić**

Institute of Economic Sciences, Belgrade, Serbia

E-mail: ivan.stosic@ien.bg.ac.rs

**Predrag Dedeić**

Belgrade Banking Academy

Faculty for Banking, Insurance and Finance, Belgrade, Serbia

E-mail: predrag.dedeic@bba.edu.rs

**SAŽETAK:** *Budžetiranje (priprema, izvršenje i kontrola lokalnog budžeta) jedna je od ključnih funkcija lokalnih samouprava (LS) kroz koje one realizuju svoje kompetencija: izvorne (ili vlastite) kao i one koje su im delegirane sa viših nivoa vlasti. Lokalne samouprave koriste mnoštvo menadžerskih alatki u upravljanju budžetskim procesom, među kojima modeli i formati budžeta mogu da budu posebno važni i efektivni instrumenti. U radu su prikazani najčešće korišćeni modeli budžetiranja koji se koriste u praksi u svetu, od linijskog ili „troškovnog“ budžeta, preko „nultog“ do budžeta učinaka i programskog budžeta. Opisane su njihove najvažnije karakteristike (prednosti kao i ograničenja). U nastavku prikazana je tekuća praksa budžetiranja LS u Srbiji, a zatim je data njena ocena polazeći od konteksta reforme koja je Srbiji u ovoj oblasti pokrenuta od početka 2000-tih. Opšti*

---

<sup>1</sup> Ovaj rad je deo istraživačkog projekta pod šifrom 47009 (Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU), kao i istraživačkog projekta pod šifrom 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

*cilj reformskog procesa koji se odnosi na unapređenje efikasnosti, transparentnosti i odgovornosti ključnih učesnika ovog procesa, biće svakako pod značajnim uticajem izabranog i implementiranog modela budžetiranja. U vezi sa ovim, u poslednjem delu rada, detaljnije su analizirane perspektive unapređenja budžetske prakse u lokalnim samoupravama u Srbiji kroz uvođenje budžeta učinaka i programskih budžeta.*

**Ključne reči:** *Lokalne samouprave, Budžetiranje, Indikatori budžetskih učinaka, Reforma budžetskog procesa*

## 1. UVOD

Prema Zakonu o lokalnoj samoupravi (2007)<sup>1</sup> lokalna samouprava (LS) predstavlja pravo građana da vrše poslove od javnog interesa na teritoriji na kojoj žive i to direktno i/ili posredstvom svojih izabranih predstavnika. Osnovna teritorijalna jedinica u okviru koje se vrše ova prava su opštine i gradovi. Budžetom LS obezbeđuju se neophodna finansijska sredstva za obavljanje ovih poslova.

Zakon razlikuje izvorne i nadležnosti koje lokalnim samoupravama prenose viši nivoi vlasti (Republika i Pokrajina). U skladu sa ovim razlikuju se vlastita ili izvorna sredstva i ustupljena sredstva koje viši nivoi vlasti prenose lokalnim samoupravama za realizaciju prenetih, tj. delegiranih nadležnosti.

Budžet predstavlja ključni finansijski upravljački instrument kojima lokalne samouprave planiraju formiranja svih prihoda i primanja lokalnih samouprava, a zatim i njihovo trošenje. Budžet ima još jednu važnu funkciju, a to je da se kroz njega obezbedi informisanje, tj. izveštavanje o ovim finansijskim tokovima svih aktera procesa funkcionisanju LS (od predsednika/ gradonačelnika i opštinskog/ gradskog veća, do Ministarstva finansija, do građana)<sup>2</sup>.

## 2. POLAZNE OSNOVE ZA PROJEKCIJU PRIHODA I RASHODA BUDŽETA LOKALNIH SAMOUPRAVA

Postupak pripreme i donošenje budžeta lokalnih vlasti, izvršava se prema budžetskom kalendaru i započinje, kada ministar dostavi lokalnoj vlasti Izveštaj o fiskalnoj strategiji<sup>3</sup>. Ovaj Izveštaj sadrži ekonomsku i fiskalnu politiku Vlade sa projekcijama za budžetsku i naredne dve fiskalne godine, kao i srednjoročne projekcije makroekonomskih indikatora; srednjoročne projekcije fiskalnih indikatora; pregled prioriternih oblasti finansiranja i dr.

Na osnovu uputstva i smernica koje dobiju od lokalnog organa uprave nadležnog za finansije, direktni korisnici sredstava budžeta lokalne vlasti pripremaju predlog finansijskog plana i dostavljaju ga lokalnoj vlasti. Po istoj proceduri, na osnovu smernica direktnih korisnika, indirektni korisnici sredstava budžeta lokalne vlasti pripremaju predlog finansijskog plana i dostavljaju ga direktnim korisnicima.

Procenjivanje prihoda i primanja, utvrđivanje rashoda i izdataka, odnosno kreiranje budžeta lokalnih vlasti, zasniva se na uvažavanju čitavog niza propisa, kako republičkih (spomenuti Izveštaj o fiskalnoj strategiji, zatim Zakon o budžetskom sistemu, Zakon o lokalnoj samoupravi, Zakon o finansiranju lokalne samouprave, Zakon o javnom dugu, Nacionalne strategije i dr.) tako i lokalnih (od Statut grada/opštine, preko lokalnih razvojnih Strategija do konkretnih finansijski planovi lokalnih budžetskih korisnika).

### **3. MODELI BUDŽETSKIH SISTEMA**

U teoriji javnih finansija, kao i praksi budžetiranja na lokalnom nivou, identifikovano je više modela planiranja i pripreme budžeta, među kojima se poseban značaj pridaje sledećim<sup>4</sup>:

1. Budžet po stavkama (linijski budžet)
2. Nulti budžet
3. Budžet prema rezultatima (budžet performansi)
4. Programski budžet

#### **3. 1. Budžet po stavkama (linijski budžet) ili troškovni budžet**

Format budžeta po stavkama je načinjen u skladu sa vrstama troškova. Troškovi se u principu razvrstavaju prema svom karakteru na: tekuće troškove, kapitalne (dugoročne) troškove i troškove servisiranja dugova. Nakon što veće odobri budžet, korisnici mogu početi s nabavljanjem roba i usluga. Budžet pokazuje koliko će se potrošiti za svaku stavku koju je budžetski korisnik naveo. Linijski budžet je orijentisan prema kontroli a kontrola se vrši određivanjem aproprijacija i periodičnom finansijskom kontrolom.<sup>5</sup>

Ova vrsta budžeta je standardna i široko prihvaćena u praksi lokalnih samouprava u Srbiji. Razloge za njegovu široku rasprostranjenost u praksi treba tražiti upravo u navedenom:

- Jednostavnost i razumljivost kako za profesionalce (finansijske stručnjake u LS) koji sa lakoćom barataju ovim sistemom i imaju već

uhodane, svim akterima razumljive i dobro poznate procedure, tako i korisnike i menadžere budžeta

- Menadžerima budžeta (zvaničnicima LS) je ovaj pristup posebno značajan jer omogućava vrlo jednostavnu i relativno efikasno planiranje, trošenja i konačno, kontrolu trošenja budžetskih sredstava.

S druge strane, ovaj sistema budžetiranja ima i niz nedostataka:

- Iz njega učesnici u procesu dobijaju informacije o tome koliko se finansijskih sredstava planira i utroši za određene namene, ali ne i da li su i kojoj meri postignuti planirani efekti, kako kvalitativni, tako i kvantitativni. Stoga upravljači i kontrolori procesa mogu samo da konstatuju da li su sredstva utrošena za planiranu namenu, ali ne i da li su potrebe zadovoljene, koliko i da li su uopšte korisnici usluga zadovoljni;
- Iz opisanih razloga, ovakav sistem budžetiranja podstiče neracionalnosti u potrošnji. Prilikom planiranja za svaku narednu godinu, osnovni pristup je uvećanje početne osnove. Rashodima u prethodnoj godini se jednostavno dodaju iznosi, najpre za nivo inflacije, a zatim i za uvećanje potražnja za nekim uslugama, a planeri se načelno ne udubljuju u pitanja kao što su: kako smanjiti troškove uz održavanje istog nivoa usluga ili kako za dati nivo troškova povećati kvalitet i kvantitet usluga krajnjim korisnicima, i sl.
- Budžet po stavkama je po svojoj prirodi rigidan i nedovoljno fleksibilan imajući u vidu dinamičnost promena u savremenim društveno-ekonomskim uslovima, što svakako važi i za lokalne samouprave. U praksi se vrlo često dešava da realni uslovi življenja u lokalnoj samoupravi zahtevaju brzu reakciju i u skladu sa njom brzo preusmeravanje sredstava sa jedne na drugu stavku, ili čak sa jednog na drugog korisnika. Troškovni budžet je često vrlo detaljan i njegova promena i usklađivanje sa aktuelnim uslovima, po pravilu iziskuju mnogo vremena i napora.

### **3.2. „Nulti“ budžet**

Korišćenje „nultog“ budžeta, podrazumeva da se rashodi svake budžetske linije ili programa razmatraju iznova, iz godine u godinu, bez obzira na protekla iskustva i zatečeno stanje. Po ovom metodu, budžet se priprema tako što se sve aktivnosti i funkcije vlade raspodele po jedinicama, a zatim se poređaju po njihovoj važnosti. Glavni nedostatak ove metode je da zahteva dosta vremena i informacija, zbog čega se obično primjenjuje samo

kod pojedinačnih aktivnosti i u određenim periodima. Međutim, ukoliko je cilj vlasti smanjenje ukupne potrošnje, onda je ovo najkorisnija metoda budžetiranja<sup>6</sup>. Ovaj oblik budžeta se ne vezuje za neki posebni format.

„Nulto“ budžetiranje ima potencijalno značajne prednosti:

- Programima koji ne pokazuju očekivane rezultate ili kojima je isteklo trajanje, relativno se lako ukida finansiranje;
- Vrlo je efikasan u situacijama kada treba drastično smanjiti celokupnu budžetsku potrošnju,
- Predstavlja fleksibilan sistem koji obezbeđuje jednostavnu i efikasnu kontrolu aktivnosti i troškova.

Naravno, njegova praktična primena ima značajnih ograničenja, što je i razlog činjenice da se ovaj model, i uopšte ovaj pristup i koncept, retko primenjuje u praksi. Naime:

- njegova priprema zahteva dosta vremena i dokumentacije,
- s obzirom na odsustvo programske budžetske strukture, vrlo je otežano optimiziranje ukupnog budžeta,
- njegova primena ima smisla samo za pojedine aktivnosti.

### **3.3. Budžet prema rezultatima (budžet performansi)**

Budžet učinaka ili performansi je model budžeta koji je manje rasprostranjen od troškovnog budžeta, ali već nalazi svoju primenu u sredinama sa razvijenijom budžetskom praksom. Ovaj format budžeta je uveden sa namerom da unapredi performanse lokalne vlasti u pružanju usluga<sup>7</sup>. Osnovni ciljevi budžeta učinaka su da omogući lokalnim zvaničnicima (menadžerima LS) da:

- naprave plan rada koji će korespondirati raspoloživom ukupnom budžetu,
- stvore osnovu za upoređivanje strukture i iznosa sredstava koji se ulažu i kvaliteta usluge koje se zauzvrat dobijaju,
- adekvatno kontrolišu realizacije postavljenih ciljeva.

Format budžeta je prilagođen funkcijama i programima. Svaki od programa realizuje posebna jedinica koja može da bude odgovorna za realizaciju više od jednog programa.

Procedura pripreme budžeta polazi od organizacionih jedinica. One su dužne da:

- Definišu krajnji proizvod/uslugu i kriterijume za njihovo merenje
- Odrede troškove (inpute) po jedinici proizvoda/usluge
- Odrede ukupne troškove (jedinični troškovi puta planirani obim proizvoda/usluge)
- Pripreme narativni opis radnih zadataka za realizaciju ovog plana.

Iz navedenog, lako su uočljivi prednosti ovog sistema budžetiranja:

- Budžet prema rezultatima je fleksibilan sistem koji omogućava menadžerima da se fokusiraju ne samo na trošenje budžetskih sredstava, već i da prate ostvarene performanse u pogledu nivoa i kvaliteta proizvoda/usluga koje se dobijaju kroz trošenje ovih sredstava
- Informacije koje se dobijaju praćenjem pokazatelja iz ovog budžeta su mnogo sadržajnije i omogućavaju mnogo kvalitetnije odlučivanje u definisanju ciljeva i budžetskih prioriteta
- Ovako pripremljen i zatim analiziran i ocenjen budžet pruža znatno veću pomoć internim eksternim stakeholderima prilikom ocenjivanja kvantiteta, kvaliteta i produktivnosti programa lokalne samouprave

Ovaj budžetski sistem ima naravno i svoja ograničenja. Ona su pre svega vezana sa neke tehničke strane njegove primene:

- Ključne komponente budžet učinka su specifični indikatori performansi ili učinaka, pa stoga njegova efektivnost u najvećoj meri zavisi od toga u kojoj meri izabrani indikatori adekvatno odražavaju rezultate planiranih aktivnosti. Ovaj deo uspostavljanja sistema (kreiranje odgovarajućih indikatora) praktično je najveći izazov u njegovoj implementaciji. Često može da bude vrlo teško izabrati indikator koji će na najbolji način (sa stanovišta prirode aktivnosti o kojoj se radi, zatim sa stanovišta ciljeva koje LS u toj oblasti ima i dr.) odraziti učinak u planiranoj aktivnosti.
- Sledeći problem sa kojim LS može da se suoči u razvoju i primeni budžeta učinaka je po pravilo postojanje nepoklapanje između organizaciona struktura i programa i projekata. Naime, najčešći slučaj je da je jedna organizaciona jedinica (sektor, odeljenje i sl.) zadužena za realizaciju više projekata zbog čega je moguće da dođe do „mešanja“ efekata različitih projekata, pa stoga i iskrivljavanja pokazatelja ostvarenih učinaka.
- Treba imati u vidu da Budžet učinaka „meri“ učinke na nivoima pojedinačnih projekata i programa, ali ne i na nivou budžeta u celini. Znači ostaje nerešeno pitanje optimizacije ukupnog budžeta (međuprogramski odnosi), pa stoga ovaj tip budžeta ne daje potpunu sliku o efektima

realizacije budžeta sa stanovišta ostvarenja misije i dugoročnih ciljeva lokalne samouprave. Budžet učinka predstavlja, s jedne strane, jako dobro analitičko sredstvo i upravljačku alatku, ali istovremeno pruža malo informacija o misiji, ciljevima i efektima programa.

### **3.3. Programski budžet**

Programski budžet je najsloženiji tip budžetiranja razvijen 60-tih na federalnom nivou u SAD. Primena programskog budžeta doprinosi većoj transparentnosti korišćenja budžetskih sredstava i stvara detaljnu osnovu iz koje može da se sagleda veza između politika, programa, resursa i rezultata. Programski budžet daje odgovore na sledeća pitanja:

- Što pokušavamo postići (dugoročni cilj)?
- Koliko će koštati postizanje toga dugoročnog cilja?

Programsko budžetiranje zasnovano na rezultatima je proces u kojem se sredstva raspoređuju na osnovu postavljenih ciljeva i rezultata koji se očekuju od tih sredstava. Pojam „program“ podrazumijeva grupisanje sličnih usluga ili aktivnosti unutar budžetskog korisnika, a koje imaju zajednički strateški ili operativni cilj. Ovakav pristup omogućava budžetskim korisnicima da grupišu svoje aktivnosti u niz programa, a svaki program ima definisane operativne ciljeve i željene rezultate<sup>8</sup>.

Proces donošenja programskog budžeta obuhvata:

- Definisanje ciljeva i instrukcija
- Na osnovu ciljeva definišu se programi za njihovo ostvarenje i organizacione jedinice koje će ih ostvariti
- Svaka jedinica definiše alternative za realizaciju svojih programa

Uvođenje programskog budžeta zahteva promenu poslovne kulture većine budžetskih korisnika, od one koja se bavi administriranjem i kontrolom, u onu koja upravlja učinkom, tj. onu koja je orijentisana ka rezultatima. To je znatno složenija metoda budžetiranja od ostalih jer zahteva brojne analize i složenu dokumentaciju. Format budžeta je napravljen prema planiranim programima: budžet se donosi i prati u kontekstu dugoročnog razvojnog plana. Struktura programskog budžeta obuhvata ne-finansijske i finansijske podatke.

Prednosti ovog sistema budžetiranja je očigledna:

- Ovaj sistem je u potpunosti orijentisan na planirane ciljeve i očekivane rezultate i to kako na kratki rok (tekuća budžetska godina), tako i na



duži rok u kome su inkorporirane misija i vizija budućeg razvoja budžetskog subjekta;

- Ovaj sistem pruža značajnu fleksibilnost zvaničnicima LS što je posebno značajno za one koji razmišljaju na strategijski način i žele da razvoj svoje institucije na dugi rok;
- I pored svoje složenosti, prikaz budžeta u formatu ovog sistema je u principu mnogo razumljiviji laicima, tj. ljudima koji nisu budžetski i finansijski eksperti. Umesto raspoređenih sredstava po budžetskim računovodstvenim klasifikacijama, u ovom slučaju osnovna alokacije budžetskih sredstava je načinjena po projektima i njihovim nosiocima.
- Složeniji je od ostalih metoda budžetiranja, naročito domenu definisanja ciljeva i objektivnom merenju njihovog ostvarenja.

Istovremeno, programski budžet ima i svoje nedostatke i ograničenja, zbog kojih se inače relativno retko koristi u praksi, čak i razvijenijih zemalja:

- Primena ovog budžetski sistem u principu zahteva jako mnogo vremena i resursa da bi se implementirao na efektivan način. Ukoliko u ranijim fazama već nisu definisani misija i dugoročni ciljevi, to je potrebno uraditi pre nego što se uđe u operativnu razradu budžeta.
- Ovaj format budžeta je uvek vrlo kompleksan jer po svojoj prirodi uslovljava matricno organizovanje u kojoj eksperti različitih funkcionalnosti dobijaju zadatke u različitim budžetskim projektima. Upravljanje ovakvim strukturama je uvek vrlo zahtevno i lako može da dovede do konflikata u procesu realizaciji pojedinih projekta (alternativa ovoga je formiranje višestrukih struktura koja bi bila preskupa i neefikasna).
- Mada veoma efektivan sa stanovišta menadžera i stratega organizacija, ovaj sistem može da bude izuzetno zahtevan u pogledu rada stručnih službi. Zaposleni u ovim službama (posebno u budžetsko-finansijskoj službi) moraju da ovladaju nestandardnim tehnikama i znanjima, a pri tome mogu da se suoče sa povremeno velikim radnim naporima da ažuriraju i usaglase sve podatke, pogotovo kada dođe do promena ciljeva i prioriteta tokom implementacije budžeta.

### **3.4. Komparacija alternativnih budžetskih sistema**

Na osnovu gore navedenog može se zaključiti da svaki od spomenutih sistema budžetiranja ima svoje prednosti, ali i ograničenja i nedostatke. Linijski ili troškovni budžet kao značajne prednosti ima jednostavnost, laku primenljivost, kao i opštu prihvaćenost, kako od strane finansijskih profesionalaca koji ga primenjuju u praksi, tako i zvaničnika LS i drugih eksternih stakaholdera.



Budžet učinaka, a posebno programski budžet, s druge strane, imaju značajne prednosti u pogledu mogućnosti koje pružaju stratezima i upravljačima lokalnog razvoja u pogledu fleksibilnosti i upravljačke efektivnosti. Ključni nedostatak ovih sistema, a opet posebno programskog sistema budžetiranja, jeste njihova složenost i zahtevnost u pogledu potrebnih ekspertiza na strani stručnjaka, resursa i vremena, da bi se sistemi razvili, a zatim i implementirali. U Srbiji za sada formati budžeta koje lokalne samouprave treba da primenjuju nisu propisani, pa su stoga lokalne samouprave slobodne da same uređuju ova pitanja. Rasprostranjena i (može se reći) opšte prihvaćena praksa na nivou lokalnih samouprava u Srbiji je da se koristi sistem budžetiranja baziran na troškovima (linijski ili budžet troškova). Ova praksa nije posebno uređena propisima – ono što jeste propisano jeste sistem računovodstvenog evidentiranja i praćenje prihoda i rashoda (uopšte finansijskih podataka) i finansijsko izveštavanje, što je uređeno Zakonom o računovodstvu, kontnim planom, Računovodstvenim standardima i drugom povezanom regulativom.

#### **4. RAZVOJ I IMPLEMENTACIJA PRAKTIČNOG MODELA BUDŽETA UČINAKA**

##### **4.1. Istraživanje prakse budžetiranja LS u Srbiji**

U okviru projekta Evropske komisije i Saveta Evrope „Jačanje lokalne samouprave Srbiji“, realizovano je istraživanje o praksi budžetiranja LS u Srbiji u kome je obuhvaćeno 20-tak opština i gradova. Na osnovu ovog istraživanja ustanovljeno je da JLS u Srbiji dominantno koriste takozvani „troškovni budžet“ ili „budžet po stavkama“ („line-item-budget“). Budžeti JLS su sačinjeni u skladu sa vrstama troškova, a da pri tome ne pružaju dovoljno informacija o kvalitetu izvršenih usluga. Sredstva se raspodeljuju na bazi ulaznih elemenata, tj. procenjuju se po ekonomskim kategorijama (koliko sredstava je potrebno za plate, koliko za materijalne troškove itd.). Osim kvantifikacije prihoda i rashoda, ne ocenjuju se kvalitativne promene koje se ostvaruju budžetskom politikom. Dakle, ne ocenjuju se rezultati budžetskih rashoda, ne postoji proces merenja učinaka ili evaluacije programa tj. nije uspostavljena neposredna veza između utrošenih sredstava, ciljeva i ostvarenih rezultata.

Istovremeno, istraživanje prakse, kao i odgovori koji su dobijeni od zvaničnika i profesionalca iz LS, pokazali su da se nefinansijski (naturalni) pokazatelji relativno lako mogu uvesti u proces pripreme lokalnih budžeta za pojedine oblasti i za pojedine korisnike budžeta. Naime, prilikom pripreme budžeta na osnovu uputstva koje donosi nadležni organ za finansije u LS,

budžetski korisnici u svojim finansijskim planovima imaju obavezu da za svaku aproprijaciju detaljno obrazlože traženi iznos i ta obrazloženja, pored ostalog, moraju imati i prirodne pokazatelje. Nedostaje, dakle, najpre korak u kome bi se ovi pokazatelji uključili u zvaničnu budžetsku formu koja se već koristi u tekućem procesu budžetskog planiranja, a zatim i konačni korak njihove primene u procesima budžetske kontrole i evaluacije.

Istraživanje je dalje pokazalo da lokalne samouprave de facto raspolažu sa informacijama o određenim prirodnim pokazateljima, odnosno informacijama koje su potrebne za kreiranje određenih indikatora. U tom smislu, anketirane LS (njihovi zvaničnici i finansijski stručnjaci) ukazali su na jedan broj indikatora koji bi relativno lako i brzo mogli da se primene, tj. za koje potrebni podaci već postoje u postojećim bazama podataka. Ukazano je i na grupu indikatora koje je nešto teže razviti i zatim pratiti, ali je zaključeno da, u krajnjoj liniji, uz određeni dodatni napor, to takođe moguće učiniti.

U nastavku su prikazani neki od indikatora iz ove dve grupe<sup>9</sup>:

*Pregled 1: Standardni (lako primeljivi) indikatori budžetskih aktivnosti*

- **Predškolske ustanove:**
  - Broj predškolskih ustanova
  - Broj zaposlenih u predškolskim ustanovama
  - Broj dece u predškolskim ustanovama
- **Ustanove kulture:**
  - Broj ustanova kulture
  - Broj kulturnih manifestacija koji se planira
  - Status manifestacija (lokalni, regionalni, nacionalni, međunarodni)
- **Komunalne delatnosti:**
  - Broj kapitalnih projekata JKP koji će finansirati JLS
  - Broj novih rasvetnih mesta
  - Broj novih priključaka na vodovodnu mrežu.

*Pregled 2: Nestandardni indikatori budžetskih aktivnosti (primenjivi uz dodatne intervencije)*

- **Ustanove kulture:**
  - Broj učesnika (posetilaca izložbe, pozorišnih predstava)
- **Komunalne delatnosti:**
  - Ukupna površina ulica / površina koja se čisti
  - Broj novih ulica u km
  - Kvalitet čišćenja ulica – Ocena komunalne inspekcije
  - Broj prijava zbog neiznošenja smeća

Može se, dakle, zaključiti da u jedinicama lokalne samouprave u Srbiji postoje relativno povoljni uslovi i da su ispunjeni neki od neophodnih pretpostavki za uvođenje naprednijih formi budžetiranja, najpre budžeta baziranog na učincima, a potom i programskog budžeta. Postojeća budžetska praksa i regulativa, pa i iskustva JLS, naime, omogućavaju da se neki od najvažnijih početnih koraka učine u vrlo kratkom roku i bez velikih potresa u postojećim procesima. U tom smislu u narednom poglavlju izložen je predlog uvođenja koncepta budžeta baziranog na učincima u JLS u Srbiji.

#### **4.2. Predlog uvođenja budžeta učinka u LS u Srbiji**

Predlog uvođenja sistema budžetiranja baziranog na učincima (budžet učinka ili performansi) baziran je na gore navedenim rezultatima istraživanja, a naročito na sledećem:

- postojećoj praksi budžetiranja u LS u Srbiji i raspoloživim materijalnim i ekspertskim resursima LS,
- potrebi za unapređenjem postojeće budžetske prakse u JLS u pogledu njene efektivnosti i efikasnosti, kao i njene veće transparentnosti i konačno,
- aktuelnim teorijskim modelima budžetiranja i iskustvima njihove primene u međunarodnoj praksi.

Ocena je, dakle, da bi lokalne samouprave u Srbiji trebale da načine napor i počnu u praksi da primenjuju budžet učinaka. Ova forma budžeta zahteva da se definišu aktivnosti i nivo i kvalitet usluga koji se ostvaruje tim aktivnostima, dakle da se stvori veza između angažovanih sredstava, očekivanih i postignutih rezultata.

U tehničkom smislu, prvi korak u primene novih modela budžetiranja u JLS bi svakako trebalo da bude identifikacija nefinansijskih (naturalnih) indikatora za različita područja korišćenja budžetskih sredstava i za različite organizacije – direktne i indirektne budžetske korisnike. Konačna lista indikatora će zavisiti od konkretne situacije u svakoj JLS, pre svega od njihovih budžetskih prioriteta i ciljeva, kao i od strukture i karakteristika budžetskih korisnika. U donjem pregledu prikazana je jedna od mogućih lista indikatora.

*Pregled 3: Mogući naturalni indikatori realizacije budžetskih aktivnosti po funkcionalnim oblastima<sup>10</sup>*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Uprava</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Utrošena količina kancelarijskog papira po zaposlenom</li> <li>– Broj žalbi na rešenja za poreze i komunalne takse koje ubire LS.</li> <li>– Broj podnetih / obrađenih zahteva</li> <li>– Prosečno vreme izdavanja rešenja</li> <li>– Broj žalbi na izdata rešenja</li> <li>– Primedbe građana</li> <li>– Tužbe građana</li> </ul> |
| <b>Obrazovanje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Opremljenost škola računarskom opremom (broj kompjuter/učenik);</li> <li>– Broj korisnika subvencionisanog prevoza srednješkolaca, starijih osoba i sl.;</li> <li>– Broj osnovnih i srednjih škola</li> <li>– Površina koja se greje u školama</li> <li>– Troškovi jednog učenika po školama</li> </ul>                       |
| <b>Socijalna zaštita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Broj korisnika novih usluga socijalne zaštite (pomoć u kući, geronto domaćice, subvencija vantelesne oplodnje i sl.);</li> <li>– Broj odobrenih socijalnih pomoći prema podnetim zahtevima ( u zavisnosti od vrste pomoći )</li> <li>– Broj korisnika socijalne pomoći</li> </ul>                                       |
| <b>Sport</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Broj učesnika na sportskim manifestacijama u organizaciji LS;</li> <li>– Broj novosagrađenih sportskih terena, fiskulturnih sala i sl.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |

**Komunalne delatnosti**

- Broj saniranih "divljih" deponija
- Broj priključaka na gas
- Broj priključaka za kanalizaciju
- Broj novih parkirališta/parking mesta
- Pokrivenost ulica i ustanova video nadzorom
- Broj novih investitora u "Industrijskim zonama" i dr.
- Kvalitet vode gradskog vodovoda (upoređenje sa propisanim parametrom)
- Broj kapitalnih projekata
- Broj zaposlenih u javnim preduzećima i javno komunalnim preduzećima i odnos zaposlenih u administraciji i proizvodnom delu,
- Tehnička opremljenost javnih i javno komunalnih preduzeća

**Ostalo**

- Broj korisnika subvencija za poljoprivredna gazdinstva i udruženja poljoprivrednika;
- Broj zaposlenih kod svih budžetskih korisnika
- Broj ustanova i javnih službi u gradu
- Broj novootvorenih radnih mesta (kao rezultat određenih aktivnosti)
- Broj novih kategorisanih objekata za smeštaj turista
- Broj noćenja u turizmu
- Cena koštanja po 1 zaposlenom u Opštinskoj upravi, vrtiću, ustanovi kulture, školama...
- Broj privrednih subjekata koji imaju sedište na teritoriji grada
- Broj poreskih obveznika za porez na imovinu
- Broj obveznika za porez ne prenos apsolutnih prava

Navedeni indikatori predstavljaju, dakle, samo jednu od mogućih otvorenih listi koje je mogući proširivati i dopunjavati u zavisnosti od budžetskih aktivnosti konkretne lokalne samouprave, ciljeva i sadržaja budžetskih aktivnosti i karakteristika i opredeljenja menadžmenta.

Nakon izbora indikatora korišćenja budžetskih sredstava po pojedinim oblastima, slede uobičajene faze budžetskog procesa: priprema finansijskih planova budžetskih korisnika, njihova konsolidacija i konačno usvajanje budžet JLS. Pravi efekti novog pristupa u budžetiranju se pojavljuju u fazi izvršenja, kada budžetski korisnici imaju obavezu da trošenje javnih sredstava usaglase sa postavljenim indikatorima, a zatim naročito u fazi kontrole, kada upravljači budžetskog procesa na lokalnom nivou (budžetsko odeljenje i lokalni postavljeni i izabrani zvaničnici) upoređuju ostvarene rezultate budžetskih korisnika sa postavljenim indikatorima. Polazeći od ovih

poređenja i utvrđenih eventualnih odstupanja od zadatih vrednosti indikatora, moguće je preduzeti specifične korektivne akcije, a takođe i izvući konkretne pouke za budžetski planski proces u narednom periodu.

Jedan od važnih elemenata implementacije novih praksi budžetiranja u JLS je svakako i uvažavanje određenih principa i specifičnosti vezanih za upravljanje promenama u najširem smislu. Imajući u vidu dugogodišnju praksu korišćenja standardnih modela budžetiranja i stoga uvrežene navike i inerciju u JLS, s jedne strane, kao i izvesnost pojave manjih ili većih otpora na strani budžetskih korisnika u uvođenju prakse koja bi mogla da ugrozi neke stečene pozicije - važno bi bilo uvažiti neke od opštih principa implementacije promena u društvenim upravljačkim sistemima. U konkretnom slučaju, po našem mišljenju posebno bi trebalo uvažiti sledeće karakteristike procesa implementacije promena:

- **Dobrovoljnost** - Kao što je već napomenuto lokalne samouprave u Srbiji nemaju obavezu da koriste jedinstveni, standardizovani format budžeta. Lokalne samouprave su slobodne da same biraju budžetske sisteme i formate u kojima će ih pripremati. U tom smislu i predlog uvođenja budžeta učinaka treba tretirati kao sugestiju zvaničnicima i budžetskim i finansijskim stručnjacima LS u Srbiji u cilju unapređenja postojeće prakse budžetiranja.
- **Postepenost** – S obzirom na uvreženost postojeće prakse, moguće je očekivati da bi svakla nagla i krupnija promena mogla da izazove neželjene potrese i otpore među subjektima budžetskog procesa. Stoga se sugerše postepenost uvođenja ovog sistema. To bi moglo da se učini tako što bi se započelo sa formulisanjem pojedinih izabranih indikatora u pojedinim izabranim sektorima i korisnicima u formi pilot projekata. Nakon sticanja potrebnog iskustva, pogotovo ako se ono potvrdi kao pozitivno, ovaj proces bi se mogao proširiti i na ostale korisnike budžeta.
- **Komplementarnost** – Priprema budžeta učinaka, naročito u prvim fazama, trebalo bi da ima dopunski karakter u odnosu na standardnu praksu. Lokalne samouprave, bi dakle nastavile da koriste postojeće sisteme budžetiranja u svojoj praksi, s tim da bi ujedno pripremale i sažete budžete učinaka.
- **Multifunkcionalnost** – Budžet učinaka bi imao višestruku ulogu i bio bi korišćen od strane zvaničnika i menadžera LS u donošenju upravljačkih odluka vezanih za funkcionisanje LS, ali bi takođe bio na raspolaganju ostalim stakeholderima. On bi mogao da ima značajnu

ulogu u povećanju transparentnosti celog procesa. Ukoliko bi se pripremio u sažetoj formi, sa razumljivim indikatorima, budžet učinka bi mogao da odigra značajnu ulogu u unapređenju transparentnosti procesa, time što bi omogućio građanima i široj publici uopšte, da analizira i ocenjuje rezultate rada lokalnih smouprava. To bi, naravno, samo po sebi uticalo na povećanje njihove odgovornosti i efektivnosti.

\*\*\*

Sledeći gore opisane korake i uvažavajući opisane karakteristike procesa implementacije novog modela budžetiranja, jedinice lokalne samouprave u Srbiji bi u relativno kratkom roku mogle značajno da unaprede nivo efikasnosti i efektivnosti korišćenja svojih budžetskih sredstava.

## 5. ZAKLJUČAK

Budžetski proces na lokalnom nivou predstavlja značajan deo sistema javnih finansija u Srbiji<sup>11</sup>. On sa ubrzanjem reformskih procesa, i sa njima povezanom decentralizacijom, dobija sve veći značaj. Način na koji se upravlja ovim sredstavima je stoga od izuzetnog značaja za državu i njene građane.

U radu su ukratko predstavljeni najčešće korišćeni i u literaturi analizirani upravljački modeli budžetiranja i to: troškovni budžet, „nulti“ budžet, budžet učinaka i programski budžet; a zatim su predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja koje je tokom 2012. godine realizovano u jednom broju JLS u Srbiji. Istraživanje je pokazalo da je u praksi JLS dominantna primena troškovnog ili tzv. budžeta „po stavkama“, koji ima značajnih manjkavosti vezano za efikasnost, efektivnost i transparentost trošenja budžetskih sredstava.

Analiza mogućnosti uvođenja naprednijih modela budžetiranja u JLS u Srbiji je, s druge strane, pokazala da su neke od najznačajnijih pretpostavki ovih promena, pre svega postojanje nekih od ključnih naturalnih indikatora aktivnosti budžetskih korisnika, već prisutne u praksi. Stoga je jedan od zaključaka donet na bazi istraživanja, da je potrebno da lokalne samouprave učine relativno mali napor da bi u svojoj tekućoj budžetskoj praksi uvele promene koje bi na značajan način mogle da unaprede efikasnost i efektivnost korišćenja budžetskih sredstava. Naravno, ma koliko da je ovaj napor relativno mali posmatrano u tehničkom smislu, kao i kod implementacije svake promene u društveno-upravljačkim procesima, veoma je važno da se ova promena realizuje na pažljiv način, uz primenu procedura sa jasno definisanim postupcima i koracima. U tom smislu, na kraju rada, ukazano

je na potrebu da proces bude postupan, dobrovoljan, komplementaran sa postojećim praksama i da njegova primena bude višenamenska, tj. da se stavi u funkciju upravljanja, ali i eksterne kontrole i upoznavanja šire javnosti sa rezultatima budžetskog procesa.

## 6. LITERATURA

1. Aronson J.R., Schwartz E., „Management Policies in Local Government Finance“, ICMA, Washington, D. C. 2004.
2. Bajo A., Alibegović D. J., „Javne finansije lokalnih jedinica vlasti“, Školska knjiga, Ekonomski institut i Institut za javne finansije, Zagreb, 2008.
3. “Local Government Budget and Financial Management Reference Guide“, SLGRP-USAID, Beograd, 2004
4. „Budgeting for Results: Perspectives on Public Expenditure Management“, OECD Paris, 1997.
5. „Government Finance Statistics Manual (GFSM 2001)“, International Monetary Fund, Washington, D.C., 2001.
6. G. Bouckaert, „Reform of Budgetary System in the Public Sector“, *Local Government Budgeting* (ed. M. Hogue), Local Government and Public Service, Reform Initiative – OSI, Budapest, 2002.
7. Kristić Saša, “Integracija strateškog planiranja u process budžetiranja jedinica lokalne samouprave”, Program podrške opštinama IPA, Beograd, 2012
8. Lee R. D., Jr., and Johnson R. W., „Public Budgeting Systems“, 4th edition, Baltimore, MD: University Park Press, 1989.
9. Lynch T. D., „Public Budgeting in America“, 13. edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
10. Marinković, R. „Lokalna samouprava – Stare i nove nedoumice“, Institut za političke studije, Beograd 1998.
11. „Modern Budgeting“, OECD Paris, 1997.
12. Robinson, M., “Public Sector Performance Budgeting: Linking Funding to Results”, IMF, 2007
13. „Public Management Profiles for Central and Eastern European Countries“, OECD - SIGMA, Paris, 1999.
14. Smith, R. W. and Lynch T. D., *Public Budgeting in America*. 5th Edition. Pearson, 2004
15. Young Richard D., “Performance-Based Budget Systems,” Public Policy & Practice, January 2003
16. Zakon o lokalnoj samoupravi, („Službeni glasnik RS”, br. 129/07).
17. Zakon o budžetskom sistemu („Službeni glasnik RS”, br. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11 i 93/12).



18. Zakon o finansiranju lokalne samouprave, („Službeni glasnik RS”, br. 62/06, 47/11 i 93/12).
19. Zakon o javnom dugu, („Sl.glasnik RS” br. 61/05, 107/09, 78/11)

## Endnotes

1. Zakon o lokalnoj samoupravi, „Službeni glasnik RS”, br. 129/07.
2. “Local Government Budget and Financial Management Reference Guide“, SLGRP-USAID, Beograd, 2004
3. Zakon o budžetskom sistemu („Službeni glasnik RS”, br. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11 i 93/12)
4. Aronson J.R., Schwartz E., „Management Policies in Local Government Finance“, ICMA, Washington, D. C. 2004.
5. Smith, R. W. and Lynch T. D., *Public Budgeting in America*. 5th Edition. Pearson, 2004
6. Lynch T. D., „Public Budgeting in America“, 13. edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990
7. Robinson, M., “Public Sector Performance Budgeting: Linking Funding to Results”, IMF, 2007
8. Kristić Saša, “Integracija strateškog planiranja u process budžetiranja jedinica lokalne samouprave”, Program podrške opštinama IPA, Beograd, 2012
9. Izvor: interni dokumenti i intervjui sa predstavnicima JLS obuhvaćenih istraživanjem.
10. Lista prikazanih indikatora je načinjena na osnovu mišljenja i predloga anketiranih LS.
11. Vrednost budžeta svih JLS u Srbiji se kreće na godišnjem nivou od oko 2 mlrd. evra.



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## FRANCHISE VALUE PRISTUP VREDNOVANJU DIONICA

### FRANCHISE VALUE AS AN APPROACH TO STOCK VALUATION

**Sanita Delić**

MERKUR BH OSIGURANJE d.d. Sarajevo

Fra Andela Zvizdovića 1, 9A

Tel: +387 33 943 642

Fax: +387 33 296 520

E-mail: sanitad@merkur.ba

**Azra Zaimović**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu

Trg oslobođenja – Alije Izetbegović 1

Tel: +387 33 253 787,

Fax: +387 33 275 994

E-mail: azra.zaimovic@efsa.unsa.ba

**ABSTRACT:** *Among equity analysts the most popular stock valuation ratio is price to earnings ratio (P/E). Studies show that major changes in stock prices come from movement in P/E. The classical model used to estimate a theoretical P/E ratio is the dividend discount model (DDM). This model explains how various factors influence P/E. However, this model suffers from certain weaknesses, such as the assumption of the stable return on equity (ROE), smooth earnings growth and financing of new investments through retained earnings. Another weakness is that dividends are not directly related to value creation within the company. Many alternatives to DDM have been formulated. One of them is a Franchise Factor Model (FFM), which is focused on wealth creation. This model defines franchise value as the value additive component of growth and connects the PE ratio to the franchise value. The objective of this paper is to identify the key determinants of P/E using the franchise value approach. Earlier research studies show that a combination of growth and above-market ROE has significant impact on P/E. Franchise value approach differentiates the company's value from existing business and value from prospective new*

*investments. It separates ROE of existing business from the ROE of new business. Two company's components are analyzed; the tangible value of the existing business and the franchise value from prospective new investments. Franchise value is divided into growth equivalent and franchise factor. Growth equivalent captures the present value of opportunities for productive new investments and the franchise factor captures return levels associated with new investments. In this paper we value common stocks in domestic and foreign market using FFM and we test the model's ability to identify possible mistakes in stocks actual prices. We find that FFM is able to identify mispriced stocks.*

**Keywords:** *Franchise Factor Model, Stock Valuation, P/E*

**JEL:** *G32*

## 1. INTRODUCTION

For a long time, investors have been searching for an accurate model for valuing stocks and future performance of the companies. Along the way many, models have been formulated including those based on certain financial ratios. Studies have shown that many major stock price changes result from movement in the price-to-earnings ratio (P/E).

P/E ratio compares the current stock price to earnings per share and it shows how much investors are willing to pay per monetary unit of earnings. A high P/E ratio means that investors expect higher earnings growth in the future compared to companies with a lower P/E. Analysts usually value a stock by multiplying an estimated earnings per share (EPS) by a forecasted price to earnings ratio (P/E) of the company. The earnings are estimated based on historical data and it is assumed that the price will follow the projected earnings growth.

In this paper we will introduce the franchise value approach to stock valuation and try to estimate the intrinsic value of stocks in the same way as analysts usually do; multiply the franchise P/E by the actual EPS. The estimate stock price will be compared with the actual price. Besides the introduction and conclusion, the paper is split into theoretical background, methodology description and discussion of results.

## 2. THEORETICAL BACKGROUND AND PREVIOUS STUDIES

The most used model for forecasting P/E is the dividend discount model (DDM). However, usage of this model is limited due to often unrealistic assumptions of estimated growth and future prospects. The most common form of the DDM embodies the following assumptions:

- Return on equity (ROE) is stable.
- Earnings growth is smooth – at least for specific time spans.
- The financing of new initiatives is solely through retained earnings.
- All growth is beneficial to current shareholders. (Leibowitz and Kogelman 1993)

Many alternatives to DDM have been formulated. Unlike the DDM, which focuses on how the wealth of a company is distributed to its shareholders, these alternatives focus on how the wealth is created for the shareholders. One of these alternative models is a Franchise Factor Model (FFM). It was formulated by Leibowitz and Kogelman when they were trying to answer how much an investor should be willing to pay for the market's exceptional rate of growth. This model defines franchise value (FV) as the value additive component of growth and connects the PE ratio to the franchise value.

- Unlike dividend discount model (DDM), FV approach provides more flexibility and greater insight into P/E.
- Earnings growth can follow any pattern, no matter how erratic, over time.
- Growth per se is not viewed as evidence of highly profitable investments.
- Productive new investments are assumed to be a scarce resource, limited by the availability of new opportunities rather than by the financing levels attainable from retained earnings.
- The level of retained earnings may have little to do with the "excess profit" potential of new investments; if good projects are not available, earnings retention cannot create them. (Leibowitz and Kogelman 1993)

Regardless of growth in revenues or earnings and great expansion in markets, normal market returns do not add value to investors, because they could reinvest their dividends at the same rate. Only extraordinary returns (above market ROEs) give rise to P/E. The franchise value approach differentiates the firm's value from existing business and value from prospective new investments. In

this sense, the approach separates the ROE of existing business from the ROE of new business. In effect, the franchise value approach enables the analyst to break the firm into two key component parts and to value those components. The first component is the tangible value of existing business and the earnings they are likely to generate over time. The second factor, the franchise value, is derived from prospective new investments and is subdivided into two components: a growth equivalent (G) that captures the present value of the opportunities for productive new investments and a franchise factor (FF) that captures the return levels associated with those new investments. (Leibowitz and Kogelman, 1993).

The FFM considers the excess returns available on the future investment opportunities as a true base for achieving the above-average P/E ratio. The P/E ratio of a company depends upon the sum of two components: the inverse of the capitalization rate  $r$  (the base P/E) and all future franchise investment opportunities. (Nawalkha 2007).

The franchise factor is a direct measure of the impact of the above-market investment on P/E. New investments that provide above-market returns will produce a positive franchise factor and an above-market P/E. According to Leibowitz and Kogelman 1993, the formula for P/E is derived in the following way. In a stable market, the FF depends only on the company's ROE for existing and new investments. Computationally, the FF is the return premium offered by new investments divided by the product of the ROE for existing businesses and the market rate.

$$FF = \frac{ROE - r}{ROE \times r}$$

Growth equivalent:

$$G = \frac{g}{r - g}$$

Growth constant  $g$  is a product of a firm's retention rate ( $b$ ) multiplied by ROE.

$$g = b \times ROE$$

The P/E can be expressed in terms of the market rate, the growth equivalent and the FF:

$$\frac{P}{E} = \frac{1}{r} + FF \times G$$

The increase in the P/E results from the combination of growth and an above-market ROE. In a stable market, the FF depends only on the ROE, whereas the growth equivalent depends only on the assumed growth rate. Thus, the FF and the growth equivalent fully, but separately, capture the impact of ROE and growth of the P/E. When the ROE is the same as the market, the FF is zero. As a result, growth makes no contribution to P/E. The higher the ROE the greater the P/E impact of new investment. As the FV is consumed, the book value grows, because the FV is converted into incremental earnings. If the stock price remains unchanged, the P/E ratio starts to decline towards the base P/E up to the point when new franchise opportunities are discovered.

Landrigan (2011) examined the predictability of a return on stock based on proportion of FV to P/E. This study investigated the relationship of a firm's FV, using the FF, to P/E and its annual return and, if the direction and strength of the relation is dependent on specific scenarios. These include the market condition (bull vs. bear), monetary policy (restrictive vs. stimulating), sector differences and market cap of firms. Using the firms in the S&P 1,500 as the data sample, this study also examined the effects of market value along with the franchise value to price-to-earnings ratio (FV/PE).

To calculate the FF, required rate of return ( $r$ ), return on equity (ROE), and the growth equivalent ( $G$ ) were needed. The  $r$  on each firm's equity was calculated based on the Capital Asset Pricing Model (CAPM). Beta was determined by calculating the slope of the regression between the preceding 36 month returns of the firm and the monthly return of the S&P 1,500. Two assumptions were made: market return of 11% and risk-free rate of 4%.  $G$  was calculated as a product of a firm's retention rate ( $b$ ) multiplied by ROE. Using these data the FF was calculated for each firm, and then compared to the P/E ratio at the corresponding time. This ratio is then compared to the return of the firm based on CRSP US stock database. Using a ten year period, the change in the ratio during this time is examined to determine if a relationship exists between the returns of a firm and its ratio of FV to P/E.

The results showed that the FV to P/E ratio is neither particularly dependent on monetary policy nor current market conditions, with few exceptions. The exceptions appear to be extreme cases where the year is clearly a bear or bull market. In such cases, the ratio appears to correspond particularly well with the market condition. Monetary policy does not appear to have any relevance on the strength of the correlation for the ratio being indicative of future returns. Based on the panel regression analysis, market value demonstrates a strong relation with the franchise FV to P/E ratio in predicting future returns. While

this study certainly does not guarantee that the FV to P/E ratio is always predictive of future returns, it does present empirical evidence of a strong correlation.

Zaimović (2009) examined whether the most profitable companies in Bosnia and Herzegovina (BH Telecom, Telekom Srpske and Tvornica cementa Kakanj) are growth companies and estimated their intrinsic value using the FFM. The analysis covered period from 2005 to 2009 and showed that only Tvornica cementa Kakanj is the growth company, because it has above-average growth that adds value to shareholders. The other two companies only had technical growth. The franchise P/E of all three companies was higher than the base P/E during the analyzed period, because they all had the ability to generate return which was higher than assumed cost of capital 12%. The study also suggested that stocks of BH Telecom were fairly priced, but stocks of other two companies were undervalued.

Nawalkha (2007) derived simple stock valuation formulas were derived for pricing zero-dividend and positive dividend stocks using alternative wealth creation models: EVA, the residual income model and the franchise factor model. These formulas are easy to use and allow a variety of assumptions to be used by financial analysts for pricing stocks. Since book value growth variables may reflect fundamentals more accurately than the dividend growth variable, the EVA/residual income model and the franchise factor model may lead to better stock valuation than the standard dividend discount model.

### **3. METHODOLOGY**

In this paper, we value common stocks in domestic and foreign market using FFM and we test the model's ability to identify possible mistakes in stocks actual prices. We selected two constantly dividend paying companies from domestic market, Bosnia and Herzegovina (B&H), and four companies from foreign UK market. Domestic companies are from telecommunication industry. UK companies belong to telecommunication and pharmaceutical industry. The analysis of foreign companies covers the pre-, during- and after crisis periods, from 2004 to 2012. Due to limited data on financial information, domestic companies were reviewed in the period of three years, from 2010 to 2012.

FFM is not applicable when  $g > r$  and there is no franchise value if  $ROE < r$ . The model cannot be applied also if it results with a negative estimate stock price. It is also not applicable when the EPS is negative even if it results with a positive estimate stock price.



We calculated the market P/E based on published financial statements for each year and recomputed P/E according to the FFM. The market P/E is calculated in the following way:

$$P/E = (\text{price per share})/(\text{earnings per share})$$

Stock prices were obtained from web pages Yahoo Finance<sup>1</sup>, Sarajevo Stock Exchange<sup>2</sup> and Banja Luka Stock Exchange<sup>3</sup>. The fundamental information for foreign companies was sourced from annual reports of selected companies published on their official web pages. These include: EPS, net income, stock capital, number of stocks, dividends. As for the domestic companies, we used data published at website of Securities and Exchange Commission of Federation of Bosnia and Herzegovina<sup>4</sup>.

The required rate of return was calculated using the CAPM model:

$$r = R_m + \beta(R_m - R_f)$$

Risk free rate of return ( $R_f$ ) for the UK market was linked to annual average rate of return for treasury bills of Bank of England. Market rate of return ( $R_m$ ) for the UK market was calculated as the annualized monthly return of the FTSE 100 for the past 20 years for every year covered by our research. For example, for yearly market return in 2012 we used average return for FTSE 100, from 1992 to 2012. This approach is not applicable to B&H's capital market, because the market is quite new. In addition, due to poor performance of narrow B&H's stock market indices and their negative average returns since the financial crises outbreak, these indices are not suitable for estimation of next period expected market portfolio rate of return in B&H. If the return on market portfolio is negative then CAPM formula cannot be used for  $r$  calculation. In order to apply the FFM we have to suggest some positive return on market portfolio. We considered return on treasury bills of the Federation of B&H and Republic of Srpska and estimated that  $R_f$  is 3%. We added a risk premium from 2% to 3% in 2010, 2011 and 2012 in order to calculate  $R_m$  on domestic market. We underline the focus of this paper is not to argue the problems about the market portfolio and rate of return estimation in B&H, but to use some as realistic as possible estimates of rate of returns that are needed to calculate stock values according to FF model.

Beta coefficient, as a slope of regression line, measures the fluctuation of the stock in relation to the overall market and was calculated based on recent 60 monthly returns, as usual in CAPM analysis. In regression analysis we used FTSE 100 returns as independent variable for foreign stocks, and equally

weighed portfolio return of 30 most liquid stocks in B&H's market for domestic stocks. Dependent variable is particular stock return.

In order to calculate the franchise factor (FF), growth equivalent (G) and the retention rate (b), formulas described above were used. Franchise value (FV) contributes to the P/E in the same way that FV contributes to stock value. Therefore, this study examines if the changes in stock price follow the changes in the FV. The FV can be calculated by multiplying G by FF or deducting the base P/E from the P/E calculated according to FFM.

We compared the actual stock price and the estimate stock price calculated as the product of the franchise PE and the current EPS. We also commented on the impact of growth and ROE on the franchise P/E.

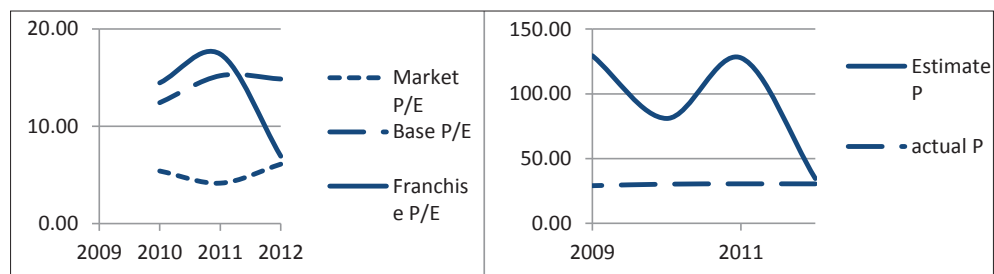
#### **4. DISCUSSION**

The model says that increase in the P/E results from the combination of growth and an above-market ROE. We analyzed correlation between these components on a selected sample of companies during the crisis period, pre- and post- crisis period. We also analyzed if the changes in stock price follow the changes in the FV. During our research we concluded that the growth rate  $g$  is sometimes higher than the required rate of return  $r$ . It means that company is the growth company. We can conclude that the formula used to calculate the G is no longer applicable, because the denominator in the formula for G is negative as the  $g$  exceeds  $r$ . This formula is defined under the assumption of the stable growth. In order to overcome this problem we decided to express the growth rate  $g$  as growth in revenues as the alternative approach. We believe that the revenues are the most stable benchmark and represent the main business of selected companies. In our analysis we focused on companies from pharmaceutical and telecommunication industry included in the FTSE100. These include: AstraZeneca, GlaxoSmithKline, British Telecommunications Group and Vodafone.

##### ***4.1. AstraZeneca***

AstraZeneca is a British-Swedish multinational biopharmaceutical company founded in 1999. AstraZeneca has a primary listing on the London Stock Exchange and is a constituent of the FTSE 100 Index. Its secondary listing is on the New York Stock Exchange and the OMX exchange. The company employs over 11,000 people at research facilities in the United Kingdom, United States, Europe, Canada, India, China, Brazil and Japan. The FF model

is applicable only for the period from 2009 to 2012, because only during this period  $r$  was higher than  $g$ . The analysis shows that ROE is significantly higher than  $r$  in every year and this leads to a conclusion that the company possesses FV. Average growth in revenues  $g$  was 12% in a pre-crisis period. It fell to 7.45% during the period of crisis. In the post-crisis period growth in revenues dropped to negative 4.78% owing to the fall in revenues in 2012 compared to 2011 by 16.72%, because the company is facing increasing competition from lower-priced generic medicines. Drugs that account for more than 40% of AstraZeneca's sales lose patent protection by the end of 2014, and the company had repeated setbacks in developing new products in recent years. The final step in our analysis is the comparison of the actual stock price and the estimate stock price calculated as the product of the franchise P/E and the current EPS. The following graph shows that the actual price has been lower than the estimate stock price. We can conclude that the stock has been undervalued during the period when the FF model is applicable.



Graph 1: FFM estimate and the actual stock price and P/E for AstraZeneca

Tabela 1: Franchise P/E for AstraZeneca

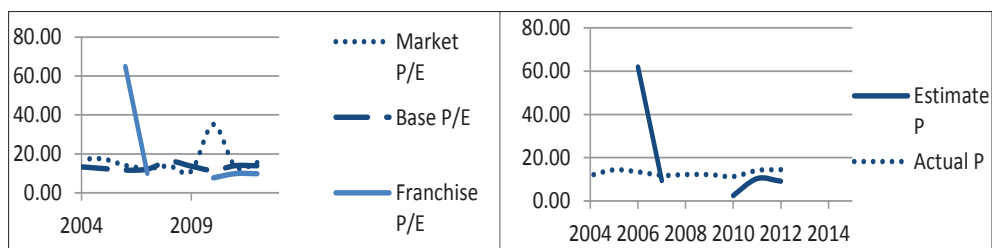
|                                     | 31.12.<br>2012 | 31.12.<br>2011 | 31.12.<br>2010 | 31.12.<br>2009 | 31.12.<br>2008 | 31.12.<br>2007 | 31.12.<br>2006 | 31.12.<br>2005 | 31.12.<br>2004 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ROE                                 | 27%            | 43%            | 35%            | 36%            | 38%            | 38%            | 39%            | 35%            | 25%            |
| $r$                                 | 7%             | 7%             | 8%             | 7%             | 6%             | 8%             | 10%            | 9%             | 8%             |
| $b$                                 | 43%            | 63%            | 57%            | 60%            | 55%            | 53%            | 63%            | 65%            | 62%            |
| $g$                                 | 12%            | 27%            | 20%            | 22%            | 21%            | 20%            | 25%            | 22%            | 16%            |
| $g -$<br>growth<br>in reve-<br>nues | -17%           | 1%             | 1%             | 4%             | 7%             | 12%            | 11%            | 12%            | 14%            |
| G                                   | -0,71          | 0,17           | 0,21           | 1,06           | n/a            | n/a            | n/a            | n/a            | n/a            |
| FF                                  | 11             | 13             | 10             | 11             | 14             | 9              | 8              | 8              | 8              |

|                    |       |        |       |        |       |       |       |       |       |
|--------------------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| FV                 | -8    | 2      | 2     | 11     | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   |
| Market P/E         | 6.11  | 4.16   | 5.41  | 5.61   | 6.36  | 5.60  | 7.10  | 9.35  | 9.09  |
| Base P/E           | 14.86 | 15.20  | 12.43 | 13.51  | 16.39 | 11.78 | 10.13 | 10.98 | 12.18 |
| Fran-<br>chise P/E | 6.93  | 17.42  | 14.46 | 24.91  | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   |
| EPS                | 4.99  | 7.34   | 5.60  | 5.19   | 4.20  | 3.74  | 3.86  | 2.91  | 2.19  |
| Esti-<br>mate P    | 34.62 | 127.75 | 80.99 | 129.40 | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   |
| Actual<br>P        | 30.53 | 30.55  | 30.31 | 29.12  | 26.71 | 20.94 | 27.44 | 27.22 | 19.90 |

*Source: Authors' calculations*

#### **4. 2. GlaxoSmithKline (GSK)**

GSK is a British multinational pharmaceutical company with a primary listing on the London Stock Exchange and a secondary listing on the New York Stock Exchange. It is a constituent of the FTSE 100 Index. The company operates with significantly higher ROE than  $r$ , retention rate ranging from 20% to 73% and therefore large FF and G. P/E calculated using the FFM is higher than the market P/E in every year except 2010. The FF model is not applicable in 2009, 2008 and 2005, because  $r$  was lower than  $g$  in these years. ROE has been 7 to 10 times higher than  $r$  in all years, but only 2 times in 2010. Due to fall in revenue in 2012, 2011, 2007 and above average dividend in 2010, which was higher than net profit in 2010, the franchise P/E is lower than base P/E. Only in 2006 the company's franchise P/E is larger than the market P/E. As with many pharmaceutical companies, the biggest threat to earnings is the patent expiry that results with reduction in sales growth. Patents were increased from 2007 to 2009. In 2010 the company introduced 7 new products. The stock was overvalued in 2007 and during the post-crisis period, and undervalued in 2006.



Graph 2: FFM estimate and actual stock price and P/E for GSK

Tabela 2: Franchise P/E for GSK

|                        | 31.12. 2012 | 31.12. 2011 | 31.12. 2010 | 31.12. 2009 | 31.12. 2008 | 31.12. 2007 | 31.12. 2006 | 31.12. 2005 | 31.12. 2004 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ROE                    | 70%         | 62%         | 19%         | 53%         | 57%         | 54%         | 57%         | 64%         | 68%         |
| r                      | 7%          | 7%          | 9%          | 7%          | 6%          | 8%          | 9%          | 8%          | 7%          |
| b                      | 20%         | 38%         | -73%        | 47%         | 36%         | 46%         | 51%         | 49%         | 37%         |
| g                      | 14%         | 23%         | -14%        | 25%         | 20%         | 25%         | 29%         | 31%         | 25%         |
| g - growth in revenues | -3%         | -4%         | 0%          | 16%         | 7%          | -2%         | 7%          | 8%          | -5%         |
| G                      | -0.33       | -0.33       | -0.62       | n/a         | n/a         | -0.21       | 5.37        | n/a         | -0.41       |
| FF                     | 12          | 12          | 6           | 12          | 14          | 10          | 10          | 11          | 12          |
| FV                     | -4          | -4          | -4          | n/a         | n/a         | -2          | 53          | n/a         | -5          |
| Market P/E             | 15.55       | 13.48       | 35.12       | 11.15       | 13.77       | 12.52       | 14.07       | 17.40       | 17.25       |
| Base P/E               | 13.90       | 13.95       | 11.55       | 13.67       | 16.20       | 12.17       | 11.67       | 12.47       | 13.34       |
| Franchise P/E          | 9.82        | 9.88        | 7.68        | n/a         | n/a         | 10.00       | 64.85       | n/a         | 8.51        |
| EPS                    | 0.93        | 1.05        | 0.32        | 1.09        | 0.89        | 0.94        | 0.95        | 0.83        | 0.68        |
| Estimate P             | 9.13        | 10.33       | 2.47        | n/a         | n/a         | 9.44        | 61.93       | n/a         | 5.80        |
| Actual P               | 14.46       | 14.10       | 11.29       | 12.17       | 12.20       | 11.82       | 13.44       | 14.38       | 11.75       |

Source: Authors' calculations

#### 4.3. British Telecom Group (BTG)

BT Group is the leading provider of telecommunications networks and services in the UK. It is listed on FTSE 100 Index. According to the company's annual report, BTG's pension obligation is derived from two pension plans and the assets are invested in UK and overseas equities, UK and overseas properties, fixed interest and index-linked securities, alternative assets,

deposits and short-term investments. The pension fund is in large deficit due to poor performance of the stock market that is paying little return, especially in relation to the overseas assets. In assessing the appropriate assumption for pension increases, management considered the announcement in July 2010 by the UK Government that the Consumer Prices Index (CPI), rather than the Retail Prices Index (RPI), will be used as the basis for determining the rate of inflation for the statutory minimum rate of revaluation and indexation of occupational pension rights. The impact of using CPI instead of RPI is to reduce BTPS liabilities at 31 March 2011. Accordingly, the gain on re-measurement of the liabilities of the BTPS to reflect CPI as the inflation measure is recorded as an actuarial gain in comprehensive income in 2011.

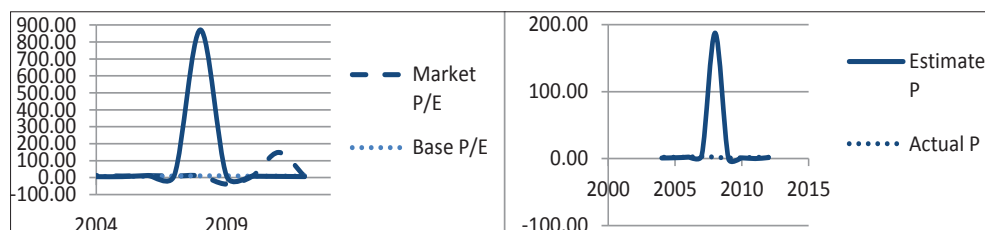
The FF model is applicable throughout the whole period, because  $r$  was higher than  $g$  in every year of analysis. Our research has shown higher ROE than  $r$ , except for 2010 and 2009 when the financial crisis made negative impact on the value of the pension assets and deficit in equity. Since ROE is negative in 2010 and 2009, the FF does not exist. Due to fall in revenue in 2012, 2011, 2010, 2005 and 2004 and the negative ROE in 2010 and 2009,  $G$  is also negative in these years and, therefore, there is no FV. The lack of FV is reflected in the franchise P/E that is below the base P/E in these years. Negative FV should always lead to the decrease in the base P/E. If we analyze the actual to estimate stock price we can see that the stock was mostly fairly priced except in 2008 when the FV was high.

*Table 3: Franchise P/E for BTG*

|                             | 31.3.<br>2012 | 31.3.<br>2011 | 31.3.<br>2010 | 31.3.<br>2009 | 31.3.<br>2008 | 31.3.<br>2007 | 31.3.<br>2006 | 31.3.<br>2005 | 31.3.<br>2004 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ROE                         | 153%          | 77%           | -39%          | -114%         | 32%           | 67%           | 96%           | 1925%         | 36%           |
| $r$                         | 11%           | 11%           | 12%           | 9%            | 9%            | 10%           | 13%           | 14%           | 14%           |
| $b$                         | 71%           | 64%           | 74%           | 733%          | 29%           | 63%           | 41%           | 57%           | 48%           |
| $g$                         | 108%          | 49%           | -29%          | -837%         | 9%            | 42%           | 40%           | 1,098%        | 17%           |
| $g$ - growth<br>in revenues | -6%           | -4%           | -2%           | 3%            | 2%            | 4%            | 6%            | -3%           | -6%           |
| $G$                         | -0.36         | -0.26         | -0.72         | -0.99         | 111.62        | 0.54          | 0.80          | -0.16         | -0.31         |
| FF                          | 9             | 8             | 0             | 0             | 8             | 8             | 7             | 7             | 4             |
| FV                          | -3            | -2            | 0             | 0             | 860           | 4             | 5             | -1            | -1            |
| Market P/E                  | 8.17          | 148.77        | 9.54          | -38.01        | 10.34         | 9.59          | 12.09         | 9.57          | 12.75         |
| Base P/E                    | 9.44          | 9.47          | 8.69          | 11.09         | 10.83         | 9.66          | 7.57          | 7.35          | 7.18          |

|            |      |      |      |       |        |       |       |      |      |
|------------|------|------|------|-------|--------|-------|-------|------|------|
| Franchise  |      |      |      |       |        |       |       |      |      |
| P/E        | 6.31 | 7.33 | 8.69 | 11.09 | 871.07 | 14.06 | 12.82 | 6.19 | 5.81 |
| EPS        | 0.26 | 0.01 | 0.13 | -0.02 | 0.22   | 0.34  | 0.18  | 0.21 | 0.16 |
| Estimate P | 1.63 | 0.10 | 1.15 | n/a   | 187.58 | 4.83  | 2.36  | 1.33 | 0.95 |
| Actual P   | 2.11 | 1.96 | 1.27 | 0.94  | 2.23   | 3.30  | 2.22  | 2.06 | 2.08 |

Source: Authors' calculations



Graph 3: FFM estimate and actual stock price and P/E for BTG

#### 4. 4. Vodafone Group

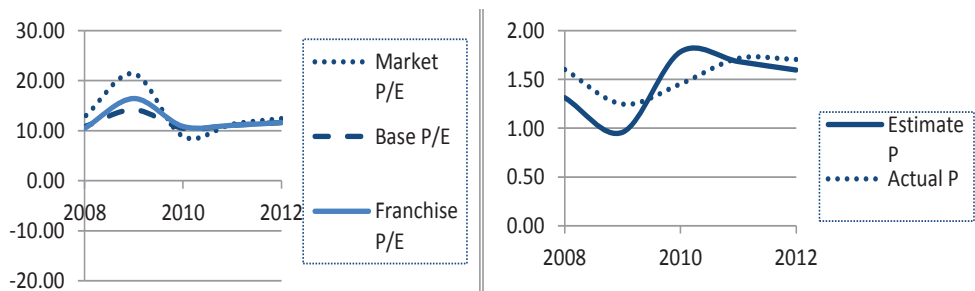
Vodafone Group is a British multinational telecommunications company. Vodafone has a primary listing on the London Stock Exchange and is a constituent of the FTSE 100 Index. In Vodafone's case,  $r$  has constantly been higher than  $g$  during period from 2004 to 2012. The FFM is not applicable in 2007, 2006 and 2004 due to negative EPS. The required rate of return  $r$  has been also higher than ROE, so our first conclusion is that the company does not have opportunities to create the franchise value. In 2006 the company realized 10% growth in revenues, but still realized net loss of m£ 21,821 due to significant impairment losses on investment in overseas subsidiaries. According to FF model the P/E should be lower than the market P/E and the stock was overvalued in the pre-crisis period and during the crisis.

Table 4: Franchise P/E Vodafone

|          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vodafone | 31.3. | 31.3. | 31.3. | 31.3. | 31.3. | 31.3. | 31.3. | 31.3. | 31.3. |
|          | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  |
| ROE      | 9%    | 9%    | 10%   | 3%    | 9%    | -8%   | -26%  | 6%    | -7%   |
| $r$      | 9%    | 9%    | 10%   | 7%    | 9%    | 10%   | 11%   | 12%   | 14%   |
| $b$      | 1%    | 39%   | 51%   | -36%  | 44%   | 169%  | 113%  | 69%   | 115%  |
| $g$      | 0%    | 4%    | 5%    | -1%   | 4%    | -13%  | -29%  | 4%    | -8%   |

|                        |       |       |      |       |       |        |       |      |        |
|------------------------|-------|-------|------|-------|-------|--------|-------|------|--------|
| g - growth in revenues | 1%    | 3%    | 8%   | 16%   | 14%   | 6%     | 10%   | -21% | 10%    |
| G - growth equivalent  | 0.01  | 0.64  | 1.13 | -0.15 | 0.73  | -0.57  | -0.72 | 0.48 | -0.37  |
| FF                     | 0     | 0     | 0    | -15   | 0     | 23     | 13    | -9   | 21     |
| FV                     | 0     | 0     | 0    | 2     | 0     | -13    | -9    | -4   | -8     |
| Market P/E             | 12.41 | 11.29 | 8.84 | 21.37 | 12.76 | -16.28 | -3.93 | 15.8 | -11.83 |
| Base P/E               | 11.62 | 11.09 | 10.5 | 14.18 | 10.82 | 9.95   | 8.81  | 8.17 | 7.20   |
| Franchise P/E          | 11.62 | 11.08 | 10.9 | 16.42 | 10.46 | -2.97  | -0.32 | 3.75 | -0.69  |
| EPS                    | 0.14  | 0.15  | 0.16 | 0.06  | 0.13  | -0.10  | -0.35 | 0.10 | -0.13  |
| Estimate P             | 1.60  | 1.68  | 1.78 | 0.96  | 1.31  | n/a    | n/a   | 0.36 | n/a    |
| Actual P               | 1.71  | 1.72  | 1.45 | 1.25  | 1.60  | 1.58   | 1.38  | 1.53 | 1.57   |

Source: Authors' calculations



Graph 4: FFM estimate and actual stock price and P/E for Vodafone

#### 4. 5. Domestic market

Our sample of domestic stocks includes BH Telecom and Telekomunikacije RS.

|                    | 31 December 2012 |                     | 31 December 2011 |                     | 31 December 2010 |                     |
|--------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|
|                    | BH Telecom       | Telekomunikacije RS | BH Telecom       | Telekomunikacije RS | BH Telecom       | Telekomunikacije RS |
| ROE                | 12%              | 16%                 | 12%              | 15%                 | 13%              | 16%                 |
| r                  | 6%               | 6%                  | 6%               | 6%                  | 8%               | 7%                  |
| Dividend (mil. KM) | 131.790          | 56.857              | 109.794          | 56.986              | 109.153          | 88.491              |
| b                  | -0,07%           | 48,57%              | 15,59%           | 46,95%              | 20,65%           | 18,15%              |



|                              |        |        |        |       |        |        |
|------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| g                            | -0,01% | 7,72%  | 1,83%  | 7,26% | 2,61%  | 2,84%  |
| g -<br>growth in<br>revenues | -0,62% | 1,05%  | 0,38%  | 0,51% | 1,43%  | -1,89% |
| G                            | -0,13% | 23,22% | 40,48% | 9,60% | 46,72% | 62,96% |
| FF                           | 8,18   | 11,60  | 7,24   | 10,77 | 4,30   | 7,22   |
| FV                           | -0,01  | 2,69   | 2,93   | 1,03  | 2,01   | 4,55   |
| Market<br>P/E                | 9,02   | 6,84   | 8,91   | 6,68  | 8,73   | 6,27   |
| Base P/E                     | 16,57  | 17,88  | 15,78  | 17,24 | 12,22  | 13,63  |
| Franchise<br>P/E             | 16,56  | 20,58  | 18,71  | 18,28 | 14,23  | 18,17  |
| EPS                          | 2      | 0,23   | 2      | 0,22  | 2      | 0,22   |
| Estimate<br>P                | 34,36  | 4,63   | 38,35  | 4,00  | 30,84  | 4,00   |
| Actual P                     | 18,71  | 1,54   | 18,27  | 1,46  | 18,92  | 1,38   |

*Table 5: Franchise P/E for BH Telecom and Telekomunikacije RS*

#### 4. 6. BH Telecom

Combination of ROE higher than  $r$  and growth rate of BH Telecom in 2011 and 2010 contribute to creation of the FV and higher franchise P/E. In 2012 the company has even better FF, but the growth rate is poor, so no FV in 2012 and the franchise P/E is in line with the base P/E. The market P/E has been lower than the base P/E in all three years. We can see in the graph that the market P/E and  $r$  do not follow changes in the FV. According to FF model the actual stock has been undervalued in all three years leading the P/E even below the base P/E. Estimate stock price in 2011 and 2012 is high, because of the higher retention rate  $b$  and, consequently, more funds to be reinvested. In 2012 company decided to pay out all net profit through dividend.

#### 4. 7. Telekomunikacije RS

The franchise P/E of Telekomunikacije RS is higher than the market P/E due to ROE significantly exceeding the required rate of return. Compared to BH Telecom, retention rate is much more significant, which means that Telekomunikacije RS reinvests more of retained earnings per high level of ROE and pays fewer dividends. The market P/E has been lower than the base

P/E in all three years. According to FF model the stock has been undervalued in all three years leading the P/E even below the base P/E.

## 5. CONCLUSION

Using the franchise value approach to stock valuation we estimated the intrinsic value of randomly selected stocks in B&H and UK market FTSE100 and made conclusions whether they are mispriced. We focused on fundamental analysis of companies. The main obstacles is the small sample, calculation of the required rate of return by CAPM that might be undervalued and difficulties in implementation of the model in year of above-average growth.

At the start we learned that FFM is not applicable when  $g > r$  and there is no franchise FV if  $ROE < r$ . We identified that stocks are mispriced on both, the B&H and UK market.

The research has shown that a combination of growth and above-market ROE has significant impact on P/E and that these two variables are important determinants of the P/E ratio. FV relates to growth opportunities that add value to the company. In our analysis existence of FV has always contributed to higher franchise P/E. Negative franchise value has reduced the base P/E. ROEs above average return have made positive impact on the franchise P/E. ROE below required rate of return  $r$  and negative ROE have always decreased the FV.

We confirmed that even small  $G$  and  $FF$  contributed to the increase of P/E, but negative  $G$  or negative  $FF$  always led to P/E decline. Therefore, the FV, expressed as the product of  $FF$  and  $G$ , can be a useful tool in estimating stock prices.

In addition we came to conclusion that in all examined cases neither franchise P/E nor the market P/E followed the change in the FV. Since the franchise P/E consists of the base PE and the FV, the only reasonable conclusion is that the base P/E is the reason why the whole P/E does not follow the changes in the FV. The base P/E depends only on the required rate of return, but the  $r$  has not followed the changes in FV either. Therefore, the further studies can focus on the impact of FV on the company's base P/E.

The valuation of stocks under FFM involves usage of fundamentals from financial statements of the companies. Impact of accounting policies used

by the companies in preparation of their financial statements is significant, especially in terms of understanding whether high earnings arise from accounting valuations or they reflect true economic excess profits.

## 6. LITERATURE

1. Leibowitz M. L. & Kogleman S. (1994) *Franchise Value and the Price/Earnings Ratio*, Research Foundation Publications
2. Leibowitz M. L., Kogleman S. (1994), *Franchise Value and the Price/Earnings Ratio*, Research Foundation of AIMR & Blackwell Publishers
3. Leibowitz M. L., (2004) *Franchise Value: A Modern Approach to Security Analysis*, Wiley J. and Sons
4. Leibowitz M. L., Kogleman S. (1990), Inside the P/E Ratio: The Franchise Factor, Financial Analysts Journal, pp. 17
5. Zaimović A., (2009), *Valuing Shares and Companies*, 12<sup>th</sup> International Symposium: Financial and Accounting Profession in the Function of Overcoming Crisis, Union of Accountants, Auditors and Finance Professionals in the FB&H
6. Landrigan S., (2011), *Stock Returns and the Franchise Value*, University of Albany

[Online].

Available at

[www.albany.edu/landrigan\\_thesis.docx](http://www.albany.edu/landrigan_thesis.docx) [Access: 10 .05.2013.]

Nawalkha S.K., (2007), *Simple Formulas for Financial Analysts for Pricing Zero-Dividend and Positive-Dividend Stocks* [Online].

Available at

<http://ssrn.com/abstract=976728> [Access: 10 .05.2013.]

## Endnotes

1. Yahoo Finance, <http://finance.yahoo.com>
2. Sarajevo Stock Exchange, [www.sase.ba](http://www.sase.ba)
3. Banja Luka Stock Exchange, [www.blberza.com](http://www.blberza.com)
4. Securities and Exchange Commission of Federation of Bosnia and Herzegovina, [www.komvp.gov.ba](http://www.komvp.gov.ba)



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## FINANSIJSKA TRŽIŠTA U SRBIJI I REGIONU U POSTKRIZNOM PERIODU

## FINANCIAL MARKETS IN SERBIA AND REGION IN POST-CRISIS PERIOD

**Marija Gačić**

Univerzitet Edukons, Serbia  
E-mail: maragacic@yahoo.com

**Jelena Tošković**

Univerzitet Edukons, Serbia  
E-mail: toskovicjelena@yahoo.com

**Jasna Marković**

Univerzitet Edukons, Serbia  
E-mail: kontosmj@gmail.com

**REZIME:** *Sa nastankom svetske ekonomske krize, finansijaka tržišta širom sveta zapala su u veliku krizu koja je velike posledice ostavila po Srbiju i ceo region. Cilj ovog rada je da se analizira finansijsko tržište u Srbiji u postkriznom periodu i da se sagledaju moguće mere koje bi doprinele njegovom razvoju. Posebno se obraća pažnja na trenutno stanje na Beogradskoj berzi, značaj Beogradske berze za privredu Srbije, njenu osetljivost na svetska kretanja, a razmatraju se i mogućnosti njenog daljeg razvoja. Uticaj finansijskih tržišta na privredu i posebno uticaj i značaj štednje stanovništva u ovom domenu, su predmet prvog dela rada. Prikazani su podaci štednje za desetogodišnji period i prezentiran je mogući uticaj ovog potencijala na razvoj, a metodom komparacije urađena je analiza trgovanja na Beogradskoj, Zagrebačkoj, Sarajevskoj i Ljubljanskoj berzi. Analizirani su razlozi za slabosti srpskog tržišta kapitala, koji su direktno povezani sa lošom situacijom u privredi danas, kao i nedostatkom adekvatne strategije države. Na osnovu sopstvenih sagledavanja tržišta kapitala u Srbiji i okolnim zemljama, kao i na osnovu praćenja radova drugih stručnjaka, prvenstveno iz regiona, razmatrane su i mogućnosti za dalji razvoj finansijskih tržišta i njihovu afirmaciju u sklopu celokupnog privrednog sistema i pravnog poretka u zemlji.*

**Ključne reči:** *Beogradska berza, svetska ekonomska kriza, finansijska tržišta, Balkanski region.*

## 1. UVOD

Berzansko poslovanje u Srbiji započelo je još davne 1894. godine kada je održana Osnivačka skupština Beogradske berze, izabrana stalna uprava i berzanski posrednici. Cilj osnivanja Berze bilo je regulisanje i unapređenje trgovinskog prometa različite robe, a naročito poljoprivrednih proizvoda, ali i svih hartija od vrednosti čije je kotiranje dopušteno, čekova, bonova i gotovog novca.

Razvojem trgovanja, došlo je do formiranja dva odeljenja: odeljenje za robu ili **Produktna berza**, i odeljenje za valute i efekte ili **Valutna berza**. U tom periodu, Beogradska berza je važila za najbolje organizovanu privrednu ustanovu i bila je jedna od najstarijih berzi u Evropi, a cene koje su utvrđivane bile su reperne cene proizvoda na drugim evropskim berzama. Početkom XX veka, na Berzi su se kotirale različite hartije od vrednosti. Najtraženije i najstabilnije bile su državne hartije, jer je poverenje u državu bilo veće nego u akcionarska društva. Na Berzi su se kotirale akcije preko 140 novčanih zavoda.

Posle Prvog svetskog rata, posle pauze od četiri godine, u izuzetno teškoj privrednoj situaciji, Berza ponovo počinje sa radom, dobija novi, savremeni prostor, nove tehničke mogućnosti, počinje upotreba savremenih sredstava komunikacije, funkcionisanje berzanskog suda i sl. Promet se povećavao, berzansko poslovanje beležilo je uspon, svakoga dana Berzu je posećivalo 100-150 lica, a kursni list se štampao u hiljadu primeraka i na tri jezika. Ovaj period je po razvojnim karakteristikama bio najobimniji i najintenzivniji, sve do velike svetske krize, koja se odrazila i na poslovanje naše privrede.

Berza je formalno ukinuta 1953. godine, a ponovno osnivanje Jugoslovenskog tržišta kapitala, dogodilo se 1989. godine, da bi 1992. godine promenilo ime u "Beogradska berza". Na Beogradskoj berzi se tokom 90-ih godina uglavnom trgovalo kratkoročnim dužničkim hartijama od vrednosti preduzeća, državnim obveznicama i sl. Iako je 1991. godine obavljeno prvo trgovanje akcijama (preduzeća Sintelon i Auto kuće Kikinda), značajniji pomak u trgovanju na Berzi ostvaren je tek 2000. godine, kada su u sekundarno trgovanje uključene akcije iz prethodnih postupaka privatizacije, a trgovanje se još intenzivnije nastavlja od 2001. godine.

## **2. ULOGA I ZNAČAJ FINANSIJSKOG TRŽIŠTA U PRIVREDNOM SISTEMU**

Adekvatan razvoj finansijskih tržišta doprinosi povećanju konkurentnosti cele privrede. Anglosaksonski privredni model se upravo bazira na konceptu finansiranja privrede emitovanjem obveznica i akcija. One kompanije koje nemaju pristup razvijenim tržištima kapitala nalaze se u nepovoljnijem položaju jer otežano pribavljaju kapital, ali izložene su i većim troškovima jer su kamate na bankarske kredite više u odnosu na kamate koje nose obveznice.

Finansijsko tržište se ne može spontano razviti, jer mu je potrebna jasna državna strategija sa nizom podsticajnih mera. Na primer francuska vlada je kao jedan od osnovnih ciljeva privatizacije definisala razvoj finansijskih tržišta. Privredu Srbije već dugi niz godina karakteriše konstantna nelikvidnost. Do 90-tih godina XX veka loše stanje u privredi bilo je posledica planskog sistema i socijalističkog društvenog uređenja. Odluke o investiranju se nisu donosile na bazi ekonomskih parametara i saglasno tržištu i njegovim potrebama. Posledice su se ogledale u nedovoljno iskorišćenim, predimenzionisanim kapacitetima koji su produkovali gubitke, ali i neadekvatnom vrednovanju kvalitetnih privrednih subjekata. Neophodno je napomenuti da su međunarodne sankcije, raspad SFRJ tokom 90-tih dodatno pogoršale stanje u privredi dovodeći je do ruba propasti.

Privatizacija koja je započeta u Srbiji 90-tih godina mogla je biti iskorišćena za razvoj Beogradske berze, kao jedinog finansijskog tržišta, ali, na žalost, nije. Nepovoljan položaj srpske privrede sa aspekta likvidnosti dodatno je pogoršan zaduživanjem kod banaka i to kreditima koji su indeksirani u eurima, ali je u tom trenutku to bio jedini izvor finansiranja s obzirom na nerazvijenu berzu. Finansijski sistem u Srbiji je bankocentričan, pa je gašenjem najvećih domaćih banaka i prepuštenjem tržišta stranim bankama, došli u situaciju da se plaćaju najskuplji kredite u Evropi. U socijalističkoj privredi banke su funkcionisale kao servis privrede, dok danas banke u Srbiji teže maksimiziranju sopstvenog profita. Ta velika i hronična nelikvidnost, tj. velika tražnja za novcem dovodi do visokih kamatnih marži. Ipak, potencijal za finansiranje privrede u Srbiji postoji. Štednja stanovništva u bankama je u konstantnom porastu već više od jedne decenije, što Srbiju svrstava u red zemalja sa najvećim rastom štednje stanovništva u poslovnim bankama. U sledećoj tabeli 1 i na grafiku 1 dati su podaci o štednji stanovništva u bankama za period od 2000. do 2012. godine.

*Tabela 1: Štednja stanovništva u Srbiji u periodu 2000-2012.*

| <u>Godina</u> | <u>Štednja u milionima dinara</u> |
|---------------|-----------------------------------|
| 2000          | 3722                              |
| 2001          | 22553                             |
| 2002          | 49469                             |
| 2003          | 73971                             |
| 2004          | 113865                            |
| 2005          | 193403                            |
| 2006          | 268212                            |
| 2007          | 392367                            |
| 2008          | 425145                            |
| 2009          | 578577                            |
| 2010          | 745428                            |
| 2011          | 794955                            |
| 2012          | 924575                            |

(Izvor: Narodna Banka Srbije – [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs))

*Grafikon 1: Kretanje štednje stanovništva u period od 2000-2012.*



(Izvor: Narodna Banka Srbije – [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs))

Navedeni podaci pokazuju da bi uz adekvatne podsticajne mehanizme deponovana štednja mogla da se prelije na finansijsko tržište ukoliko bi ono bilo razvijeno tj. ukoliko bi stanovništvo imalo alternativu za ulaganje



u kvalitetne i sigurne hartije od vrednosti. Proces privatizacije je protekao bez značajne uloge sektora stanovništva, koje nije imalo prilike da učestvuje u privatizaciji ili da ulaže u investicione fondove. Individualno investiranje je postojalo, ali sporadično, na kratak rok i mahom u špekulativne svrhe. Stanovništvo u Srbiji je neadekvatno obrazovano i informisano o finansijskim tržištima uopšte, dok u zemljama sa razvijenim finansijskim tržištima jedan od najznačajnijih segmenata investitora su upravo domaćinstva.

Na Beogradskoj berzi asortiman dužničkih instrumenata, u ovom trenutku, čini samo tri serije obveznica stare devizne štednje Republike Srbije i korporativne obveznice Erste banke ad. i Societe General banke ad. U cilju uvećanja atraktivnosti domaćeg tržišta kapitala, sa aspekta “asortimana”, a imajući u vidu sve izraženiju naklonost investitora ka sigurnijim finansijskim instrumentima, nameće se kao neophodno uvođenje na tržište Berze instrumenata iz grupacije dužničkih, a najpre, korporativnih i municipalnih obveznica.

### **3. KARAKTERISTIKE TRGOVANJA U PERIODU NASTUPANJA SVETSKE EKONOMSKE KRIZE**

Značajna prekretnica za razvoj srpskog tržišta kapitala je 2006. godina kada su stupili na snagu Zakon o investicionim fondovima, Zakon o preuzimanju akcionarskih društava i Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata.

Upravo u tom periodu, krajem 2006. godine i naročito u I kvartalu 2007. godine, berza doživljava veliki uspon. Cene akcija mnogih kompanija su u ovom periodu doživele svoj maksimum. U prva tri meseca 2007. indeks najlikvidnijih srpskih akcija Belex 15 porastao je za čak 67,18%. U ovom periodu uključio se u trgovanje i veliki broj građana koji su, očekujući dalje skokove cena akcija, investirali nadajući se brzom zaradi.

Nakon toga, nastupa period recesije, što donekle zamagljuje uticaj svetske krize na Beogradsku berzu. Stepem razvoja finansijskog tržišta u Srbiji i njegove karakteristike uticale su na to da se efekti svetske krize ograničeno osećaju.

Najveći udar na srpsko tržište uslovilo je povlačenje stranih investitora, koji su sa prvim znacima krize težili da se izvuku sa rizičnog područja. Situacija u vezi sa jednostranim proglašenjem nezavisnosti Kosova i politička nestabilnost učinili su srpsko tržište neatraktivnim za strane investiture,

koji su pod uticajem svetske krize drastično smanjili ulaganja u finansijske instrumente, a okrenuli se ulaganju u zlato, što je višestruko podiglo njegovu cenu. Investicioni fondovi su u ovom periodu povukli značajna sredstva sa Berze u strahu da će cene i dalje padati, a sa druge strane, bili su pritisnuti svojim ulagačima koji su povlačili svoje uloge. U situaciji, kada su u panici prodavani portfelji koji su se sastojali od mahom kvalitetnih akcija, cene upravo tih najkvalitetnijih akcija su pale ispod realnog minimuma. Tako dolazimo do zaključka da Beogradska berza nije ispunila jednu važnu ulogu tržišta, a to je adekvatno vrednovanje finansijskih instrumenata.

Može se reći da je kriza na Beogradskoj berzi počela i pre svetske ekonomske krize. Svetska kriza koja je pogodila sva svetska tržišta kapitala, a započela je slomom hipotekarnog tržišta u SAD, uticala je, naravno, i na pad indeksa Beogradske berze.

#### **4. KOMPARATIVNA ANALIZA BEOGRADSKE, ZAGREBAČKE, LJUBLJANSKE I SARAJEVSKE BERZE**

Region Jugoistočne Evrope je i dalje opterećen uobičajenim problemima, među kojima je ključni i dugoročni problem izuzetno niska likvidnost, koja ima za posledicu značajnu deformaciju cene aktive kojom se trguje, što utiče na porast nepoverenja u sistemske mehanizme tržišta kapitala.

Balkanski region se ne može pohvaliti značajnim iskoracima u reformama ili povećanoj produktivnosti, sa jedne, i uslova poslovanja na tržištima kapitala, sa druge strane. Permanentan je nedostatak velikih institucionalnih investitora koji bi učešćem na tržištima kapitala obezbedili i likvidnost i određeno smanjenje volatilnosti. Intenzivno se razmišlja o modelu uspostavljanja saradnje organizatora tržišta, a pronalaženje i uspostavljanje adekvatnog oblika povezivanja bi donelo rezultat. To su shvatile najmanje berze regiona (Montenegro, Sarajevska i Banjalučka berza), koje su u protekloj godini prve najavile proces integracije kroz olakšan pristup domicilnim tržištima putem jedinstvene platforme za trgovanje. Komparaciju navedenih tržišta možemo izvršiti po nekoliko osnovnih pokazatelja, a to su: Ukupan ostvareni promet, relativna kretanja prometa u određenom periodu, tržišna kapitalizacija, broj transakcija i kretanje indeksa.

- **Beogradska berza**

Na Beogradskoj berzi je u 2012. godini ostvaren ukupan promet u vrednosti od 24,99 milijardi dinara, odnosno nešto manje od 220 milona evra, što predstavlja pad prometa od 12,58% u odnosu na prethodnu godinu. Prvu polovinu 2012. godine je na Beogradskoj berzi obeležio značajan pad prometa i ukupnih tržišnih aktivnosti, najveći na domaćem tržištu od 2002. godine, iz razloga što je strana tražnja bila veoma mala, a izostala je domaća kompenzacija za pad te tražnje, pa je likvidnost pala na veoma nizak nivo. Promet izražen u evrima je na desetogodišnjem minimumu, odnosno na nivou koji je imao u vreme uspostavljanja mehanizama berzanskog trgovanja, a pre uvođenja elektronskog trgovanja akcijama.

*Tabela 2: Kretanje osnovnih berzanskih pokazatelja u periodu 2007-2013.*

| Godina | Promet<br>RSD   | Promet<br>EUR | Broj<br>transakcija | BELEX15  |   |        | BELEXline |   |        |
|--------|-----------------|---------------|---------------------|----------|---|--------|-----------|---|--------|
| 2013.  | 27.673.250.745  | 245.227.550   | 299.198             | 523,02   | ▼ | -0,17% | 1.036,55  | ▲ | 3,08%  |
| 2012.  | 24.988.496.333  | 219.765.572   | 483.013             | 523,89   | ▲ | 4,98%  | 1.005,56  | ▲ | 2,90%  |
| 2011.  | 28.584.502.604  | 280.180.758   | 2.887.538           | 499,05   | ▼ | 23,43% | 977,19    | ▼ | 23,82% |
| 2010.  | 23.017.197.757  | 222.475.934   | 725.550             | 651,78   | ▼ | -1,81% | 1.282,66  | ▼ | -2,22% |
| 2009.  | 41.778.491.982  | 441.976.426   | 77.215              | 663,77   | ▲ | 17,44% | 1.311,84  | ▲ | 9,47%  |
| 2008.  | 71.853.776.130  | 882.454.957   | 119.001             | 565,18   | ▼ | 75,62% | 1.198,34  | ▼ | 68,72% |
| 2007.  | 164.990.865.957 | 2.059.769.522 | 301.210             | 2.318,37 | ▲ | 38,39% | 3.830,84  | ▲ | 44,12% |

(Izvor: [www.belex.rs](http://www.belex.rs))

- **Zagrebačka berza**

Prvu polovinu 2013. godine karakterišu pozitivni predznaci u gotovo svim kategorijama i to: redovni promet akcijama je povećan 38% u odnosu na drugu polovinu 2012., a ukupni promet za 25%. Ovome je doprinela pozitivna reakcija ulagača na strukturirane proizvode, kojima se počelo trgovati u junu 2012. Svi akcijski indeksi su zabeležili rast. U februaru 2012. su uvedeni sektorski indeksi, koji su takođe zabeležili rast, kao i indeks jednakih težina (*equal weight*) CROBEXplus, osim indeksa CROBEXkonstrukt. Broj transakcija veći je za trećinu, hartija kojima se aktivno trgovalo za +7%, a ukupna tržišna kapitalizacija porasla je za 1,6%; dok je tržišna kapitalizacija strukturiranih hartija od vrednosti porasla za 32,5%.

Mada je u odnosu na prvu polovinu 2012. godine redovni promet akcijama oko 8% niži, a ukupan promet samo 0,6% viši, indeksi su ipak imali porast, i to CROBEX za 6,55%, a CROBEX10 za 9,6%.

- **Sarajevska berza**

U prvom polugodištu 2013. godine na Sarajevskoj berzi ostvaren je ukupan promet od 101.358.525,90 KM odnosno 51.824.586,30 eura, a obavljeno je 4.900 transakcija. Na Kotaciji kompanija je ostvaren promet u iznosu od 16.117.986,25 KM ili 26,45% od ukupno ostvarenog redovnog prometa.

Na Kotaciji fondova promet ostvaren u prvom polugodištu iznosio je 4.892.489,92 KM ili 8,03% od ukupno ostvarenog redovnog prometa. Na Kotaciji obveznica, promet ostvaren u prvom polugodištu iznosio je 9.063.450,00 KM ili 14,87% od ukupno ostvarenog redovnog prometa. Tržišna kapitalizacija na dan 30.06.2013. iznosila je 4.640.925.093,29 KM odnosno 2.372.903.718,83 eura, što je porast od 3,03% u odnosu na 31.12.2012. Sva tri indeksa BIFX, SASX-10 i SASX-30 su zabeležila pad i to za 5,74%, 0,03% i 2,78% respektivno.

- **Ljubljanska berza**

Na ljubljanskoj berzi je u prvoj polovini 2013. ostvaren ukupan promet od 187.288.000 eura i ostvarena je tržišna kapitalizacija od 17.075.069.000 eura na dan 30.06.2013. Ukupan broj transakcija u ovom period bio je 28.503. Ako posmatramo indekse Ljubljanske berze uočavamo da je SBITOP (Slovene blue-chip index) 30.06.2013. imao pad od 3,09% u odnosu na 31.12.2012., ali u odnosu na 30.06.2012. imao je rast od 18,39%. Indeks CEESEG (Composite indeks) je 30.06.2013. u odnosu na 31.12.2012. zabeležio pad od 9,01%, ali u odnosu na 30.06.2012. zabeležio je rast od 4,04%.

## **5. ZAKLJUČAK**

Razvoj finansijskih tržišta je u direktnoj korelaciji sa razvojem privrede uopšte. Činjenica da finansijska tržišta u Jugoistočnoj Evropi do tranzicionih promena početkom 90-ih nisu ni postojala čini ih nerazvijenim, plitkim i u nemogućnosti da ostvare svoje osnovne funkcije.

Razvoj privrede podrazumeva jačanje finansijskog tržišta, ali i razvoj tržišta zahteva razvijenu privredu. Zato je neophodna aktivna uloga države u podsticanju razvoja berze. Srbija je propustila nekoliko zlatnih prilika kao što su: privatizacija, sprovedena neadekvatnim modelima, kasno donošenje Zakona o investicionim fondovima (2007.) kojim je omogućeno učešće fondova u trgovanju, loša poreska politika koja je oporezivala i dividendu i kapitalnu dobit i na taj način odvrćala potencijalne ulagače.

Možemo reći da je Beogradska berza ogledalo srpske privrede. Iako je još pre II svetskog rata bila značajno i respektovano tržište u Evropi, danas je veoma slabo razvijena po svim značajnim parametrima. Velika šansa za razvoj bio je process privatizacije, ali ta šansa nije adekvatno iskorišćena. Relativno kasno donošenje Zakona o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, Zakona o investicionim fondovima i Zakona o preuzimanju akcionarskih društava, tek krajem 2006. uslovili su nemogućnost učešća individualnih investitora kako u procesu privatizacije tako i u ulaganju u hartije od vrednosti. Sa druge strane, bila je podsticana štednja u bankama stimulativnim kamatama, zatim oslobađanjem od poreza na kapitalnu dobit, koji je do 2008. iznosio 20% i naplaćivao se na kapitalne dobitke ostvarene u prometu hartijama od vrednosti.

Razvoj berze povećao bi konkurentnost cele privrede, jer je finansiranje emisijom kako vlasničkih tako i dužničkih instrumenata znatno jeftinije nego finansiranje putem bankarskih kredita. Nedostatak adekvatnog asortimana finansijskih instrumenata, nameće zaključak da je neophodno podsticati emitovanje korporativnih i municipalnih obveznica, koje bi zatim bile predmet trgovanja na sekundarnom tržištu. Sa aspekta kompanija, strategija prikupljanja kapitala putem emisije korporativnih obveznica, pogotovo dobija na značaju usled aktuelnih dešavanja na tržištu, koja su cene akcija najvećeg broja kompanija, uprkos njihovim pozitivnim poslovnim rezultatima u prethodnom periodu, spustila na istorijski najniže nivoe, što im, posledično, otežava prikupljanje kapitala putem novih emisija akcija.

Slična situacija je na ostalim berzama u zemljama regiona, naročito zemljama bivše SFRJ, sa izuzetkom Slovenije koja je članica Evropske unije, ali i članica Svetske federacije berzi (WFE).

Beogradska berza pridaje veliki značaj međunarodnoj saradnji. To je svakako neophodno imajući uvidu činjenicu da se granice pojedinačnih tržišta brišu i da je dostizanje i održavanje konkurentne pozicije berze postala neminovnost. Učestvuje u nizu regionalnih i međunarodnih projekata i programa. Saradnja i udruživanje manjih berzi u regionu je put koji može dovesti do pozitivnih pomaka u razvoju lokalnih tržišta.

Regionalna saradnja zasnovana je na bilateralnim ugovorima o saradnji i zajedničkim projektima sa regionalnim berzama. Najznačajniji je Memorandum o partnerstvu sa berzama Jugoistočne Evrope - Ljubljanskom, Zagrebačkom, Banjalučkom, Sarajevskom, Montenegro, NEX Montenegro i berzom u Skoplju.

Zaključujemo da Beogradska berza danas ne ispunjava svoje osnovne uloge: finansiranje privrede, mogućnost plasiranja od strane onih koji imaju kapital, adekvatna valorizacija privrednih subjekata i optimalna alokacija resursa. Karakterišu je još i nizak nivo korporativnog upravljanja i nezaštićenost malih akcionara.

Donošenje novog Zakona o tržištu kapitala bi trebalo da doprinese boljem položaju berze, boljoj zaštiti manjinskih akcionara i jačanju tržišta kapitala, ali se postavlja pitanje da li je to moguće s obzirom na stanje srpske privrede. Čini se da su šanse za razvoj berze davno prokockane. To nikako ne znači da ne treba tražiti nove mogućnosti za njeno podizanje. Snagu treba naći u integraciji i razvoju privrede, bez obzira koliko nas na tom putu čeka napora i zamki, kako ekonomske tako i sociološke i političke prirode. Jedan od mogućih puteva razvoja je i integracija više manjih berzi u regionu, radi povećanja prometa i smanjenja troškova trgovanja, što bi svakako bio značajan podsticaj za buduće investitore.

## 6. LITERATURA

1. Adamović, S.: Ekonomska globalizacija i kriza, *Godišnjak FPN, BEOGRAD, 2008.*
2. Jović, Z.,: Svetske berze – trendovi u uslovima globalne finansijske krize, *Singidunum revija, 2010.*
3. Jotić, J., Tegeltija, M., Lovre, I. Savremene tendencije i kriza finansijskog sektora u Srbiji, *Škola biznisa, Broj 2/2011, PP 90-99*
4. Pavlović, V., Muminović, S.: Značaj razvoja finansijskih tržišta za srpsku privredu, *Industrija, 38(4), 41-67.*
5. Stojković, Dragan: Integracioni procesi berzi sa područja bivše SFRJ i regionalna saradnja Beogradske berze, *Bankarstvo, broj 2/2012*
6. Filipović, S.: Efekti globalne finansijske krize na finansijski sektor Srbije, *Industrija, 38(3), 79-94.*
7. Godišnji izveštaj Beogradske berze 2012., Beogradska berza
8. Pregled trgovine u prvom polugodištu 2013, Zagrebačka burza,
9. Semi-annual report - First half year 2013. Ljubljana Stock Exchange

### Web adrese

- [www.belex.rs](http://www.belex.rs) (pristup 26.08.2013.)
- [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) (pristup 25.08.2013.)
- [www.zse.hr](http://www.zse.hr) (pristup 25.08.2013.)
- [www.ljse.si](http://www.ljse.si) (pristup 23.08.2013.)
- [www.sase.ba](http://www.sase.ba) (pristup 23.08.2013.)

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## JAVNI DUG I MAKROEKONOMSKI EFEKI NA BOSNU I HERCEGOVINU

## PUBLIC DEBT AND MACROECONOMIC EFFECTS ON BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Mr.sc. Jasmina Hurić – Bjelan**

Porezna uprava Federacije BiH, Središnji ured Sarajevo,

Husrefa Redžića 4, 71000 Sarajevo,

Tel: 033/289-800,

E-mail: [jasmina.huric-bjelan@fpu.gov.ba](mailto:jasmina.huric-bjelan@fpu.gov.ba)

**SAŽETAK:** *Problem javnih dugova i rastuće zaduženosti posljednjih godina je među najaktuelnijim pitanjima svjetske ekonomije. U mnogim zemljama javni dug postaje sve dominantniji oblik deficitarnog budžetskog finansiranja, jer u pokušaju prevazilaženja problema rastućih potreba društva za javnom potrošnjom, načelo budžetskog ekvilibrijuma sve češće prestaje biti pravilo. Trenutna ekonomska i finansijska kriza dodatno povećava potrebu za zaduživanjem. Ukoliko se javni dug usmjeri u pravcu razvoja privrednih grana i regiona s visokom nezaposlenošću, modernizaciju privrede, kapitalne projekte, poticanje izvoza, može postati snažno oružje za oporavak posrnule ekonomije. Međutim, ako se sredstva javnog duga koriste za finansiranje javne potrošnje ili ukoliko je odnos visine javnog duga i nacionalnog dohotka nepovoljan, ugrozit će se fiskalna održivost zemlje servisiranje obaveza po osnovu primljenih zajmova može doći u pitanje.*

*Efikasna politika upravljanja javnim dugom osigurava dugoročnu makroekonomsku stabilnost zemlje i pravovremeno ostvarenje ciljeva ekonomske politike, koji u svojoj osnovi trebaju da uključuju visok nivo zaposlenosti, stabilne cijene, održiv privredni rast i razvoj, pozitivan neto izvoz i stabilan kreditni rejting. Predmet istraživanja u ovom radu je javni dug Bosne i Hercegovine i analiza kratkoročnih i dugoročnih makroekonomskih efekata njene rastuće zaduženosti. Fiskalna održivost igra važnu ulogu u funkcionisanju svake države, što je posebno izraženo u Bosni i Hercegovini, u kojoj sektor složene vladine strukture učestvuje u trošenju više od polovine ukupnog ostvarenog nacionalnog dohotka. S obzirom na navedeno, radom se želi istražiti korelacija javnog duga sa osnovnim makroekonomskim agregatima kao što su bruto*



*društveni proizvod (BDP), tekući račun, budžetski saldo, strane direktne investicije i kamatne stope, i razmotriti mjere u svrhu sprečavanja negativnih makroekonomskih implikacija moguće dužničke krize u Bosni i Hercegovini.*

**Ključne riječi:** *javni dug, fiskalna politika, fiskalna održivost, makroekonomski efekti, Bosna i Hercegovina*

**JEL klasifikacija:** *E60, E62, H63*

## 1. UVOD

Javni dug kao zbir svih zaduženja jedne države može biti instrument makroekonomske politike kojim se stimulira ili destimulira stanje u privredi, što zavisi od načina upravljanja njime. Osnovno pravilo, ukoliko se želi održati likvidnost javnih finansija u jednoj zemlji je da njegova stopa rasta u dugom roku mora biti manja od stope privrednog rasta. Pored toga, važno je da pozajmljena finansijska sredstva budu investirana u proizvodnju, izvoz i, općenito, projekte koji imaju veću stopu prinosa od kamatne stope na ta sredstva. Ukoliko se, pak, sredstva javnog duga koriste za finansiranje javne potrošnje ili ukoliko je odnos visine javnog duga i nacionalnog dohotka nepovoljan, smanjiće se raspoloživi kapacitet za njegovu otplatu, što može voditi ka ugrožavanju fiskalne održivosti zemlje. U uslovima nedovoljnog privrednog rasta servisiranjem dugova umanjuje se potencijalna štednja i investiciona ulaganja što dodatno naglašava makroekonomsku neravnotežu privrede. Da bi se izbjegli rizici u promjeni deviznih kurseva poželjno je da valutna struktura vanjskog duga bude slična valutnoj strukturi prihoda od izvoza.

Efikasna politika upravljanja javnim dugom osigurava dugoročnu makroekonomsku stabilnost zemlje i pravovremeno ostvarenje ciljeva ekonomske politike zbog čega sve više zemalja u svijetu svjesno vode svoju budžetsku politiku u pravcu deficitarnog finansiranja i rasta javnog duga. O javnom dugu kao obliku deficitarnog finansiranja postoje različita teorijska stajališta. Klasičari su javni dug smatrali opravdanim samo u slučaju izuzetnih i kratkoročnih potreba za javnom potrošnjom, a njegovo trajno postojanje samo u slučaju finansiranja onih kapitalnih projekata čija je stopa povrata veća od kamata na uzete zajmove. Sa druge strane, među savremenim ekonomistima ne vlada jedinstven stav o javnom dugu, nego se iznose različite, čak dijametralno suprotne konsideracije o djelovanju javnog duga.



## 1. 1. Uzroci i posljedice javnog duga iz makroekonomske perspektive

Postoji mnoštvo radova koji analiziraju povezanost javnog duga i ekonomskog rasta. Braeuninger [2002] analizira dinamiku budžetskog deficita, javnog duga i rasta koristeći se Romer-Lucasovim modelom endogenog rasta iznoseći nedvojben stav: nakon određene tačke odnosa javnog duga i BDP-a, rast javnog duga snižava stope ekonomskog rasta. Ta razina javnog duga je iznad 90% BDP-a. Reinhart i Rogoff [2010, 573] dokazuju da je: „medijana stopâ rasta zemalja sa javnim dugom iznad 90% BDP-a oko jedan posto niža nego inače, a prosječne stope rasta su nekoliko postotnih bodova niže.“ To vrijedi podjednako za razvijene ekonomije i one u nastajanju. Međutim, sa inflacijom je nešto drugačije, samo u ekonomijama u nastajanju je uočena veza između visoke razine javnog duga i viših stopa inflacije. Stiglitz [2000, 790] ističe da se vlasti zadužuju radi investiranja i podizanja nivoa javnih usluga, ali ako vanjski dug naraste iznad određene granice, tada vanjski i ukupan javni dug vrše pritisak na privatne investicije, snižavaju konkurentsku sposobnost realne ekonomije i smanjuju output. Saint-Paul Gilles [1994] naglašava pozitivnu vezu između ekonomskog rasta i javnog duga. Tako je u uslovima privredne nerazvijenosti moguće putem javnog duga dovesti do razvoja finansijskih tržišta i privlačenja veće količine štednje i akumulacije kapitala putem kojeg će doći do rasta, gdje finalni rezultat zavisi prije svega od kredibiliteta države i veličine štednje. Švaljek [1999, 166-177] navodi da su osnovni kanali putem kojih nastaju negativni učinci deficita i javnog duga na ekonomski rast: istiskivanje privatnih investicija, istiskivanje izvoza, porast učešća izdataka za kamate u ukupnoj državnoj potrošnji, servisiranje duga što umanjuje šanse za rast i finansijska nestabilnost. Fosu [2008] ističe da posljedice visokog duga i neophodnost njegovog servisiranja mogu negativno odraziti na funkcije države blagostanja, koje se odnose na zdravlje, obrazovanje, penzijski sistem, naknade za nezaposlene, itd.

Dolazak krize je dodatno povećao potrebu za zaduživanjem u mnogim zemljama. One bez vlastitih izvora finansiranja i razvijenih domaćih finansijskih tržišta brže su zapale u probleme nelikvidnosti. Rastuća zaduženost je i dalje karakteristična i za većinu evropskih zemalja. Javni dug na nivou EU-27 u periodu 2000-2012. povećao se za preko 20%. Sve zemlje sa visokim udjelom javnog duga u BDP-u su vodile izrazito ekspanzivnu fiskalnu politiku što se posebno pokazalo u periodu najvećeg prisustva globalne krize u 2008. i 2009. nastojeći tako potaknuti oslabljene privredne aktivnosti i nedostatak finansijskih sredstava iz realnih izvora. Međutim, visoki javni dugovi velikog broja evropskih zemalja i posljedice dužničke krize naveli su čelnike zemalja EU da uvedu nova rigoroznija fiskalna pravila za svoje članice.<sup>1</sup>

## **2. KOMPLEKSNOST FISKALNE STRUKTURE I UPRAVLJANJE JAVNIM DUGOM BOSNE I HERCEGOVINE**

Struktura fiskalnog sistema BiH određena je strukturom vlasti definisanom Ustavom BiH i ustavima oba entiteta, kojima se između ostalog reguliše i fiskalno uređenje odnosno porezna i budžetska struktura države. Entitet RS je centraliziranog fiskalnog uređenja sa jednim entitetskim nivoom vlasti i 63 jedinice lokalne samouprave. Entitet FBiH je više fiskalno decentraliziran sa jednim federalnim i deset kantonalnih nivoa vlasti u koji je uključeno i 79 jedinica lokalne samouprave (općina). Ovakva administrativna kompleksnost BiH predodredila je i institucionalnu složenost fiskalne politike BiH i njene fiskalne strukture i upravljanja javnim dugom. S druge strane, postoje četiri zakonska okvira kojima je definisana politika javnog duga BiH: Zakon o zaduživanju, dugu i garancijama BiH, Zakon o dugu, zaduživanju i garancijama u FBiH, Zakon o zaduživanju, dugu i garancijama RS i Zakon o budžetu BD BiH.

Federalno ministarstvo finansija nadležno je za provođenje procedure zaduživanja i upravljanja dugom FBiH. Ministarstva finansija kantona u FBiH, odnosno gradske i opštinske službe za finansije nadležne su za provođenje procedura zaduživanja i upravljanja dugom kantona, gradova i općina. Za upravljanje dugom u RS nadležno je Ministarstvo finansija RS, a javnim dugom BD Direkcija za finansije BD. Višegodišnji nedostatak političke volje održava ovakvu institucionalnu infrastrukturu i dodatno usporava razvoj i pojednostavljenje fiskalnog okvira koji bi u BiH bio efektivan u dugom roku. Složena fiskalna struktura otežava fiskalno upravljanje i postizanje fiskalne ravnoteže koja treba doprinijeti održavanju makroekonomske stabilnosti.

Jedino fiskalno tijelo na nivou države BiH je Fiskalno vijeće, koje je nastalo na inicijativu i preporuku Međunarodnog monetarnog fonda (MMF). Osnovna nadležnost Fiskalnog vijeća je koordinacija fiskalne politike u BiH putem usvajanja Globalnog okvira fiskalnog bilansa i politika u BiH, koji sadrži fiskalne ciljeve svakog od nivoa vlasti, makroekonomske projekcije i projekcije ukupnih prihoda, te gornje granice zaduženja sa ciljem osiguranja makroekonomske stabilnosti i fiskalne održivosti BiH, njenih entiteta i BD. Globalni sporazum se donosi za trogodišnje razdoblje, a revidira se svake godine. Uzimajući u obzir činjenicu da je u BiH na snazi sistem valutnog odbora koji ograničava mjere monetarne politike u postizanju makroekonomskih ciljeva, koordinacija fiskalne politike i upravljanje javnim dugom je od ogromnog značaja, a u takvim uslovima efikasnost rada Fiskalnog vijeća je još više naglašena.

U BiH ne postoji jedinstvena politika upravljanja javnim dugom. Na svim nivoima, kroz **četiri zakona** o zaduživanju postoje pravila ograničenja javnog duga kao eksplicitno ograničavanje ili uspostavljanje gornje granice duga u određenom iznosu, u procentu BDP-a ili procentu ostvarenih prihoda (tabela 1). Postojanje ovolikog broja pravila u zaduživanju negativno se reflektuje na zaduženost BiH.

*Tabela 1: Pravila zaduženosti na nivou BIH, FBiH, RS i BD*

|                |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BiH            | Zakon o zaduživanju, dugu i garancijama BiH    | Zakon propisuje limit zaduživanja od 18% redovnih prihoda iz prethodne fiskalne godine za iznose servisiranja unutrašnjeg i vanjskog dugoročnog duga. Ovaj limit se odnosi za trogodišnji period od dana stupanja na snagu ovog zakona, a u obavezi je da se godišnje analizira od strane Ministarstva finansija i trezora.                                                                                                           |
| Federacija BiH | Zakon o dugu, zaduživanju i garancijama u FBiH | Federacija se može dugoročno zadužiti ukoliko iznos servisiranja duga za ukupan unutrašnji i vanjski dug i garancije koje dospijevaju u svakoj narednoj godini, ne prelaze 18% konsolidovanih prihoda Federacije i kantona ostvarenih u prethodnoj fiskalnoj godini. Pravila ograničenja zaduživanja definisana su i za kantone, gradove i općine u Federaciji i to u iznosu od 10% prihoda ostvarenih u prethodnoj fiskalnoj godini. |
| RS             | Zakon o zaduživanju, dugu i garancijama RS     | Vrijednost kratkoročnog duga ne može biti veća od 5% iznosa redovnih prihoda ostvarenih u prethodnoj fiskalnoj godini. Iznos za servisiranje dugoročnog vanjskog i unutrašnjeg duga ne može preći 18% iznosa redovnih prihoda ostvarenih u prethodnoj fiskalnoj godini, mada se ova ograničenja mogu prekoračiti u slučaju odobrenja Ministarstva finansija RS.                                                                       |
| BD             | Zakon o budžetu BD                             | U BD se kratkoročni dug otplaćuje u tekućoj fiskalnoj godini i ni u kom vremenskom periodu u toku godine ne smije preći 5% ostvarenih prihoda bez primanja u prethodnoj fiskalnoj godini, a gornji iznos zaduženja određuje se Zakonom o izvršenju budžeta.                                                                                                                                                                           |

*Izvor:* Ministarstvo finansija i trezora BiH, Federalno ministarstvo finansija, Ministarstvo finansija RS i Direkcija za finansije BD

BiH (kao ni entiteti i BD) nema strategiju upravljanja dugom kao zvaničan dokument, iako je ona zakonom propisana. Na osnovu toga se može zaključiti

da su sve odluke o zaduživanju BiH donesene bez jasnih ekonomskih ciljeva koji se trebaju ostvariti trošenjem pozajmljenih sredstava, a u nekim situacijama donošenje odluka o zaduživanju bilo je inicirano od strane međunarodnih finasijskih institucija.

### **3. JAVNI DUG BOSNE I HERCEGOVINE**

Premda se javni dug definira kao zbir svih zaduženja države, u BiH je zbog njenog kompleksnog i složenog ustavnog uređenja potrebno precizirati da se pod pojmom *države*, u fiskalnom smislu smatraju: institucije BiH, entitet FBiH sa 10 kantona, entitet RS, kao i BD i 142 jedinice lokalne samouprave FBiH i RS. Prema tome, javni dug BiH predstavlja zbir vanjske i unutrašnje zaduženosti i obuhvata: državni dug, dug entiteta i BD, dug kantona, općina i gradova.

Prema Zakonu o zaduživanju, dugu i garancijama BiH državni dug je dug izražen u domaćoj valuti čiji je zajmoprimac Ministarstvo finansija i trezora BiH u ime BiH. Vanjski državni dug je dug nastao u skladu s međunarodnim sporazumom. Dug nastao u periodu od 2. aprila 1992. do 14. decembra 1995. ne smatra se vanjskim dugom države. Direktni vanjski državni dug je dug nastao direktno u ime države, a koji isključuje relevantni vanjski dug dužnika, koji predstavlja dug entiteta ili BD u čije ime se zadužilo Ministarstvo.

Dug entiteta ili BD je dug izražen u domaćoj valuti čiji je zajmoprimac, direktno ili indirektno, ministarstvo finansija entiteta u ime entiteta ili Direkcija za finansije BD BiH u ime BD. Vanjski dug entiteta i BD je dug entiteta i BD koji je predmet međunarodnog sporazuma zaključenog u skladu sa procedurama definisanim Zakonom o zaduživanju dugu i garancijama BiH. Unutrašnji dug entiteta i BD je dug entiteta ili BD isključujući vanjski dug entiteta ili BD.

Javni dug BiH je na kraju 2012. iznosio više od 10 mlrd KM. Navedeni iznos je zbir ukupnog stanja vanjske i unutrašnje zaduženosti kao što je prikazano u narednoj tabeli.

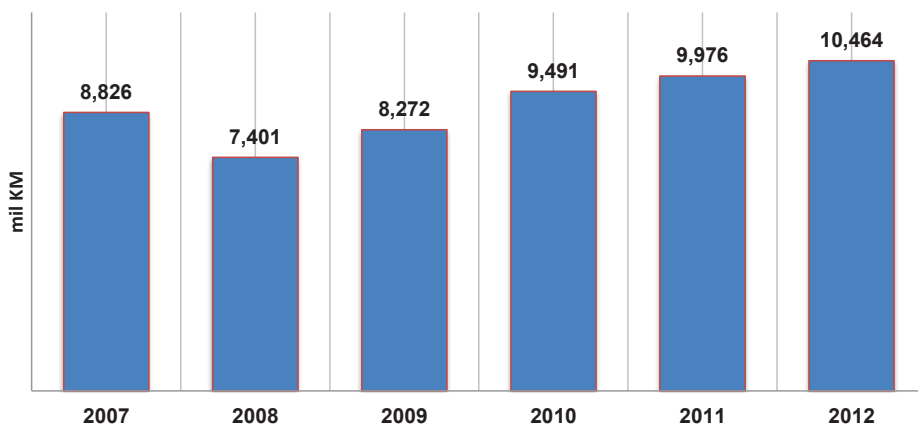
*Tabela 2: Javni dug BiH sa 31.12.2012. (mil KM)*

| Opis       | FBiH     | RS       | BD    | Institucije BiH | Ukupno u BiH |
|------------|----------|----------|-------|-----------------|--------------|
| Unutrašnji | 1.560,42 | 1.731,94 | 40,03 | 0,00            | 3.332,39     |
| Vanjski    | 4.481,54 | 2.610,32 | 10,85 | 28,65           | 7.131,37     |
| Javni dug  | 6.041,96 | 4.342,26 | 50,88 | 28,65           | 10.463,76    |

*Izvor:* Ministarstvo finansija i trezora BiH, Informacija o stanju javne zaduženosti Bosne i Hercegovine na dan 31.12.2012. godine, Sarajevo, maj 2013.

U odnosu na 2011. javni dug je tokom 2012. povećan za 4,9% ili cca 488 mil KM. Trend povećanja zaduženosti je nastavljen u odnosu na period 2011/2010 kada se javni dug povećao 5,1%. U ukupnom iznosu javnog duga na FBiH se odnosi 57,74%, RS 41,50%, BD 0,49% i institucije BiH 0,27%.

*Grafikon 1: Ukupan javni dug BiH, (2007-2012)*



*Izvor:* Ministarstvo finansija i trezora BiH.

Vanjski dug BiH na dan 31.12.2012. iznosi 7.131,4 mil KM, od čega se na FBiH odnosi 62,85% i na RS 36,6%. Učešće BD i institucija BiH u ovom ukupnom iznosu je zanemarljivo i iznosi 0,15% i 0,40% respektivno. Prema podacima Ministarstva finansija i trezora BiH sa 31.12.2012. u ukupnom stanju vanjske zaduženosti BiH po strukturi kreditora i dalje se, kao i u prethodnim godinama, bilježi najveća zaduženost kod Svjetske banke - 34,3%, zatim prema Pariškom i Londonskom klubu kreditora - 17,4%, Evropskoj banci za obnovu i razvoj - 13,7%, MMF-u - 13,3% i dr.

Stanje unutrašnjeg duga entiteta i BD prikazano je u tabeli 2, ukupan dug entiteta i BD na dan 31.12.2012. iznosio je 3.332,39 mil KM. U strukturi ovog duga najviše učestvuju stara devizna štednja i ratna potraživanja.

Prema Informaciji o stanju javne zaduženosti BiH objavljenoj od strane Ministarstva finansija i trezora BiH, iznos ugovorenih, a neangažovanih kredita, koji će biti povučeni u narednom periodu je vrlo visok. To će doprinijeti daljem porastu vanjskog duga u 2013. i narednim godinama. Iznos ovih kreditnih sredstava na kraju 2012. je iznosio 1.768,8 mil KM, što je u odnos na godinu ranije smanjenje od 25,8 mil KM. Za ta neangažovana sredstva plaćaju se veliki troškovi tzv. *commitment fee*, koji se obračunavaju u skladu sa potpisanim uslovima kreditora. U toku 2012. po ovom osnovu plaćeno je 3.067 mil KM, a u 2011. 3.678 mil KM.<sup>2</sup> Podaci o izdatim državnim i garancijama entiteta i BD do sada se nisu prikazivali kao dug i nisu se uključivali u ukupno stanje javne zaduženosti, a predstavljaju potencijalni dug, koji ima veliki uticaj na stvaranje jasne slike o zaduženosti BiH.

Stanje duga po izdatim državnim garancijama na dan 31.12.2012. je bilo 461.184.714 KM, a Federacije BiH 216.799.319 KM (u što se ubraja dug Federacije, kantona u Federaciji, općina i gradova), RS 60.850.519 KM.<sup>3</sup> Ukupne garancije u BiH za sve vladine jedinice iznose oko 0,8 % BDP-a.

Kada je u pitanju valutna struktura stanja vanjskog duga BiH najveći iznos duga denominovan je u eurima (47,1%), SDR (36,9%), američkim dolarima (8,2%) i drugim valutama (7,8%). S ovakvom valutnom strukturom duga i fiksnim deviznim kursom prema euru, promjene kursa dolara i drugih valuta nemaju velik utjecaj na promjenu visine zaduženosti i servisiranja vanjskog duga.

### **3.1. Makroekonomski efekti zaduženosti Bosne i Hercegovine**

Kretanje javne zaduženosti BiH u korelaciji je sa nizom makroekonomskih varijabli. Naredna tabela daje pokazatelj zaduženosti BiH za period 2004 -2012. S obzirom da se podaci o unutrašnjem dugu objavljuju tek od 2007. tabela ne sadrži podatke o ukupnom javnom dugu BiH za period od 2004. do 2007.

*Tabela 3: Pokazatelji zaduženosti za period 2004-2012.*

| Opis                                                                          | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Ukupni javni dug BiH (u mil KM)                                               | -     | -     | -     | 8.826 | 7.401 | 8.272 | 9.491 | 9.976 | 10.464 |
| Učešće javnog duga u BDP-u (proizvodni metod)                                 | -     | -     | -     | 40%   | 39%   | 34 %  | 38%   | 39%   | 40%    |
| Vanjski javni dug BiH (u mil KM)                                              | 4.032 | 4.338 | 4.071 | 3.961 | 4.240 | 5.234 | 6.289 | 6.661 | 7.131  |
| Učešće vanjskog duga u BDP-u (proizvodni metod)                               | 26%   | 26%   | 21%   | 18%   | 17%   | 22%   | 25%   | 26%   | 27%    |
| Vanjski dug utrošen na javnu potrošnju                                        | 37%   | 32%   | 32%   | 30%   | 29%   | 36%   | 41%   | 39%   | 37%    |
| Vanjski dug utrošen za infrastrukturu                                         | 42%   | 47%   | 47%   | 47%   | 49%   | 47%   | 45%   | 47%   | 50%    |
| Vanjski dug utrošen za privredne djelatnosti                                  | 21%   | 21%   | 21%   | 23%   | 22%   | 17%   | 14%   | 14%   | 13%    |
| Servisiranje vanjskog duga (u mil KM)                                         | 230   | 234   | 274   | 244   | 255   | 252   | 307   | 349   | 419    |
| Servisiranje vanjskog duga/ Neto prihodi od indirekt. poreza (%) <sup>4</sup> | -     | -     | 6,6%  | 5,2%  | 5,2%  | 5,7%  | 6,3%  | 7,0%  | 8,5%   |
| Servisiranje vanjskog javnog duga / Izvoz roba i usluga (%) <sup>5</sup>      | 8%    | 6%    | 5,3%  | 4,1%  | 3,8%  | 4,6%  | 4,3%  | 4,2%  | 5,3%   |

|                                                    |   |   |   |       |       |       |       |       |       |
|----------------------------------------------------|---|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Učešće vanjskog duga u ukupnom javnom dugu         | - | - | - | 45%   | 57%   | 63%   | 66%   | 67%   | 68%   |
| Unutrašnji javni dug BiH (u mil KM)                | - | - | - | 4.865 | 3.161 | 3.038 | 3.202 | 3.316 | 3.332 |
| Učešće unutrašnjeg duga u BDP-u (proizvodni metod) | - | - | - | 22%   | 13%   | 12%   | 13%   | 14%   | 13%   |
| Učešće unutrašnjeg duga u ukupnom javnom dugu      | - | - | - | 55%   | 43%   | 37%   | 34%   | 33%   | 32%   |

*Izvor:* Ministarstvo finansija i trezora BiH, Informacija o stanju javne zaduženosti BiH na dan 31.12.2012., Sarajevo, maj 2013, str. 5. (za period 2010.-2012), a za ostale godine informacije za odnosni period. Podaci o neto prihodima od indirektnih poreza preuzeti sa web stranice Uprave za indirektno oporezivanje BiH.

Prema navedenim podacima primjetan je rast učešća ukupne zaduženosti u BDP-u, a posebno učešća vanjske zaduženosti. Kada je u pitanju struktura potrošnje vanjskog duga evidentno je veliki udio potrošnje na javnu potrošnju za sve tri posmatrane godine, iako je u 2012. došlo do smanjenja javne potrošnje, a povećanja potrošnje za infrastrukturu. Prema podacima Ministarstva finansija i trezora BiH, sve obaveze vezane za servisiranje vanjskog duga su u potpunosti izvršene u 2012. Otplata vanjskog duga je iznosila 419 mil KM i ona je viša za oko 20% u odnosu na 2011. kada je ukupna otplata iznosila 349 mil KM, što je dovelo i do pogoršanja pokazatelja servisiranja vanjskog duga u odnosu na izvoz i neto prihode od indirektnih poreza. U narednim godinama se očekuje rast sredstava potrebnih za servisiranje duga, s obzirom da u 2013. i 2014. dopijevaju na naplatu tranše po osnovu III i IV stand-by aranžmana potpisanog s MMF-om u 2009. i 2012.<sup>6</sup> Tabela 4 daje prikaz projekcije obaveza za servisiranje duga BiH za period 2013-2016. i njihov odnos prema izvozu i neto prihodima od indirektnih poreza. Ako se projekcija rasta neto prihoda od indirektnih poreza i projekcija izvoza potvrde u stvarnosti, te uz uslov zaustavljanja daljeg zaduživanja, moglo bi se u 2015. očekivati blago smirivanje stanja, a u 2016. ponovno eskaliranje problema servisiranja vanjskog duga.

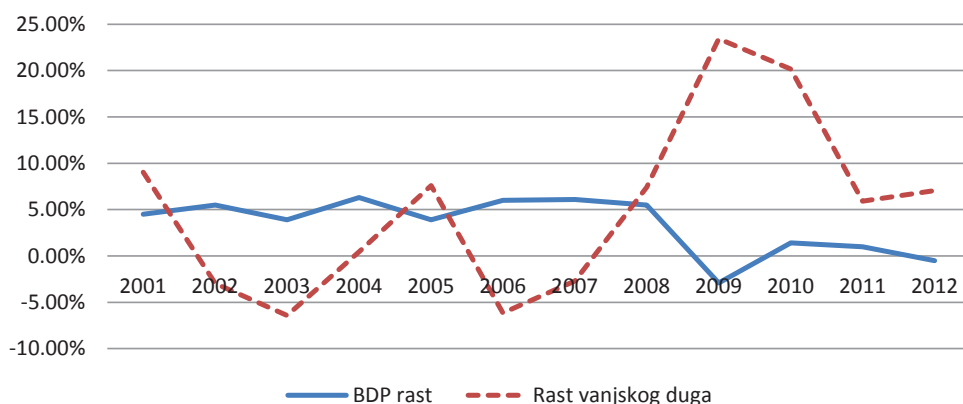


*Tabela 4: Projekcije obaveza po osnovu servisiranja vanjskog duga, neto prihoda od indirektnih poreza i izvoza*

| Opis                                                                         | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Projekcija neto prihoda od indirektnih poreza <sup>7</sup><br>(mil KM)       | 5.003 | 5.100 | 5.269 | 5.487 |
| Projekcije izvoza <sup>8</sup><br>(mil KM)                                   | 7.558 | 7.967 | 8.485 | 9.027 |
| Projekcije ukupnih plaćanja obaveza po godinama <sup>9</sup> (mil KM)        | 808   | 833   | 655   | 729   |
| Projekcije servisiranja vanjskog duga/neto prihodi od indirektnih poreza (%) | 16%   | 16,3% | 12,4% | 13%   |
| Projekcije servisiranja vanjskog duga/izvoz (%)                              | 10,7% | 10,4% | 7,7%  | 8,1%  |

Karakteristika vanjskog duga BiH zadnjih nekoliko godina jeste vrlo brzi rast. Taj rast nije praćen rastom BDP-a, nego padom od 0,5% u 2012. (grafikon 2). Tokom 2009. i 2010. rast vanjskog duga bio je preko 20%, a BDP je u 2009. pao za 2,9%, da bi u 2010. imao blagi rast od 1,4%. Visoke stope rasta vanjskog duga imale bi opravdanost da se to odrazilo na rast privrednih aktivnosti. S obzirom da su se sredstva javnog duga uložila u najvećem dijelu za finansiranje javne potrošnje, a ne modernizaciju privrede, poticanje izvoza, jačanje konkurentnosti zemlje, ovaj nepovoljan odnos BDP-a i vanjskog duga je velika prijetnja fiskalnoj održivosti BiH.

*Grafikon 2: Dinamika rasta vanjskog duga i BDP-a*



Stavljanjem u odnos ukupnog vanjskog duga zemlje i BDP-a dobija se pokazatelj opterećenja duga za ekonomsku aktivnost u nekoj zemlji u tekućoj

godini. Prema kriterijima Svjetske banke zemlje se klasificiraju na slijedeći način:

*Tabela 5: Kriteriji zaduženosti prema metodologiji Svjetske banke i pozicija BiH*

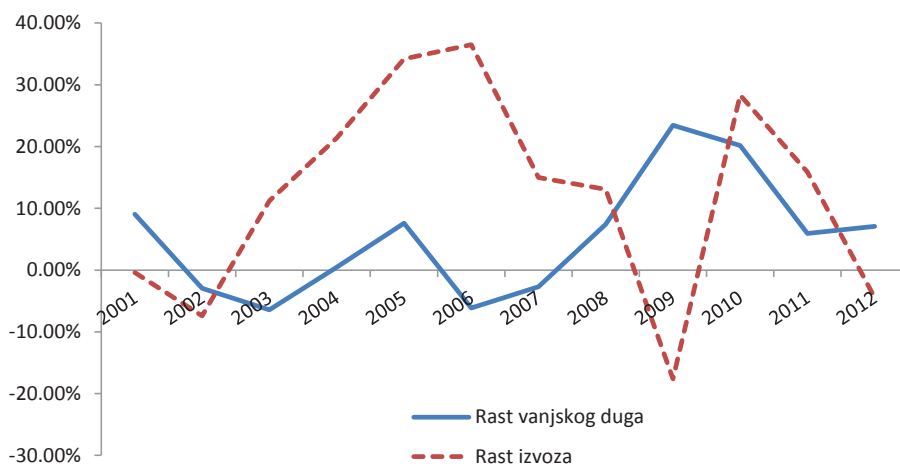
| Pokazatelj | Visoko zadužena | Srednje zadužena       | Manje zadužena | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------|-----------------|------------------------|----------------|------|------|------|------|------|------|
| Dug/BDP    | $x > 80\%$      | $48\% < x \leq 80\%$   | $x \leq 48\%$  | 18%  | 17%  | 22%  | 25%  | 26%  | 27%  |
| Dug/Izvoz  | $y > 220\%$     | $132\% < y \leq 220\%$ | $y \leq 132\%$ | 67%  | 63%  | 95%  | 89%  | 81%  | 91%  |

*Izvor:* Svjetska banka, Centralna banka BiH i kalkulacije autora

Porast vrijednosti odnosa duga i BDP-a ukazuje na moguće probleme sa solventnošću zemlje i rizik pojave teškoća u otplati dužničkih obveza. S druge strane, odnos ukupnog vanjskog duga i izvoza robe i usluga, pokazuje koliko opterećenje predstavlja vanjski dug za ekonomske tokove s inostranstvom, s obzirom da je izvoz jedan od glavnih izvora generisanja prihoda kojima se dug otplaćuje. Međutim, prema podacima iz tabele 6 vidimo da je saldo tekućeg računa već dugi niz godina negativan i iz godine u godinu se pogoršava, što dodatno otežava otplatu duga.

U situaciji kada je je stopa rasta izvoza viša od stope rasta vanjskog duga, sposobnost otplate duga se poboljšava. Pokazatelji iz tabele 5 ukazuju da BiH spada u grupu manje zaduženih zemalja, ali je primjetan rast zaduženost u odnosu na BDP i izvoz.

*Grafikon 3: Dinamika rasta vanjskog duga i izvoza*



Kriza u 2009. koja je dovela do smanjivanja stope rasta izvoza uz povećanje stope rasta vanjskog duga ukazuje da se servisiranje vanjskog duga ne događa na održivoj osnovi. Stanje je nešto poboljšano u 2010., dok je u 2011. i 2012. došlo do smanjenja stope rasta izvoza, što uz rast stope vanjskog duga u 2012. ponovno indicira na pojavu servisiranja duga na dugoročno neodrživ način.

*Tabela 6: Izabrani makroekonomski pokazatelji*

|                                            | 2006   | 2007    | 2008    | 2009   | 2010    | 2011    | 2012    |
|--------------------------------------------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|
| BDP rast                                   | 6,0%   | 6,1%    | 5,6%    | -2,9%  | 1,4%    | 1,0%    | -0,5%   |
| Stopa nezaposlenosti                       | 31,1%  | 29,0%   | 23,4%   | 24,1%  | 27,2%   | 27,6%   | 28,0%   |
| Stopa inflacije                            | 6,1%   | 1,5%    | 7,4%    | -0,4%  | 2,1%    | 3,7%    | 2,1%    |
| Bruto devizne rezerve<br>(u mil KM)        | 5.452  | 6.699   | 6.296   | 6.212  | 6.458,0 | 6.424,0 | 6.508,0 |
| Saldo tekućeg računa<br>(u mil KM)         | -1.532 | -1.993  | -3.510  | -1.589 | -1.359  | -2.429  | -2.450  |
| Tekući račun<br>(% BDP-a)                  | -7,9 % | -9,1%   | -14,2 % | -6,6%  | -5,5%   | -9,5%   | -9,5%   |
| Saldo robne razmjene<br>(u mil KM)         | -6.661 | -8.935  | -10.665 | -7.786 | -7.629  | -8.346  | -8.445  |
| Saldo robne razmjene<br>(u % BDP-a)        | -34,5% | -40,9 % | -43,1 % | -32,4% | -30,8%  | -32,5%  | -32,6%  |
| Strane direktne investicije<br>(u % BDP-a) | 6,2%   | 3,6%    | 5,4%    | 1,5%   | 1,4%    | 2,1%    | 3,8%    |
| Konsolidovani prihodi<br>(u %BDP-a)        | 44,4%  | 45,9%   | 44,0%   | 43,0%  | 43,8%   | 44,2%   | 44,2%   |
| Konsolidovani rashodi<br>(u %BDP-a)        | 41,6%  | 43,8%   | 46,2%   | 47,5%  | 46,3%   | 45,5%   | 46,3%   |
| Budžetski deficit<br>(% BDP-a)             | 2,8%   | 1,2%    | -2,2%   | -4,4%  | -2,5%   | -1,3%   | -2,1%   |

*Izvor:* Centralna banka BiH i kalkulacije autora

Nakon blagog rasta BDP-a u 2010. i u 2011., period 2012. je obilježen padom od 0,5% i rastom nezaposlenosti, koja u 2012. iznosila rekordnih 28%.

Kada su u pitanju strane direktne investicije zaključujemo da su one u posmatranom periodu imale tendencije rasta sa relativno niskim učešće u BDP-u. Rast investicija veoma je važan za otplatu dugova i uslove zaduživanja, ali i pokrivanje deficita tekućeg računa. S obzirom da brojna pitanja u vezi sa poslovnom klimom BiH i dalje ograničavaju konkurentnost BiH i tokove stranih investicija i dalje su očekivanja rasta investicija veoma neizvjesna.

### 3. 2. Uticaj kreditnog rejtinga na zaduženost BiH

Uloga kreditnog rejtinga zemlje ima snažan utjecaj na kretanje zaduženosti. Dodijeljeni kreditni rejting zavisi o kretanju ključnih ekonomskih pokazatelja i predstavlja mogućnosti zemlje da ispunjava svoje preuzete kreditne obaveze. Determinante kreditnog rejtinga su kretanje BDP-a, vanjski dug, fiskalna pozicija zemlje, inflacija, prošlost u ispunjavanju obaveza i dr.

Nizak kreditni rejting ima za posljedicu visoke kamatne stope i rigoroznije uslove zaduživanja na međunarodnom tržištu kapitala. S druge strane ima odraza na privlačenje stranih investitora, rast privrednih aktivnosti i kretanje zaposlenosti. U periodu finansijske i ekonomske krize iz 2009. zbog pada kreditnih sposobnosti došlo je do smanjenja kreditnih rejtinga velikog broja zemalja. BiH ima potpisane ugovore za izradu i praćenje suverenog kreditnog rejtinga s dvije međunarodne rejting agencije Moody's Investors Service i Standard & Poors. Moody's Investors Service je prvi put BiH dodijelio rejting BiH 2004., a Standard & Poors 2008. U naredne dvije tabele dat je pregled istorije kreditnog rejtinga BiH koji su dodjeljivale ove dvije institucije.

*Tabela 7: Istorija rejtinga BiH - Agencija Moody's Investors Service*

| Rejting                       | Datum         | Aktivnost                                    |
|-------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
| B3/stabilni izgledi           | 10. 07. 2012. | potvrđen rejting/izgled izmijenjen/poboljšan |
| B3/na posmatranju - negativno | 3. 4. 2012.   | snižen rejting za jednu poziciju             |
| B2/negativni izgledi          | 16. 5. 2011.  | izgled izmijenjen/pogoršan                   |
| B2/stabilni izgledi           | 17. 5. 2006.  | povećan rejting                              |
| B3/pozitivni izgledi          | 29. 3. 2004.  | dodijeljen rejting                           |

Izvor: Moody's Investors Service

*Tabela 8: Istorija rejtinga BiH - Agencija Standard & Poor's*

| Rejting                      | Datum         | Aktivnost                            |
|------------------------------|---------------|--------------------------------------|
| B/stabilni izgledi           | 27. 3. 2013.  | potvrđen rejting                     |
| B/stabilni izgledi           | 28. 3. 2012.  | potvđen rejting/izgled izmijenjen    |
| B/na posmatranju - negativno | 30. 11. 2011. | snižen rejting                       |
| B+/negativni izgledi         | 28. 7. 2011.  | izgled izmijenjen/pogoršana pozicija |
| B+/stabilni izgledi          | 8. 12. 2009.  | potvrđen rejting                     |
| B+/stabilni izgledi          | 22. 12. 2008. | dodijeljen rejting                   |

*Izvor:* Standard & Poor's

Posljednji dodjeljeni kreditni rejting od strane agencije Standard & Poor's je od 27. marta 2013. „B sa stabilnim izgledima”. U julu 2012. agencija Moody's Investors Service potvrdila je BiH suvereni kreditni rejting „B3” blago poboljšala ocjenu rejtinga tako što je izmijenila izgled s pozicije „na posmatranju negativno“ na „stabilni izgledi“. Problemi u servisiranju vanjskog duga koji su se desili početkom 2012. zbog neblagovremenog usvajanja državnog budžeta, kao i negativni trendovi u kretanju ključnih makroekonomskih pozicija, kao što su nizak ili negativan privredni rast, slaba porezna baza, loša fiskalna pozicija, inflacija i konstantno složena politička situacija, osnovni su faktori u lošoj poziciji kreditnog rejtinga.

Kreditni rejting BiH je najlošiji u regiji<sup>10</sup> i daleko je ispod pozicija koje ulijevaju povjerenje investitorima za ulaganje u neku zemlju budući da se nalazi u zoni spekulativne kreditne sposobnosti i visokog kreditnog rizika. Još od prvog dodjeljivanja rejting pozicije on se nije pomjerao iz ove zone rizika. Od zemalja prikazanih u tabeli Albanija se nalazi u istoj zoni, ali za jednu poziciju ispred BiH dok je kreditni rejting Grčke lošiji u odnosu na BiH.

*Tabela 9: Pregled dugoročnog rejtinga pojedinih zemalja iz šireg okruženja*

| Država              | Moody's Investors Service | Standard & Poor's |
|---------------------|---------------------------|-------------------|
| Albanija            | B1/stabilan               | B+/stabilan       |
| Bosna i Hercegovina | B3/stabilan               | B/stabilan        |
| Bugarska            | Baa2/stabilan             | BBB/stabilan      |

|            |                |               |
|------------|----------------|---------------|
| Crna Gora  | Ba3/stabilan   | BB-/stabilan  |
| Grčka      | C              | B-/stabilan   |
| Hrvatska   | Ba1/stabilan   | BB+/negativan |
| Mađarska   | Ba1/negativan  | BB/negativan  |
| Makedonija | -              | BB-/stabilan  |
| Rumunija   | Baa3/negativan | BB+/stabilan  |
| Slovenija  | Ba1/negativan  | A- stabilan   |
| Srbija     | B1/stabilan    | BB-/negativan |

Izvor: Bloomberg, podaci ažurirani 05.08.2013. <http://www.cbbh.ba/>

### 3. 3. Kamatne stope

Jedan od egzogenih faktora zaduženosti su kamatne stope po kojima se odobravaju krediti. Prema podacima o kamatnoj strukturi duga koji su prikazani u narednoj tabeli vidljivo je da je prosječna kamatna stopa ugovorenih kredita sa 31.12.2012. iznosila 1,41%, dok je prosječna kamatna stopa kredita s fiksnom kamatnom stopom 1,47%, a s varijabilnom 1,41%.

Tabela 10: Kamatna struktura vanjskog duga BiH (2010-2012.)

| Opis                                                           | 2008 <sup>1</sup> | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| Prosječna kamatna stopa svih kredita                           | 2,98%             | 1,52%  | 1,45%  | 1,71%  | 1,41%  |
| Prosječna kamatna stopa kredita s fiksnom kamatnom stopom      | 1,10%             | 1,55%  | 1,48%  | 1,48%  | 1,47%  |
| Prosječna kamatna stopa kredita s varijabilnom kamatnom stopom | 1,88%             | 1,46%  | 1,41%  | 1,98%  | 1,40%  |
| Stanje ukupnog duga u otplati                                  | -                 | 70,71% | 41,85% | 59,45% | 60,50% |
| Stanje ukupnog duga u grace periodu                            | -                 | 29,29% | 58,15% | 40,55% | 39,50% |
| Učešće kredita s fiksnom kamatnom stopom                       | 57,05%            | 59,28% | 55,93% | 55,07% | 51,05% |
| Učešće kredita s varijabilnom kamatnom stopom                  | 42,95%            | 40,72% | 44,07% | 44,93% | 48,49% |
| Prosječna kamatna stopa kredita po osnovu „starog duga“        | 3,63%             | 1,83%  | 1,72%  | 1,94%  | 1,73%  |

|                                                                 |        |        |        |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Kreditni s fiksnom kamatnom stopom po osnovu „starog“ duga      | -      | 2,43%  | 2,41%  | 2,38%  | 2,35%  |
| Kreditni s varijabilnom kamatnom stopom po osnovu „starog“ duga | -      | 1,33%  | 1,14%  | 1,55%  | 1,17%  |
| Stanje „starog duga“ u otplati                                  | -      | 100%   | 98%    | 96,54% | 99,27% |
| Stanje „starog duga“ u grace periodu                            | -      | 0%     | 1,87%  | 3,46%  | 0,73%  |
| Učešće kredita s fiksnom kamatnom stopom                        | 31,6%  | 45,07% | 45,9%  | 46,86% | 47,10% |
| Učešće kredita s varijabilnom kamatnom stopom                   | 68,40% | 54,93% | 54,10% | 53,14% | 52,90% |
| Prosječna kamatna stopa kredita po osnovu „novog duga“          | 2,60%  | 1,32%  | 1,32%  | 1,61%  | 1,34%  |
| Kreditni s fiksnom kamatnom stopom po osnovu „novog duga“       | -      | 1,18%  | 1,14%  | 1,19%  | 1,22%  |
| Kreditni s varijabilnom kamatnom stopom po osnovu „novog duga“  | -      | 1,62%  | 1,59%  | 2,21%  | 1,49%  |
| Stanje „novog duga“ u otplati                                   | -      | 70,7%  | 41,85% | 44,32% | 47,72% |
| Stanje „novog duga“ u grace periodu                             | -      | 29,30% | 58,15% | 56,68% | 52,28% |
| Učešće kredita s fiksnom kamatnom stopom                        | 71,74% | 59,28% | 60,75% | 58,42% | 52,97% |
| Učešće kredita s varijabilnom kamatnom stopom                   | 28,26% | 40,72% | 39,25% | 41,58% | 47,03% |

Izvor: Ministarstvo finansija i trezora BiH, Informacije o javnoj zaduženosti BiH za period 2007-2010.

Učešće kredita s fiksnom kamatnom se smanjuje, što ukazuje na mogućnost daljeg pogoršanja kreditnih uslova, s obzirom na negativne trendove u kretanju kamatnih stopa na međunarodnom tržištu kapitala. Prema podacima iz tabele 10 evidentno je da se u 2012. povećalo stanje ukupnog duga u otplati u odnosu na kredite koji se nalaze u grace periodu. Dug koji se otplaćuje u 2012. je neznatno povećan u odnosu na godinu dana ranije (sa 59,40% na 60,50%). Ako posmatramo podatke o prosječnoj kamatnoj stopi za 2012. vidimo da je ona znatno niža u odnosu na 2008. kada je iznosila 2,98%. S druge strane, prosječna kamatna stopa kredita po osnovu „starog“ duga je

znatno viša od prosječne kamatne stopa kredita po osnovu „novog duga“ za sve posmatrane godine.

#### 4. KOMPARATIVNI PRISTUP – BOSNA I HERCEGOVINA I ZEMLJE SEE6

U narednoj tabeli dat je komparativni prikaz šest zemalja jugoistočne Evrope - Albanije, BiH, Crne Gore, Kosova, Makedonije i Srbije koje se popularno nazivaju SEE6 (South East European 6). Prikazani su podaci o BDP rastu, budžetskom saldu i javnom dugu za period 2010., 2011. i 2012.

*Tabela 11: Odabrani makroekonomski pokazatelji zemalja SEE6 (2010-2012.)*

| Opis       | BDP rast |       |        | Budžetski saldo (% BDP) |        |        | Javni dug (% BDP) |       |       |
|------------|----------|-------|--------|-------------------------|--------|--------|-------------------|-------|-------|
|            | 2010     | 2011  | 2012   | 2010                    | 2011   | 2012   | 2010              | 2011  | 2012  |
| Srbija     | 1%       | 1,6%  | -1,8%  | -4,6%                   | -4,6%  | -6,7%  | 46,5%             | 50,1% | 63,7% |
| Crna Gora  | 2,5%     | 2,5%  | 0%     | -4,7%                   | -6,3%  | -4,1%  | 40,9%             | 46,%  | 51,15 |
| Makedonija | 1,8%     | 3%    | -0,3%  | -2,5%                   | -2,6%  | -3,8%  | 24,4%             | 28,2% | 33,3% |
| Albanija   | 3,5%     | 2,5%  | 1,3%   | -3,7%                   | -3,8%  | -3,06% | 57,83%            | 58,6% | 60,6% |
| Kosovo     | 3,9%     | 5%    | 2,1%   | -2,61%                  | -1,86% | -2,66% | 8,3%              | 9%    | 6%    |
| BiH        | 1,40%    | 1,00% | -0,50% | -2,5%                   | -1,3%  | -2,1%  | 38,3%             | 38,9% | 39,7% |

*Izvor:* Podaci za Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju i Albaniju - MMF Data mapper; za BiH Centralna banka BiH.

Negativna kretanja BDP-a tokom krize u 2008. i 2009. u svim izabranim zemljama bila su posljedica naglog smanjenja potražnje na svjetskom tržištu, povećanih kreditnih i tržišnih rizika i pogoršanja uslova poslovanja. Međutim, mjere koje je većina zemalja poduzela za ublažavanje krize dovele su do blagog oporavka u 2010. i 2011. u svim zemljama SEE6. Nakon privremenog rasta u 2012. je uslijedio ponovni pad BDP-a u Sbjiji, Crnoj Gori, Makedoniji i BiH, dok je rast zabilježen u Albaniji i Kosovu.

Tokom posmatranog perioda sve zemlje su imale negativan budžetski saldo, a posebno Srbija i Crna Gora. Javni dug se već nekoliko godina povećava u



svim zemljama SEE6. Najmanji iznos zaduženosti u 2012. karakterisao je Kosovo, a najveći Srbiju i Crnu Goru. Javni dug Srbije na kraju 2012. je bio 63,7%, znatno iznad maksimuma od 45% BDP-a koliko je određeno pravilima o fiskalnoj odgovornosti. Javni dug Crne Gore je značajno porastao, i u 2012. je dostigao cifru od 51,15%, u najvećoj mjeri zbog deficita tokom i poslije globalne krize i velikog broja državnih garancija. Kao i BiH, koja ima manje učešće javnog duga u BDP-u i ove zemlje će morati da ulože znatne napore u pravcu održivosti javnog duga.

Iako je pozicija BiH, u poređenju sa ostalim zemljama SEE 6, u kontekstu odabranih makroekonomskih pokazatelja povoljnija, osim za kretanje BDP-a, vlasti BiH moraju razmotriti moguće mjere u svrhu sprečavanja negativnih makroekonomskih implikacija moguće dužničke krize u BiH. U prvom redu, iz oblasti politike javnog duga, neophodno je angažovati sva odobrena sredstva koja se ne koriste, a za što se plaćaju velike naknade tzv. *commitment fee*, što bi imalo za posljedicu rast BDP-a i stvaranje dodatnih sredstava za otplatu kredita. Isto tako je nužno usmjeriti što više pozajmljenih sredstava u razvojnu komponentu države.

## 5. ZAKLJUČAK

Javni dug BiH u kombinaciji sa niskim stopama rasta BDP-a, lošom konkurentskom pozicijom, visokim poreznim opterećenjima, velikom nezaposlenošću i niskim kreditnim rejtingom glavni je krivac fiskalne neodrživosti, posebno ako se uzme u obzir činjenica da je fiskalna politika u svim godinama više usmjerena ispunjavanjem ciljeva održavanja dostignutog nivoa tekuće potrošnje i socijalnih davanja nego pokretanju investicijskog ciklusa neophodnih za uvjerljivo savladavanje recesijskih udara.

Bilo koji pokazatelj zaduženosti da posmatramo, zajedničko im je da se njihove vrijednosti kontinuirano povećavaju. To upućuje na zaključak da je zaduženost BiH (i vanjska i unutrašnja) prije svega nastala zbog finansiranja rastuće javne potrošnje i pokrivanja budžetskih deficita, finansiranja uvoza, kao i nerentabilnih infrastrukturnih i drugih projekata, što može dovesti do problema u servisiranju dugova i pojavi dužničke krize. Kada bi rastuća zaduženost u BiH imala svoju paralelu s porastom BDP-a, izvoza, konkurenciji privrede, zaposlenosti i životnog standarda stanovništva, onda bi to bilo opravdano, jer bi povećana privredna aktivnost obezbjedila rast prihoda koji služe za servisiranje dugova.

Ukoliko se sredstva koja se osiguravaju zaduživanjem usmjeravaju u investicijske tokove, više nego u saniranje javnih finansija i budžetskih neravnoteža, onda takvo zaduživanje može biti ekonomski opravdano. Sa druge strane, uvijek se treba imati na umu da je povećanje izvoza jedini dugoročno održivi način servisiranja vanjskog duga, pa se politika zaduživanja, servisiranja i poticanja izvoza trebaju koherentno oblikovati i efikasno provoditi.

## 6. LITERATURA

1. Braeuninger, M. (2002), **The Budget Deficit, Public Debt and Endogenous Growth**, Universitaet der Bundeswehr Hamburg, dostupno na: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=362940](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=362940), [pristup 07.12.2012.]
2. Calmfors L., (2005), **What remains of the Stability and Growth Pact?**, Swedish Institute for European Policy Studies, dostupno na: [www.sieps.se](http://www.sieps.se), [pristup 10.01.2013.]
3. Centralna banka BiH, 2010, **Godišnji izvještaj**, [online]. dostupno na: [http://www.cbbh.ba/files/godisnji\\_izvjestaji/2010GI\\_2010\\_bs.pdf](http://www.cbbh.ba/files/godisnji_izvjestaji/2010GI_2010_bs.pdf), [pristup 18.09.2013.]
4. Centralna banka BiH, 2012, **Bilten 4**, dostupno na: [http://www.cbbh.ba/files/bilteni/2012/bilten\\_4\\_2012.pdf](http://www.cbbh.ba/files/bilteni/2012/bilten_4_2012.pdf), [pristup 14.08.2013.]
5. Centralna banka BiH, 2012, **Godišnji izvještaj**, [online]. dostupno na: [http://www.cbbh.ba/files/godisnji\\_izvjestaji/2011GI\\_2012\\_bs.pdf](http://www.cbbh.ba/files/godisnji_izvjestaji/2011GI_2012_bs.pdf), [pristup 14.08.2013.]
6. European Commission, **Convergence Report 2010**, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, dostupno na: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), [pristup 20.05.2013.]
7. Fosu, A.K., (2008), **Implications of the External Debt-servicing Constraint for Public Health Expenditure in Sub-Saharan Africa**, Oxford Developmental Studies, Vol. 36, No. 4.
8. Gilles, Saint-Paul, (1994), **La dette publique comme moteur du développement financier**, Revue Economique, dostupno na: [www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_1994\\_num\\_45\\_3\\_409566](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1994_num_45_3_409566), [pristup 01.12.2012.]
9. Hadžiahmetović, A., (2011), **Ekonomija Evropske unije**, University Press: Magistrat, Sarajevo.
10. IMF (2012), **Fiscal monitor**, Balancing Fiscal Policy Risks
11. IMF (2013), **Bosnia and Herzegovina**, IMF Country Report No. 13/196, July 2013
12. **IMF Data Mapper**, [online]. dostupno na: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>, [pristup 08.08.2013.]

13. IMF, (2013), **World Economic Outlook**, april 2013
14. Jacob Frenkel & Assaf Razin, (1996), **Fiscal Policies and Growth in the World Economy**, MIT Press Books, The MIT Press, edition 3, volume 1, number 0262561042.
15. Komazec S., (2006), **Monetarne i javne finansije**, Beogradska poslovna škola, Beograd
16. Ministarstvo finansija i trezora BiH, (2013), **Informacija o stanju javne zaduženosti Bosne i Hercegovine na dan 31.12.2012. godine**, Sarajevo, april 2013
17. Musgrave, R. i P., (1988), **Javne finansije u teoriji i praksi**, Institut za javne finansije, Zagreb
18. Nello S.S., (2009), **The European Union**, Economics, Policies and History, second edition, McGraw-Hill Higher Education
19. Reinhart, C.M. & Rogoff, K.S., (2010), **Growth in a Time of Debt**, American Economic Review 100 (2): 573-78.
20. Ristić Ž. (2001), **Fiskalna strategija**, Ekonomski fakultet Beograd 2001,
21. Stiglitz, J. E. (2000), **Economic of the Public Sector**: Third Edition, New York and London, W.W. Norton & Company,
22. Švaljek S., (1999), **Uticaj fiskalnog deficita i javnog duga na gospodarski rast, Privredna kretanja i ekonomska politika**, br. 73, str. 166-177.
23. **Tax reforms in EU Member States**, (2012), European economy 6|2012, Economic and Financial Affairs, Tax policy challenges for economic growth and fiscal sustainability
24. **Treaty on stability, coordination and governance in the economic and monetary union**, dostupno na: [http://european-council.europa.eu/media/639235/st00tscg26\\_en12.pdf](http://european-council.europa.eu/media/639235/st00tscg26_en12.pdf) , [pristup 05.05.2012.]
25. World Bank, (2012), **South East Europe Regular Economic Report, No.3, From Double-Dip Recession to Accelerated Reforms**, December 15, 2012 , dostupno na: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), [pristup 08.07.2013.].
26. **Zakon o zaduživanju dugu i garancijama u Federaciji BiH** (Službene novine Federacije BiH broj 86/07, 24/09 i 44/10)
27. **Zakon o zaduživanju dugu i garancijama u RS** (Službeni glasnik RS“, broj 71/12)
28. **Zakon o zaduživanju, dugu i garancijama BiH** (Službeni glasnik BiH“, broj 52/05 i 103/09)

## Endnotes

1. Na sastanku u Briselu (mart, 2012), potpisan je novi fiskalni sporazum EU pod nazivom Ugovor o stabilnosti, koordinaciji i upravljanju u Ekonomskoj i monetarnoj uniji (engl. *Treaty on stability, coordination and governance in the economic and monetary union*). Potpisivanje ovog Ugovora predstavlja veliku reformu dosadašnjih fiskalnih pravila EU, čime se ograničava javni dug neke države na manje od 60% BDP-a. Ugovorom je također predviđeno da zemlje čiji javni dug prelazi 60% BDP-a „smanjuju taj dug po prosječnoj stopi od 1/20 godišnje, koja će služiti kao odrednica“.
2. U 2010. 3.875 mil KM, 2009. 3.667 mil KM, 2008. 4.462 mil KM, (Izvor: Informacije o zaduženosti za odnosne godine koje objavljuje Ministarstvo finansija i trezora BiH,
3. *Izvor*: Ministarstvo finansija i trezora BiH, Informacija o stanju javne zaduženosti Bosne i Hercegovine na dan 31.12.2012. godine, Sarajevo, maj 2013, str.20, 50-55.
4. Neto prihodi od indirektnih poreza za 2012. su 4.905 mil KM, za 2011. 4.996 mil KM, 2010. 4.802 mil KM, 2009. 4.431 mil KM, 2008. 4.926 mil KM, 2007. 4.655 mil KM i 2006. 4.122 mil KM (podaci preuzeti sa službene stranice Uprave za indirektno oporezivanje BiH). Podaci dostupni samo za period od 2006., jer sistem indirektnog oporezivanja na državnom nivou u BiH je uveden tek od 2006.
5. Podaci o izvozu preuzeti sa stranice CB BiH – Godišnji izvještaj za 2012, str.203, 2004. 2.819 mil KM, 2005. 3.783 mil KM, 2006. 5.164 mil KM, 2007. 5.937 mil KM, 2008. 6.712 mil KM, 2009. 5.530 mil KM, 2010. 7.096 mil KM, 2011. 8.222 mil KM, 2012. 7.858 mil KM
6. Više na web stranici Centralne banke BiH [http://www.cbbh.ba/files/mfi\\_suradnja/mmf/stand\\_by\\_aranzmani\\_bs.pdf](http://www.cbbh.ba/files/mfi_suradnja/mmf/stand_by_aranzmani_bs.pdf)
7. Uprava za indirektno oporezivanje – Odjeljenje za makroekonomsku analizu (OMA bilten broj 94, maj 2013. godine, str.5)
8. Projekcije izvoza roba i usluga preuzete iz IMF Country Report No. 13/196, B&H, July 2013, str. 15
9. Projekcija ukupnih plaćanja obaveza obuhvata projekcije stanja vanjskog duga i obaveza po osnovu postojećih kredita, odobrenih, a neangažovanih tranši po IV stand-by kreditu i drugih kredita u postupku zaključivanja (Izvor: Ministarstvo finansija i trezora BiH)
10. U februaru 2013. agencija Moody's Investors Service je snizila rejting Hrvatskoj (sa Baa3/negativan izgled na Ba1/stabilan izgled), a u avgustu iste godine agencija Standard & Poor's joj je izmjenila izgled sa BB+ / stabilan izgled na BB+/negativan izgled. Zbog problema u javnim finansijama agencija Standard & Poor's je u februaru 2013. snizila rejting i izmjenila izgled Sloveniji (sa A/na posmatranju-negativno na A-/ stabilan izgled). Nedugo nakon toga Sloveniji je i Moody's Investors Service snizila rejting sa Baa2/na posmatranju-negativno na Ba1/negativan izgled.
11. U Informaciji o vanjskoj zaduženosti za 2008. Ministarstvo finansija je objavilo manje informacija o kretanju kamatnih stopa i strukturi duga u odnosu na 2009. i naredne godine, a u periodu prije 2008. informacije o kamatnim stopama uopće nije objavljivalo.

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## FINANCIAL DERIVATIVES FOR ELECTRICITY IN POST RECESSION PERIOD: CASE OF POWER EXCHANGE CENTRAL EUROPE

## FINANSIJSKI DERIVATI ELEKTRIČNE ENERGIJE U PERIODU NAKON RECESIJE: SLUČAJ BERZE ELEKTRIČNE ENERGIJE CENTRALNE EVROPE

**Meldina Kokorović Jukan, PhD**

Faculty of Economics, University in Tuzla

Univerzitetska br. 8. Tuzla, BiH

035/320-820

E-mail: [meldina.kokorovic@untz.ba](mailto:meldina.kokorovic@untz.ba)

**ABSTRACT:** *Financial derivative markets are being observed as the main causes of latter financial and global economic crisis. Therefore, it is expected that mayor investors and financial institutions will choose more wisely when investing in financial derivatives. Due to their speculative nature, financial derivatives were seen as fast and easy way to increase rates of return through increased risk taking. In contrast to financial derivative markets with financial instruments as underlying assets, financial derivatives with commodity as the underlying asset were not labeled as risky as latter ones.*

*This paper discusses evolution of electricity derivatives in the period after the latter financial and economic crisis. The main purpose of the paper is to investigate whether the crisis had any effects on electricity derivatives demand. We analyze liquidity of different derivatives types in terms of their volume and number of contracts concluded on the official electricity markets in the period from 2009 to 2012. Research was conducted for leading developing electricity derivatives exchange in Europe, Power Exchange Central Europe.*

*Research shows that post-recession period had significant impact on electricity derivatives market. According to the observed data, power exchanges introduced new types of electricity derivatives, while the number of concluded contracts decreased during the observed period.*

**Keywords:** *financial derivatives, electricity derivatives, financial crisis*

**JEL classification:** G23, G01

## 1. INTRODUCTION

Electricity markets have changed dramatically in last two decades. Traditionally, monopolistic markets were liberalized due to the changing paradigm in public utilities organization (telecommunications, power sector, etc.) and due to the technological development in electricity production. Creation of new liberalized environment for power utilities meant changing the way of doing business. New environment includes power market liberalization, introduction of competition and market trading mechanism. Newly introduced model produced many economic benefits in power sector, such as better power utilization, lower grid losses and lower electricity prices for final consumers. On the other side, power market liberalization unexpectedly led to the significant electricity price volatility (some exchanges calculated daily volatility of 100%, while in Californian market, price volatility was over 1000% during the 2003 crisis). In order to respond to this enormous price volatility, exchanges started introducing different types of financial engineering instruments for hedging electricity price risk.

This paper discusses the evolution of electricity derivatives trade in the period after the later financial and economic crisis at developing electricity exchanges. The main purpose of the paper is to investigate whether the crisis had any effects to electricity derivatives demand. In that respect the scientific hypothesis was formed as follows: post recession period had significant impact on electricity derivatives market and trading volumes of these instruments.

In order to prove the above presented hypothesis, we analyze the liquidity of different derivative types in terms of their volume and the number of contracts concluded on the official electricity markets in the period from 2008 to 2012. Research was conducted for the leading developing electricity derivatives exchange in Europe – Power Exchange Central Europe (PXE).

In the first part of the paper, we discuss the role of financial derivatives in managing risks on emerging electricity markets. In the second part, we present a selective history of electricity derivative trading in European

electricity markets, while in the third part, we present data on volumes and the number of contracts traded for Power Exchange Central Europe following the discussion of the results.

## 2. THE ROLE OF FINANCIAL DERIVATIVES IN RISK MANAGEMENT IN EMERGING ELECTRICITY MARKETS

Financial derivatives prove to be the most efficient instruments for managing volatility risk associated with financial asset price movements.<sup>1</sup> These instruments have been used efficiently for more than four decades in financial markets for managing price volatility of stocks and bonds, volatility of interest rates, changes in the currency rates, as well as for the price volatility of different kinds of commodities (gold, silver, oil, beans, wheat, etc.)

Derivatives are generally a much more efficient means of transferring risk. Because derivative markets require much less capital than do spot markets, they are usually more liquid. Higher liquidity means more efficiency such that prices change more rapidly in response to new information, which is a good thing.<sup>2</sup> Higher liquidity also assures faster liquidity of positions in particular derivative and greater price transparency.

For purposes of risk hedging, financial derivatives in developed electricity markets are being used since the end of the 80's as the result of development and increase in liquidity (and, at the same time in electricity price volatility) in electricity exchanges. The need for financial derivatives for electricity (in other words, electricity derivatives) usage arises from the increase in volatility of electricity price in wholesale spot market. Electricity price volatility is much greater than the price volatility of stock or bond. Table 1 shows annual volatility of electricity prices for leading electricity exchanges in Europe.

*Table 1. Annual Electricity Price Volatility for Major Electricity Exchanges in Europe*

| Exchange/Year             | 2002.           | 2003.          | 2004.          | 2005.          | 2006.          | 2007.           |
|---------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>Nordpool</b>           | 37,1 %          | 35,83 %        | 28,80 %        | 32,08 %        | 29,10 %        | N/A             |
| <b>EEX</b>                | 166,52 %        | 185,23 %       | 111,89 %       | 95,32 %        | 127,33 %       | 140,58 %        |
| <b>Powernext</b>          | 175,95 %        | 166,90 %       | 119,82 %       | 99,24 %        | 128,00 %       | 128,29 %        |
| <b>APX NL</b>             | 193,17 %        | 204,28 %       | 116,10 %       | 107,85 %       | 110,88 %       | 122,51 %        |
| <b>APX UK</b>             | 78,15 %         | 93,68 %        | 62,93 %        | 66,01 %        | 77,91 %        | 100,84 %        |
| <b>OMEL</b>               | 97,27 %         | 104,27 %       | 84,14 %        | 68,38 %        | 57,71 %        | 41,92 %         |
| <b>Belpex</b>             | N/A             | N/A            | N/A            | N/A            | N/A            | 144,85 %        |
| <b>Average volatility</b> | <b>124,73 %</b> | <b>131,7 %</b> | <b>82,49 %</b> | <b>78,15 %</b> | <b>88,79 %</b> | <b>113,17 %</b> |

*Source: [Rademaekers, K., Slingenberg, A., Morsy, S. (2008)]*



As it can be observed in Table 1, average annual electricity price volatility at major electricity exchanges in Europe is around 100%, where on the APX NL volatility was greater than 200% in 2003.

Academic literature on corporate risk management suggests that companies can have benefits from using financial derivatives in risks hedging due to the increased price volatility and possibility of increase in costs of financial difficulties, which consequently lead to suboptimal investing decisions. For example, Smith and Stulz (Smith, C., Stulz, R., 1985) showed that risk hedging can reduce tax costs as well as the expected bankruptcy costs.

Also, Bessembinder and Lemmon (Bassembinder, H., Lemmon, M. L., 2002) suggest that power utilities can have particular benefits when hedging cash-flow. Extreme volatility of electricity prices in wholesale market implies that even adequately capitalized power utilities can be exposed to such price risk which can lead to increase in counterparty risk and risk of bankruptcy. Californian power utilities *Southern California Edison* and *Pacific Gas and Electric* are good example of companies that went bankrupt due to the poor risk management.

Furthermore, according to the annual reports of several leading power utilities in European Union (*E-ON* Germany, *Verbund* Austria, *EdF* France, *ENEL* Italy, etc.) companies that were using financial derivatives for managing risk in power exchanges managed to insulate their energy portfolios from price fluctuations in period of global crisis in 2008 and 2009.

According to above, it can be concluded that by using financial derivatives in electricity market, power utilities can decrease revenues fluctuation and, at the same time, hedge electricity price volatility and primer energy sources prices. By hedging the price volatility of electricity production inputs (coal, natural gas or oil) it is possible to stabilize revenues and production costs at the same time.

After presenting the main advantages of financial derivatives use in electricity markets, in the next part, we provide selective history of electricity derivative introduction in electricity derivatives for European electricity exchanges.



### 3. SELECTIVE HISTORY OF FINANCIAL DERIVATIVES – ELECTRICITY DERIVATIVE TRADING IN EUROPEAN ELECTRICITY MARKETS

Trading of electricity derivatives in Europe begun in 1997, with introduction of electricity forward contracts for physical delivery<sup>3</sup> at Nord Pool electricity exchange of Norway. In the central Europe, the first electricity derivatives trading started in 2002, when European Energy Exchange (EEX) listed electricity futures with financial settlement<sup>4</sup> – *Phelix futures*.

Table 2 shows types of electricity derivatives with dates (years) of their introduction at particular electricity exchange in Europe.

*Table 2. Historical Overview of Electricity Derivatives Introduction  
to European Electricity Exchanges*

| Electricity<br>exchange            | Financial derivative for electricity                                                                                                                          | Year of<br>introduction |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                                    | Futures with financial settlement ( <i>Phelix Futures</i> )                                                                                                   | 2002.                   |
| <b>EEX Power<br/>Derivatives</b>   | Futures with physical delivery ( <i>German Physical Futures</i> )                                                                                             | 2005.                   |
|                                    | Futures with physical delivery ( <i>French Physical Futures</i> )                                                                                             | 2005.                   |
|                                    | Futures options ( <i>Options on Phelix Futures</i> )                                                                                                          | 2004. (November)        |
|                                    | Futures with physical delivery ( <i>ENDEX Power NL</i> )                                                                                                      | 2004.                   |
| <b>ENDEX, Belgium</b>              | Futures with physical delivery ( <i>ENDEX Power BE</i> )                                                                                                      | 2005.                   |
|                                    | Futures with physical delivery ( <i>ENDEX Power UK</i> )                                                                                                      | 2009. (October)         |
|                                    | Forwards with physical delivery<br>( <i>Nordic power; German power; Dutch power</i> )                                                                         | 1997.                   |
|                                    | Futures with financial settlement<br>( <i>Nordic power; German power; Dutch power; UK power</i> )                                                             | 1999.                   |
| <b>NASDAQ OMX<br/>Commodities*</b> | Futures options ( <i>Nordic power options</i> )                                                                                                               | 1999.                   |
|                                    | Contracts for Differences (for following location at Nordic market: <i>Oslo, Tromsø, Stockholm, Luleå, Sundsvall, Malmö, Helsinki, Copenhagen and Århus</i> ) | 1999.                   |
|                                    | Forwards ( <i>Baseload futures</i> )                                                                                                                          |                         |
| <b>OMIP, Spain</b>                 | Futures with physical delivery ( <i>baseload i peakload</i> )                                                                                                 | 2003. **                |
|                                    | Futures with financial settlement ( <i>baseload i peakload</i> )                                                                                              |                         |
|                                    | Swaps ( <i>baseload</i> )                                                                                                                                     |                         |

| Electricity exchange                                  | Financial derivative for electricity                                               | Year of introduction    |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>IDEX – Italian Derivative Electricity Exchange</b> | Forwards (IPEX)***                                                                 | 2008.                   |
| <b>PXE – Power Exchange Central Europe</b>            | Futures with financial settlement<br>Futures with physical delivery (CZ, SLOV, HU) | 2008. (October)         |
| <b>POLPX – Polish Power Exchange</b>                  | Futures with physical delivery<br>( <i>Futures Basload i Futures Peakload</i> )    | 2007.<br>2010.<br>2008. |

\* NASDAQ OMX Commodities acquired Nord Pool electricity exchange in 2008 where electricity trading (spot and derivative) continued for Nordic market.

\*\* More precise data on derivative introduction at OMIP were not available at their official web site.

\*\*\* IPEX organize trading for forwards with physical delivery, while financial futures are listed at IDEX, which is a market segment of Italian derivative exchange *Boursae Italiana*

*Source: [Electricity exchange web sites]*

Table 2 shows that, in historical context, financial instruments in electricity markets are quite new and that they are present for only one decade in European markets. Some electricity exchanges, such as IDEX, PXE and POLPX, started introducing financial derivatives only five years ago, which correlate to the end of financial crisis peak.

Up to date, most of the European electricity exchanges developed many different types of financial derivatives for electricity. Table 3 shows different types of financial derivatives that are currently being traded on European exchanges.

*Table 3. Types of Electricity Derivatives  
Across European Electricity or Energy Exchanges*

|                                            | EEX | ENDEX | NASDAQ OMX<br>Commodities | OMIP | IPEX | PXE | POLPX |
|--------------------------------------------|-----|-------|---------------------------|------|------|-----|-------|
| Forwards                                   | ┘   | ┘     | ┘                         | ┘    | ┘    | ┘   | ┘     |
| Futures for physical<br>delivery           | ┘   | ┘     | ┘                         | ┘    | ┘    | ┘   | ┘     |
| Futures with financial<br>settlement       | ┘   | ┘     | ┘                         | ┘    | ┘    | ┘   | ┘     |
| Options                                    | ┘   | ┘     | ┘                         | ┘    | ┘    | ┘   | ┘     |
| Swaps (Contracts for<br>differences –CfDs) | ┘   | ┘     | ┘                         | ┘    | ┘    | ┘   | ┘     |

*Source: [Electricity exchange web sites]*

As it can be observed from Table 3, futures are most commonly used financial derivatives in electricity exchanges across Europe. Every exchange offers some type of futures, either futures for physical delivery, or futures with financial settlement. Forwards, options and swaps are used by some of the exchanges. Only three exchanges, NASDAQ OMX Commodities, OMIP and IPEX, offer futures contracts, which are commonly used with physical delivery of electricity. Furthermore, only two exchanges offer electricity options (EEX and OMIP), while only one offers swap contracts (NASDAQ OMX Commodities). Based on the data presented above, it can be concluded that power exchanges in Europe do not have a wide range of different types of financial derivatives for electricity, which can have significant impact on efficient market risk management, especially on price risk management.

From presented data it can be seen that most of the exchanges introduced financial derivatives after the 2008 financial crisis, which can lead to the conclusion that the crisis did not affect interest of investors (either, power utilities/producers or electricity consumers) to enter in to the forward, futures or option contracts. In the next part, we investigate volumes and trades of electricity derivatives.

## **4. ELECTRICITY DERIVATIVE TRADING VOLUMES IN POWER EXCHANGE OF CENTRAL EUROPE**

As it was discussed in previous part of the paper, financial derivatives for electricity do not have long history of trading in European electricity markets. One of the reasons is the fact that electricity exchanges did not exist ten to five years ago. Also, electricity derivatives trading is linked to the existence of liquid electricity spot market. In other words, the precondition for trading any type of derivative (equity, bond, interest-rate, commodity, etc.) is existence of established and liquid spot market for underlying asset.

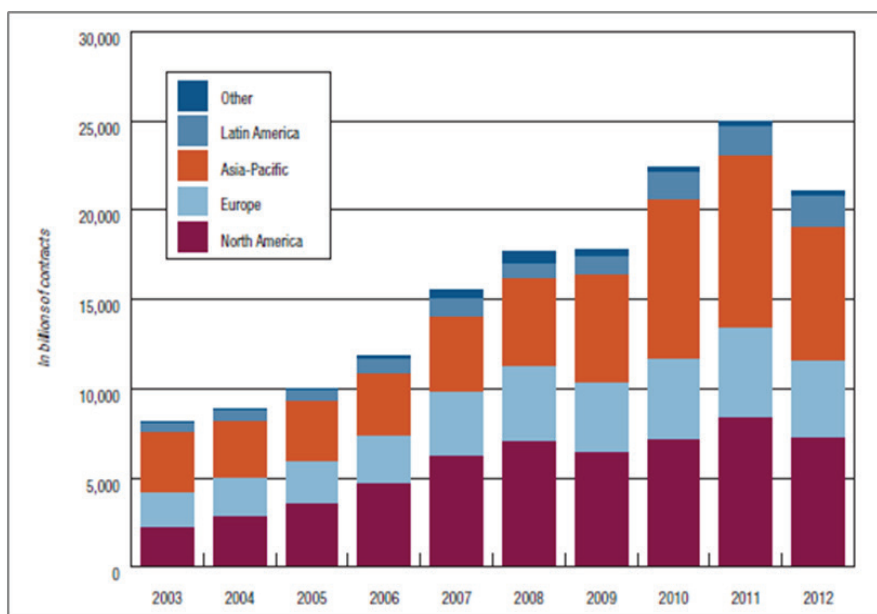
In the following sections, we give an overview of general trends in financial derivative trading following the discussion on electricity derivative trading in the case of Power Exchange Central Europe.

### **4. 1. General Trends in Financial Derivatives Trading**

According to statistics compiled by Futures Industry Association, the number of futures and options traded on exchanges around the globe fell to 15.3% in 2012 to 21.2 billion contracts from 24.9 billion in 2011. 2012's total was the lowest number of contracts traded since 2009 and reflected double-digit declines across Asia-Pacific, Europe and North America. In contrast to 2012, global futures and options trading rose 11.4% in 2011 to 24.97 billion contracts. The rate of growth was down substantially from 2010, but more or less on par with the growth rate in the years preceding the 2008 crisis.<sup>5</sup>

Chart 1 shows volumes for global futures and option trades across regions. As it can be observed from the chart, volume of derivatives trades rose steadily from 2003 up to 2008, after which, the number of contracts stayed the same during the 2009. Significant increase can be observed in 2010 and 2011, while last year was the down turning year for derivatives trading.

Chart 1. *Global Futures and Options Volume by Region*



Source: Acworth (2013) *FIA Annual Volume Survey: Trading Falls 15.3% in 2012, Futures Industry*, March, p. 19.

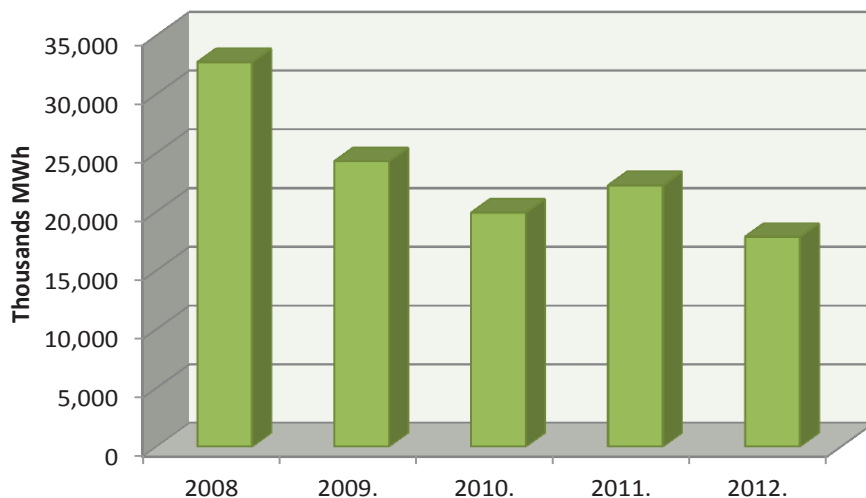
Similar movements were found for electricity derivatives. Data for PXE electricity derivatives is presented in the following parts.

#### 4.2. Data on Volumes and Number of Contracts Traded on Power Exchange of Central Europe

Power Exchange Central Europe was founded in 2007, one year prior to the financial crisis. In the first phase of market development, electricity was traded on the spot market. In July of 2007, electricity futures with physical delivery were established, while futures with financial settlement were introduced in January of 2009. For the purposes of this research, we observed trading with futures contracts from 2008, since in the second part of 2007 futures market was quite illiquid.

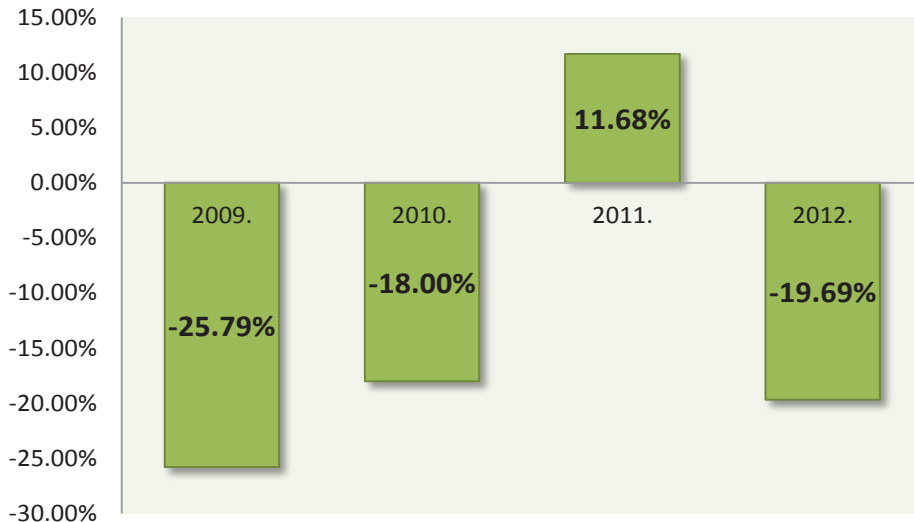
Chart 2 shows trading volume with futures contracts, while Chart 3 shows percentage change of trading volume.

*Chart 2. Traded Volumes (physical and financial futures)  
for Period 2009. -2012.*



*Source: PXE Fact books 2008 – 2012, [www.pxe.cz](http://www.pxe.cz)*

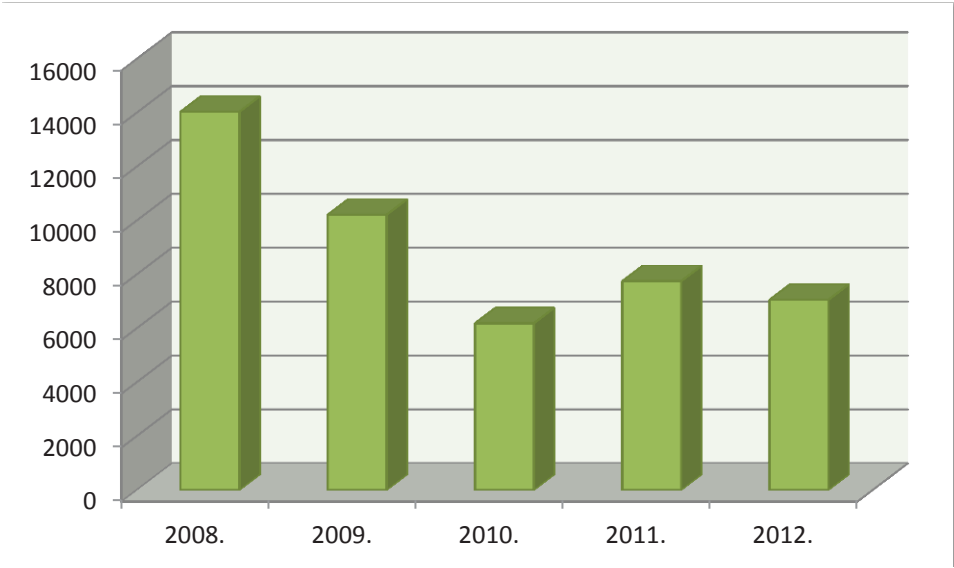
*Chart 3. Trading Volume Percentage Change*



Presented chart shows that the trading volume decreased during the 2009 crisis, when trading fell by 25,79%. Trading volumes were declining until 2010. In 2011, the trading volume was increased by 11,68%. In 2012, another decrease can be observed, which is consistent with global trend in derivatives trading discussed in previous part of the paper.

Chart 4 shows number of concluded futures contracts for both types of futures (physical delivery and financial settlement) for period from 2008 to 2012, and is consistent with findings in changes in trading volumes for the observed time period.

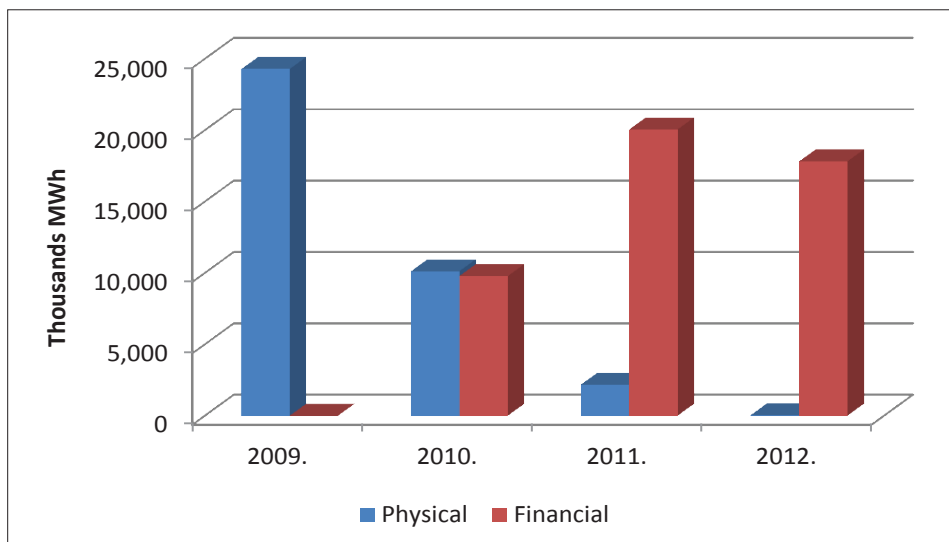
*Chart 4. Total Number of Contracts Concluded (physical and financial) for Period 2008. - 2012.*



*Source: PXE Fact books 2008 – 2012, [www.pxe.cz](http://www.pxe.cz)*

Chart 5 shows trading volume for futures with physical delivery and futures with financial settlement separately, for period from 2008 to 2009. Chart shows that, upon introduction of futures with financial settlement in 2009, trading volume for futures with physical delivery in 2010 decreased for more than half of the trading volume from 2009. In the following years, the trading volume with futures with financial settlement was increasing, while in 2012, futures with physical delivery were not traded.

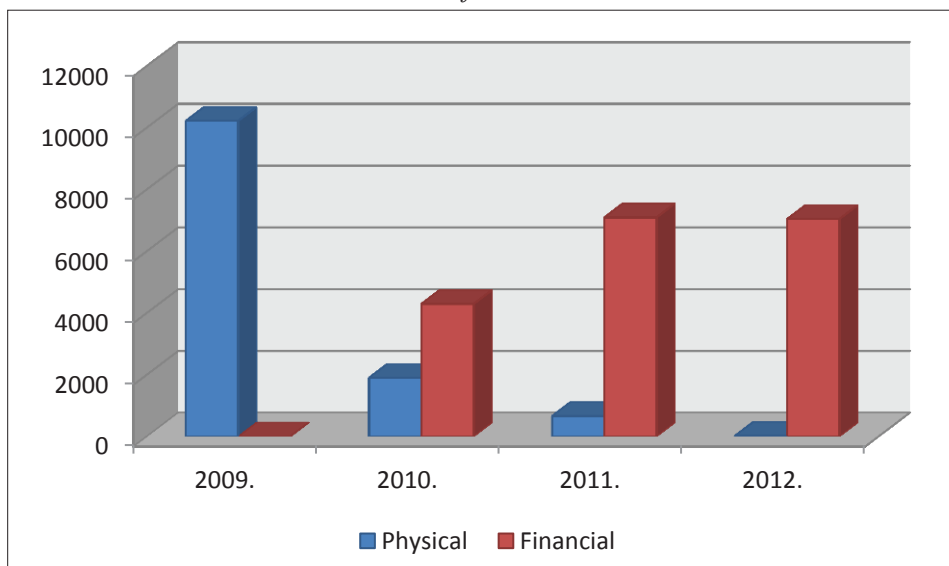
*Chart 5. Traded Volumes for Futures with Physical Delivery and Financial Settlement for Period 2009. - 2012*



*Source: PXE Fact books 2008 – 2012, [www.pxe.cz](http://www.pxe.cz)*

Same conclusions can be drawn from Chart 6, which shows the number of contracts for futures with physical delivery and futures with financial settlement separately, for period from 2008 to 2009.

*Chart 6. Number of Futures Contracts Concluded for Physical Delivery and Financial Settlement for Period 2009. - 2012.*



*Source: PXE Fact books 2008 – 2012, [www.pxe.cz](http://www.pxe.cz)*



The presented data shows that in electricity markets, market participants are more interested in trading with futures with financial settlement. Same conclusions were drawn for other electricity exchanges.<sup>6</sup>

## **5. CONCLUSIONS**

It was expected that the collapse of global financial system in 2008 (for which, in some part, speculative nature of financial derivatives can be blamed) will reduce global derivative trading. Electricity markets were not exempt. Research shows that, despite global financial crisis, many of the leading electricity exchanges in Europe introduced new electricity derivative types after 2008, such as ENDEX, Belgium, IDEX – Italian Derivative Electricity Exchange, PXE – Power Exchange Central Europe and POLPX – Polish Power Exchange.

One of the leading developing electricity exchanges – Power Exchange Central Europe started introducing financial derivatives in 2007. First, futures with physical delivery were introduced, and then in 2009, futures with financial settlement were listed. Analysis of overall trading volumes and number of contracts for this exchange showed that trading volume decreased for more than a quarter (25,79%) one year after the global crisis and were declining until 2011, when trading volume increased by 11,68%. In 2012, trading volume decreased once again by 19,69%.

The analyzed data confirms our hypothesis that global financial crisis affected electricity derivative trading. According to the comparison with global derivative trading, similar movements were observed for electricity derivatives.

## 6. REFERENCES

1. Acworth, W. (2013) FIA Annual Volume Survey: Trading Falls 15.3% in 2012, *Futures Industry*, March issue [Online].  
Dostupno [http://www.futuresindustry.org/downloads/FI-2012\\_Volume\\_Survey.pdf](http://www.futuresindustry.org/downloads/FI-2012_Volume_Survey.pdf), [Pristup: 10.09.2013]
2. Bassembinder, H., Lemmon, M. L. (2002) Equilibrium Pricing and Optimal Hedging in Electricity Forward Market, *Journal of Finances*, Vol, 57, br.3, pp. 1347-1382
3. Deng, J. C., Oren, S. S. (2006) Electricity Derivatives and Risk Management, *Energy*, Vol. 31, br. 6-7, pp. 940-953
4. Geman, H. (ed.), (2008), *Risk management in commodity markets : From shipping to agricultural and energy*, The Wiley Finance, John Wiley, Chichester
5. Hull, J. C. (2009) *Options, Futures and Other Derivatives*, 7th ed., Prentice Hall, New Jersey
6. Kokorović Jukan, M. (2013) *Upravljanje rizicima elektroprivrednih preduzeća na liberalizovanim tržištima električne energije*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli
7. Kothenburger, M., Hans-Werner Sinn, Whalley, J. (2006) *Privatization Experiences in the European Union*, CESifo Seminar Series, MIT Press, Cambridge, Massachusettes
8. Smith, C., Stulz, R. (1985) Determinants of Firm's Hedging Policies, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 20, pp. 391-405
9. Rademaekers, K., Slingenberg, A., Morsy, S. (2008) *Review and analysis of EU wholesale energymarkets: Historical and current data analysis of EU wholesale electricity, gas and CO2 markets - Final report*, ECORYS Nederland BV, Netherlands [Online].  
Dostupno [http://ec.europa.eu/energy/gas\\_electricity/studies/doc/2008\\_eu\\_wholesale\\_energy\\_market\\_historical.pdf](http://ec.europa.eu/energy/gas_electricity/studies/doc/2008_eu_wholesale_energy_market_historical.pdf), [Pristup: 10.02.2009]
10. Web sites:
  - <http://www.eon.com/en/about-us.html>, 01/07/2012.
  - <http://www.eon.com/en/about-us/publications/annual-report.html>, 01/07/2012.
  - <http://www.eon.com/en/about-us/publications/facts-and-figures.html>, 01/07/2012.
  - [http://www.enel.com/en-GB/investor/annual\\_presentations/](http://www.enel.com/en-GB/investor/annual_presentations/), 01/07/2012.
  - <http://www.edp.pt/en/aedp/Pages/aedp.aspx> , 01/07/2012.
  - <http://www.verbund.at/cps/rde/xchg/internet/hs.xsl/index.htm>, 01/07/2012.
  - <http://riskviews.wordpress.com/2010/01/12/best-risk-management-quotes/>, 01/07/2012.
  - <http://pxe.cz>, 10.09.2013.
  - <http://www.pxe.cz/dokument.aspx?k=Statistics> [Pristup: 10.09.2013]

## Endnotes

1. There are other options for managing price risk, such as insurance or strategic liquidation of risky assets.
2. Chance, D. M. (2008), *Essays in Derivatives – Risk-Transfer Tools and Topics Made Easy*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 16.
3. Electricity forward contract for physical delivery is a non-standardized contract between two parties to buy or to sell a defined quantity of electricity expressed in megawatt hours (MWh) at a specified delivery period (hour, day, month, etc.) at a price agreed upon today.
4. Electricity futures contract with financial settlement is standardized forward contract, where the quantity, quality and delivery period are standardized. This particular contract does not require physical delivery of electricity but financial payments of difference between the price defined by the futures contract and average price of electricity for delivery period established on the spot electricity market.
5. Acworth, W. (2013) FIA Annual Volume Survey: Trading Falls 15.3% in 2012, *Futures Industry*, March issue [Online]. Dostupno [http://www.futuresindustry.org/downloads/FI-2012\\_Volume\\_Survey.pdf](http://www.futuresindustry.org/downloads/FI-2012_Volume_Survey.pdf), [Pristup: 10.09.2013]
6. More details can be found in Kokorović Jukan, M. (2013) *Upravljanje rizicima elektroprivrednih preduzeća na liberalizovanim tržištima električne energije*, doctoral dissertation, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## GLOBAL VENTURE CAPITAL FUNDS INDUSTRY: OVERVIEW AND PERSPECTIVE

**EMIRA KOZAREVIC, PhD**

FACULTY OF ECONOMICS OF TUZLA UNIVERSITY, B&H

E-mail: [emira.kozarevic@untz.ba](mailto:emira.kozarevic@untz.ba)

Tel: +387 35 320 840, +387 61 178 821

**AMELA PERIC, PhD**

AUSTRALIAN SECURITIES EXCHANGE & UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY SYDNEY, AUSTRALIA

E-mail: [Amela.Peric@asx.com.au](mailto:Amela.Peric@asx.com.au)

Tel: +61 2 9227 0189, +61 402 305 428

**AMRA SOFTIC, MSc**

INDIRECT TAXATION AUTHORITY OF B&H & FACULTY OF ECONOMICS  
OFTUZLA UNIVERSITY, B&H

E-mail: [amra.softic@ymail.com](mailto:amra.softic@ymail.com)

Tel: +387 61 779 080

**ABSTRACT:** *Ever since the establishment of the first venture capital firms in 1946, the US venture market has maintained the top position in the financial world. The US venture capital funds investments in 2011 reached \$29.5 billion (3,937 companies), while the investment level in 2012 was slightly lower: \$26.5 billion (3,698 companies). Compared to the US market, European venture capital industry is much smaller, but certainly not insignificant: European venture capital funds invested €3.9 billion in more than 3,000 companies in 2011.*

*In Australia and Asia, venture capital continues to grow, exceeding \$3 billion in 2011, significantly increasing its share in total private equity investments compared to previous years. Considering the available data, the requirements associated with the venture capital development and the nature of financial markets in those regions, it is reasonable to expect the continued increase of the intermediaries influence on financial markets movements. It is anticipated that the future activities of these financial intermediates will have a strong influence on further development of capital*

*markets and overall investment growth opportunities. Supporting development of small and medium enterprises stimulates regional development, especially with regards to employment, technology, and overall economy.*

*The aim of this paper is to analyse the current status and development trends of venture capital industry in the three financial regions (USA, Europe, and Australasia) over the past decade and establish some trend indicators that could be valuable to less developed regions (such as Western Balkans and Bosnia and Herzegovina). The paper will focus on the time analysis and comparative overview of capital funds, investments/divestments, and relevant trends, aiming to highlight the indicators and factors that could assist in predicting the venture capital development in other, less progressed economic regions.*

**Keywords:** *small and medium enterprises, financing, venture capital funds, global trends*

**JEL:** G24, G15, G32

## 1. INTRODUCTORY CONSIDERATIONS

Venture capital funds operate on a simple model of gathering financial resources from various investors (banks, insurance companies, pension funds, academic institutions, governments, corporations, individual investors, and others) and investing it (together with non-financial support) in various start-up companies –in exchange for share in their equity. After some time, the shares are sold and capital gains are distributed to investors in the form of a financial return.

Profitability of venture capital funds as co-owners depends on the growth and profitability of the start-up companies, which motivates their involvement in the business process, aiming to maximise their performance. The investments are medium or long term, under which the company has no obligation to pay interest or principal, as it is the case with commercial banks loans. Also, there is no need for collateral. If problems arise in the business venture capital fund will try hard to resolve them and if the company still defaults, venture capital fund has no pay-out priority and bears the burden of loss along with other owners. They are actually a form of entrepreneurs' business partners, providing financial resources as well as practical advices and expertise and sharing all the risk and profit with them. Although the entrepreneur will have a smaller share of the total equity in the company, within a few years that share should be worth considerably more than the entire company was worth before the venture capital investment (Arundale 2007, p. 10).

Studies have shown that companies financed by venture capital funds have stronger sales growth, employment, research and development spending growth, as well as more patents granted, higher productivity and start-up survival rate, compared to companies not financed by venture capital funds (Croce et al. 2012, p. 4). On a macro level, venture capital financing of small and medium enterprises stimulates country and regional development, especially with regards to employment, technology, and overall economy. Considering these positive aspects of venture capital financing, it is important to analyse the current status and development trends of venture capital industry in the three financial regions (USA, Europe, and Australasia) over the past decade and establish some trend indicators that could be valuable to less developed regions (such as Western Balkans and Bosnia and Herzegovina).

## **2. COMPARATIVE OVERVIEW OF VENTURE CAPITAL INDUSTRY IN THE USA, EUROPE, AND AUSTRALASIA**

It has been a long tradition that only large corporations or very wealthy individuals had sufficient financial strength to buy a share in a company. However, this privilege was taken from them in the 1940s, with the arrival of the first venture capital fund, *American Research and Development* (ARD), founded by Georges Doriot, with the aim of reviving the American economy in the region New England after World War II. This point is considered as an inception of venture capital industry, first in the USA, and then for the rest of the world. The 1990's were the important period for US venture capital industry: rapid growth in venture fundraising, increase in venture capital returns, increase in pension funds and corporate involvement in venture investing, as well as the revival of the publicly traded venture fund (Gompers, Lerner 2001, p. 150-152).

The occurrence of venture capital funds in Europe is linked to the period following the end of the World War II. In 1945 in United Kingdom the Bank of England and the clearing banks set up the *Industrial and Commercial Finance Corporation* (ICFC), the forerunner to *3i Group PLC*, which is today one of the world's largest institutional investors. The aim of setting up ICFC was to provide long term and permanent capital for small and medium enterprises in the amounts between £5,000 and £200,000, which would address the problem of chronic equity gap for small and medium-sized businesses, popularly known as "MacMillan Gap". The corporation would, in addition to its ordinary capital, issue preference share capital, backed by the debentures or shares of the companies which it financed and therefore serve as an

intermediary between small investors and small and medium-sized industrial borrowers. Many venture capital funds as well as professional venture capital associations were not established until late 1970s and early 1980s, which is why this period is considered as the time when venture capital became industry in Europe (Arundale 2007, p. 6).

The Australasian venture capital industry is young and relatively immature, compared to the USA (and Europe). Australia's first venture capital firm, *International Venture Corporation*, was founded in 1970 by Bill Ferris (AVCAL 2009, p. 15). Even though the first Australian venture capital firm was established and available, the early 1970s' credit crunch effectively squashed the industry, which recovered very slowly through the first decade. Venture capital funds grew slowly through the late 1980s, but were hard hit by the recession in the early 1990s (AVCAL 2009, p. 17). However, with the technology boom the 1990s, there was a revival of the industry through many new participants and larger funds.

Similar to the early years, there are still big differences in venture capital industry across different regions. To understand and participate in the venture capital industry, it is necessary to understand the entire end to end process, so called "venture cycle". The cycle starts with the venture fundraising, continues through investing and adding value to firms, then finishes with the capital return to investors. With this cycle, venture capital firms renew themselves with the venture capitalists raising additional funds (Gompers, Lerner 2001, p. 152). Thus, we present fundraising, investment and divestment activity of venture capital funds in three regions, over the past decade. Charts 1, 2, and 3 illustrate the fundraising activities of US, European<sup>1</sup> and Australasian venture capital funds, respectively.

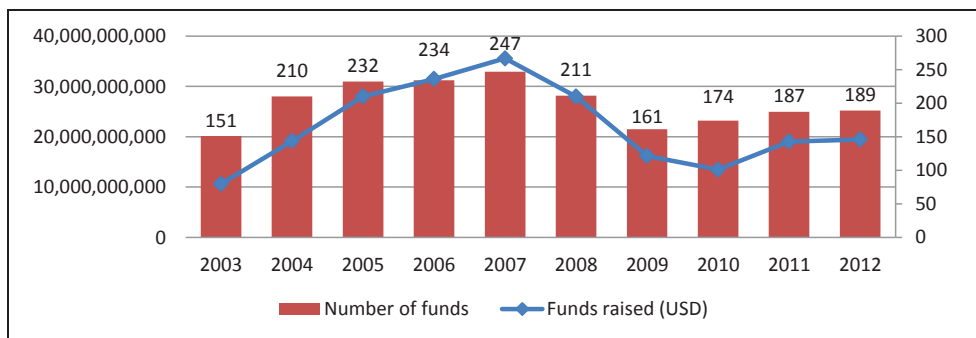


Chart 1. *Fundraising activity in the USA*

Source: NVCA



The amount of funds as well as the number of venture capital funds in the USA grew in the first half of the period, reaching its peak in 2007 with 247 venture capital funds raising \$35,542,800,000. In 2008 and 2009, there was a significant decline in fundraising activity, but in the last three years the fundraising activity of US venture capital funds shows signs of recovery.

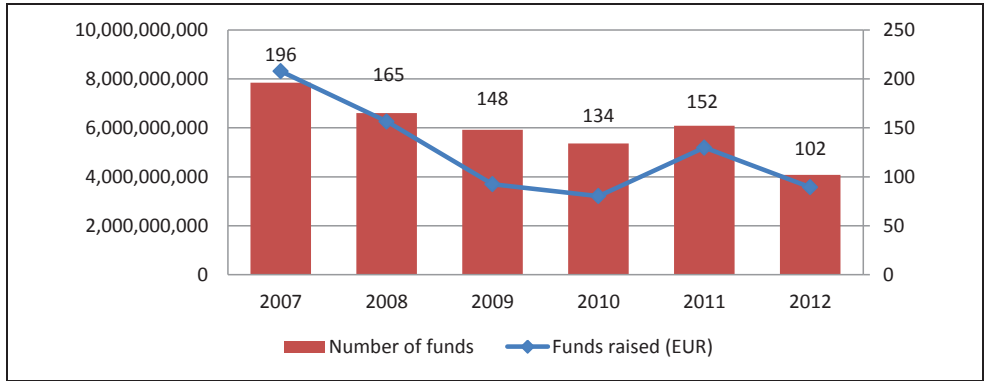


Chart 2.Fundraising activity in Europe

Source: EVCA

Fundraising activity in Europe also suffered a decline from its peak in 2007 when 196 venture capital funds raised €8,311,930,000. In 2011 there was a slight increase in funds raised, as well as number of venture capital funds, but in 2012 these numbers were lower: 102 venture capital funds raised €3,575,890,000.

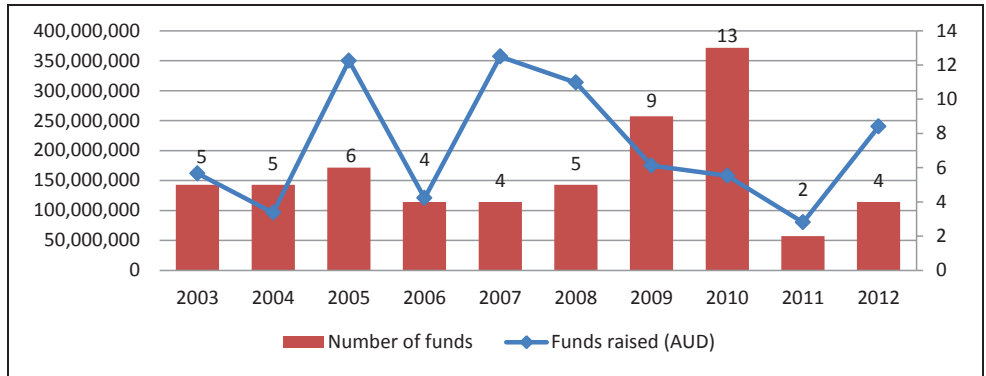


Chart 3.Fundraising activity in Australasia

Source: AVCAL

Australasian fundraising activity was also affected by the decrease in 2008, in the time of global financial crisis, but only when it comes to the amounts

of funds raised. On the other side, the overall number of venture capital funds rose in 2008, 2009, and 2010. The lowest fundraising activity was in 2011, when only two venture capital funds raised just\$80,000,000. In 2012 the amount of funds raised was three times bigger compared to 2011, which could be seen as a positive sign.

Looking at the fundraising activity in these three regions, it is noticeable that there was a significant decline in fundraising activity across all of them in 2008 and that each of the regions has shown signs of recovery in the last years. Also, the largest amount of funds raised and the largest number of venture capital funds is stillwithinthe US venture capital market. On the other side, while the amounts of funds raised in US and Europe are counted in billions USD and EUR and number of venture capital funds in US and Europe is counted in three digits, Australasian fundraising activity is presented by millions of AUD and mostly one digit numbers of venture capital funds.

In 2012 venture capital funds in the USA invested \$26,524,895,000 in 3,698 companies;European venture capital funds invested €3,343,219,850 in 3068 companies, while Australasian venture capital funds invested \$121,579,300 in 133 companies. To get comparable data about investment activity of US, European, and Australasian venture capital funds we used the amounts of funds invested as a percentage of GDP (chart 4). Similar to fundraising activity, investment activity of US venture capital funds is far higher than European and Australasian venture capital funds.

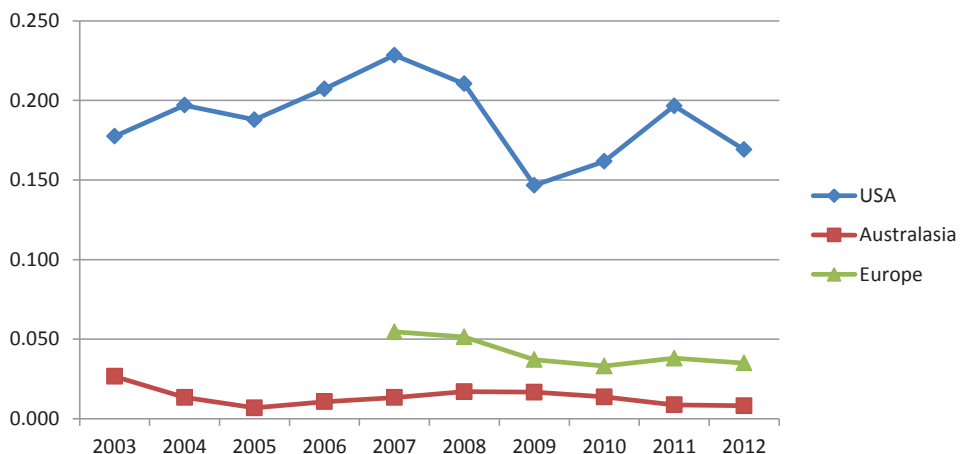


Chart 4. *Investment activity of US, European, and Australasian venture capital funds*

Source: NVCA, Eurostat, AVCAL, Australian Bureau of Statistics, and own calculations

The average amount of funds invested in one company was between \$6,436,986 and \$7,483,569 in the USA, €1,089,707 and €1,778,840 in Europe, and \$914,130 and \$1,668,343 in Australasia. It is noticeable that over the last 5 years in Europe and Australasia the average amount invested in one company on a decline.

In the last 10 years US venture capital funds invested mainly in companies in software (23% of total funds invested), biotechnology (17%), medical devices and equipment (10%), and industrial/energy (10%). The most attractive companies for European venture capital funds were in life sciences (27% of total funds invested), computer and consumer electronics (19%), communications (17%), and energy and environment (12%). Life sciences were also the most attractive sector in Australasia, with 44% of total funds invested. They are followed by computer and consumer electronics sector with 27% and communications sector with 15% of total invested funds.

When it comes to divestments, their total amount in US decreased in 2008 and 2009, but in the last three years these amounts increased, reaching the level before the crisis in 2012 (chart 5).

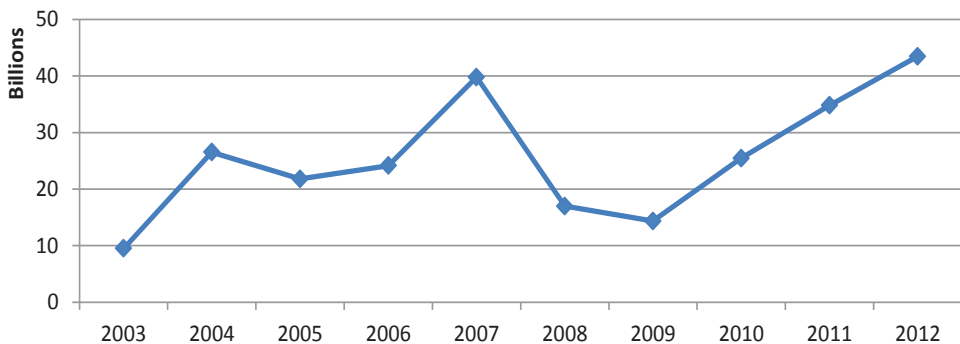


Chart 5. *Divestment activity of US venture capital funds*

Source: NVCA

Divestment activity of venture capital funds in Europe is presented in chart 6.

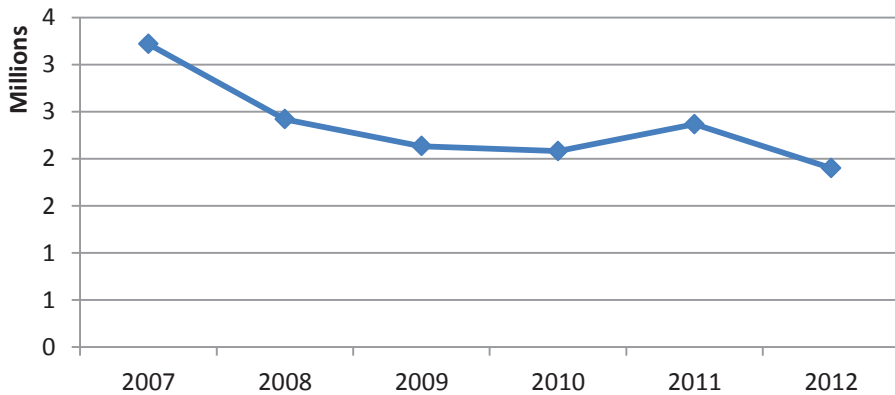


Chart 6. *Divestment activity of European venture capital funds*

Source: EVCA

Like other aspects of venture capital activity, divestment activity in Europe also declined in the last years. Reasons for the decrease in venture capital activity in Europe over the past year could be (Ernst&Young, 2013):

- » On-going economic uncertainty produced by the Eurozone sovereign debt crisis and its negative impact on investor sentiment;
- » Tighter regulation of European financial services industry through legislation such as Solvency II and Basel III, reducing the appetite and ability to invest in venture capital funds;
- » Changes in tax regulation have also played a part in this negative trend.

Available data on Australasian venture capital funds divestment activity shows that after a significant increase in 2010, the total amount of divestments in the last two years also declined.

What can be seen from presented divestment activity is that US venture capital market goes ahead with increase in total amount divested, while European and Australasian venture capital divestments have the opposite direction. On the other side, there is no difference in the preferred method of exit: in all three markets venture capital funds prefer trade sales.

An interesting trend in recent years in global venture capital industry is growing emphasis on the Asian markets, more precisely India and China. Emerging Asia was inevitably the star performer and investors have taken notice, allocating ever larger amounts to Asian partnerships, either directly under the guidance of advisors or through fund-of-funds (Lee 2012, p. 3). Also,

Africa has become an interesting investment region over the last few years as it continues to develop, with the tech, web, mobile, and telecommunications sectors showing tremendous growth and attracting a lot of interest from venture capitalists (Lebus, 2013).

### **3. CURRENT SITUATION IN VENTURE CAPITAL FUNDS INDUSTRY OF WESTERN BALKANS COUNTRIES, WITH EMPHASIS ON BOSNIA AND HERZEGOVINA (BIH)**

*South Eastern Europe's Private Equity Association*(SEEPEA) was founded in August 2005, bringing together the members from Romania, Bulgaria, Moldova, BiH, Macedonia, Serbia, Montenegro, and Albania. SEEPEA goals are primarily focused on the awareness and understanding of the private equity and venture capital in the region, as well as promotion and lobbying of the relevant national and European authorities to support the improvement of the prospects of private equity and venture capital. SEEPEA also aims to increase the overall entrepreneurial and enterprising spirit through facilitation of interaction, information sharing and knowledge transfer between members. Although the venture capital development in the Western Balkans only came to life in the last few years, there is strong evidence of the increased emphasis on risk capital and interest in general. Croatia and Serbia are leading the way in this region through the establishment of associations for private equity and venture capital, including a business angels network, not yet present in other counties of this region. While a formal *Business Angels Network* was established in BiH in July 2013, so far it has had no significant activity.

The objectives of the associations for private equity and venture capital are to promote this area of investment activity and create a favorable environment for better cooperation and connection between the members. Business angels networks are formed with an aim to connect the ambitious entrepreneurs with innovative projects and potential investors interested in their ideas, ready to provide funds, expertise, and valuable business contacts.

When it comes to the number of venture capital funds operating in the Western Balkans region, Croatia leads with five registered venture capital funds (referred to in Croatia as “open-end investment funds with private equity offering”) and several foreign venture capital funds, all of them with investments in Croatian companies. In other countries it is mainly a branch presence of a foreign venture capital funds with the aim of investing in the country or the region. According to the *The Venture Capital and Private*

*Equity Country Attractiveness Index* for 2013, Croatia leads the way among the countries of the Western Balkans, occupying the 65<sup>th</sup> place in the global ranking (table 1).

Table 1. *The Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index for Western Balkans countries (including Croatia) in 2013*

| <i>Country</i>         | <i>Range</i> |
|------------------------|--------------|
| Croatia                | 65           |
| Bosnia and Herzegovina | 73           |
| Macedonia              | 80           |
| Serbia                 | 82           |
| Monte Negro            | 86           |
| Albania                | 108          |

Despite some differences between the countries of the Western Balkans, there has been a visible trend of regionalization in recent years when it comes to venture capital. Although each country is a separate risk capital market in their own right, the promotion of this area of investment activity through joint organizations, conferences, forums, and programs is aiming to integrate these individual markets into one regional market. A regional market with a reasonable size and diversity has a better potential to attract more investors and larger financial resources. Such market can enhance competition and support creation of economic and cultural ties between the countries of the Western Balkans, bringing many benefits.

*Balkan Unlimited Foundation* is a regional nonprofit organization that aims to promote innovation and entrepreneurship across Balkans through stronger economic and cultural relations between the Balkan countries. In support of social innovation, this Foundation hosted the first *Balkan Venture Forum* in April 2012, held in Skopje, Macedonia. The main goal of the event was to help develop a productive environment that supports innovation, entrepreneurship and investment in the region, through an effective communications network, working with mentors and connections with investors and other strategic partners. The forum was attended by over 400 entrepreneurs, investors, mentors, consultants, government officials, commerce representatives, various associations, facilitators, and business accelerators. The forum included various panel discussions related to different elements of regional investments (such as preparation for financial resources acquisition, growth

support, and lean manufacturing implementation). Thirty entrepreneurs were selected to present their ideas to the prestigious jury made up of international investors, successful entrepreneurs, and advisors. Eight companies from Macedonia, Albania, Kosovo, BiH, Serbia, Greece, and Malta were declared winners and chosen to compete against 92 European entrepreneurs in the finals of the *European Venture Summit* in Berlin a few months later.

The second *Balkan Venture Forum* was held in November 2012 in Belgrade, attended by investment funds representatives from US, Germany, UK, and Hungary, interested in learning more about the direct investment conditions in the region. In addition to the standard program of the Forum that covered world's investors and experts, a parallel stream of education activities was also conducted, focusing on meetings with investors and competing for funds.

Based on great success with the first two forums, the third and so far the biggest *Balkan Venture Forum* was held in Sofia, Bulgaria, in May 2013, bringing together over 600 innovative entrepreneurs, investors, representatives of venture capital funds, and other participants who support the development of entrepreneurial climate. Out of 90 submitted applications, 37 were chosen to be presented to an international jury made up of representatives of venture capital funds, corporate investors, business angels, and other experts in the venture capital industry. Nine of them were declared winners and will participate in the *European Venture Summit* in December 2013.

Furthermore, at a meeting of the Supervisory Committee of the *Western Balkans Investment Framework* (WBIF) in December 2011, the *Western Balkan Enterprise Development and Innovation Facility* (WBEDIF) was agreed and accepted. The initial capital of the program amounts to €145 million, invested by the EU, international financial institutions, the beneficiary countries of the program, and bilateral donors. The main objectives of this program are the improved access to financial funds for small and medium enterprises, as well as the establishment of four complementary support mechanisms small and medium enterprises (Fund for Innovation activity 2011, p. 1):

- » *Enterprise Innovation Fund* (ENIF) – a venture capital fund established for financing of innovative small and medium enterprises in the early stage of development;
- » *Enterprise Expansion Fund* (ENEF) – a private equity fund focused on already established small and medium enterprises that have high growth potential;
- » *Guarantee Facility* (GF) – aiming to significantly enhance the

capabilities of small and medium enterprises to access bank funding and potentially reducing the overall cost of borrowing;

- » *Technical Assistance Facility* – aiming to improve the regulatory framework to support innovative small and medium enterprises with high growth potential, simulating the development of the risk capital market.

The European Commission press release from 05 December 2012 announced the official launch of the WB EDIF. The program is coordinated by the European Investment Fund and implemented together with the Western Balkans countries, the European Commission, the European Investment Bank, and the European Bank for Reconstruction and Development. Currently, the program is actively collecting the Letters of Intent for the management of the fund for the innovative enterprises and guarantee program.<sup>2</sup>

There are many other initiatives and developments associated with the risk capital market of the Western Balkans. Some of them are: conference on private equity in CEE countries held in September 2011 in London titled “*The Future of Private Equity in CEE Countries*”, forum on private equity in CEE countries, titled “*What Do Investors Need to Concentrate in 2012?*”, forum on private equity Turkey and the countries of Southeast Europe, held in January 2012, the conference organized by SEEPEA and numerous other events.

On 27<sup>th</sup> of April 2012, the Innovation Centre of Banja Luka, BiH, held its first conference on the development of venture capital in the Western Balkans. The representatives of networks of business angels and venture capital funds in the region attended this event, as well as representatives of international financial institutions. The conference considered the current regional practices and identified the necessity of the effective government involvement in the development of risk capital markets. All presenters emphasized the need for regional cooperation, bearing in mind that all Balkan countries are relatively small for a risk capital market to be developed in isolation, and expressed strong willingness to establish a platform for regional cooperation.

While a detailed study into venture capital in this region may be considered a bit premature due to nonexistence of venture capital funds, weak financial market and the overall BiH economy, we tried to explore and test the interest and potential demand for venture capital financing in BiH in the future. An empirical study was conducted on business incubator companies, using questionnaire technique. Not surprisingly, when asked if they knew the possibility of venture capital funding, over three-quarters of respondents



answered negatively. Those who responded affirmatively were acquainted with all three forms of risk capital: private equity funds, venture capital funds, and business angels. The same respondents were mainly informed of the risk capital through seminars, the internet, and personal experience in other countries. A small number of respondents also learned about the risk capital through literature. The results clearly indicate that the companies in BiH have been very poorly informed about the financing options through venture capital funds, which highlights the need for proper informing and education in this space. The professional literature about business financing written in languages of former Yugoslavia is very limited when it comes to venture capital. At the same time, the level of knowledge of foreign languages among the owners and employees of companies in BiH is poor and insufficient for proper understanding of the technical terminology – all this makes it very difficult for the local businesses to acquire appropriate knowledge about their financing options in the risk space. Seminars, training, workshops, direct contacts, internet, conferences etc. are excellent ways to communicate basic information about the venture capital funds and the ways in which they can be accessed and utilized.

The respondents were asked if they would sell part of their equity to potential investors who would be willing to not only provide financial but also non-financial support to their business (such as expertise, knowledge, customer and supplier contacts, etc.). More than  $\frac{3}{4}$  of the respondents said no. Only 10% of the respondents provided an affirmative answer, while 15% said they would possibly consider it under specific conditions, such as strong development strategy, good contract conditions, and sale of only minor part of ownership. Possible reasons for such strong aversion to sharing of equity and low consideration for risk capital among the companies in BiH can be largely attributed to lack of trust in the investors' motivations and fear of losing control or power to make decisions. Based on answers to questions about the pros and cons of financing through venture capital funds, it can be concluded that the companies in BiH are aware of the major benefits associated with the financing through venture capital funds (such as avoidance of high interest rates and lower financial costs, provision of financial resources, lack of collateral requirements etc.), but the loss of autonomy in decision making is the biggest limitation of this method of financing. Again, better education and stronger knowledge of venture capital funds would help reduce this predominantly negative perception about this type of fund raising.

#### **4. FUTURE OF VENTURE CAPITAL FUNDS INDUSTRY AROUND THE WORLD**

According to EY's global venture capital insights and trends report 2013 (Ernst & Young 2013), 2012 was a challenging year for venture capital investments, but looking forward, 2013 is expected to be a better year, since steadying economic conditions will bolster investor confidence and point towards increased risk appetite. In addition, early signs for 2013 suggested better exit prospects, an important pre-condition for increased fund raising. Also, according to *Global Alternatives Survey 2013*, secondary venture capital market is expected to mature and grow, increasing the liquidity of the asset class (Towers Watson 2013, p. 7).

The global venture capital industry is at crossroads. Smaller firms, lower returns and trade sales are more frequently seen today, so it is reasonable to expect that this trend will continue in the future. Innovation has become more dispersed. Years ago the USA was the undisputed capital of innovation, but today other parts of the world are not far behind. Smart and ambitious entrepreneurs are now everywhere (Schwartz 2009, p. 11). With global trends, the venture capital industry is also changing geographically: from developed countries towards emerging markets. Also, venture capital industry is moving from the internet-related technologies, which was its main focus for years, towards life sciences, clean tech companies, and alternative energy. As limited partners are showing preference for the most successful venture capital funds, we can expect to see some level of global consolidation in the overall number of venture capital funds.

US venture capital investments are expected to continue to expand internationally, considering the fact that the US like any other country does not hold a monopoly over innovative ideas. US firms are showing an interest in investing in rapid-growth markets, often preferring the relative proximity of South America to Asia. Increased US investments in European-based businesses are also expected, particularly for companies requiring more than \$10 million in capital, which the European venture capital market struggles to provide (Ernst & Young 2013).

When it comes to European venture capital market, it currently faces a lot of challenges, which should be overcome in the future. European venture capital market is highly fragmented. Even within EU there is no common legislation that would effectively regulate this area of financial activity. There are currently 28 different business environments, creating significant

barriers and impacting on the volume of venture capital funds and the overall fundraising. Some progress has been achieved recently with the efforts in venture capital funds to facilitate business in different EU countries, when the European Parliament (on a proposal from the European Commission) adopted a Regulation on European Venture Capital Funds in 2013, allowing business practices across the EU to use of single set of regulations.

European venture capital industry is not benefiting from the fact that its market is as big as American (if not bigger). To ensure greater integration of the European venture capital market, EVCA advocates the following (EVCA 2010, p. 13):

- » Tax reliefs for small and medium enterprises, which are financed by venture capital;
- » Removing obstacles for cross-border investments of venture capital funds;
- » The creation of an integrated and clear intellectual property system;
- » Revision of international accounting standards and their adaptation to venture capital funds;
- » Revision of the regulatory provisions relating to financial risks that currently have a demotivating effect on investments in venture capital;
- » Conducting agreements between public institutions and small and medium enterprises;
- » Reduction of formal interventions, and
- » Creating a pan-European stock exchange for young, innovative companies with high growth potential.

Reducing the barriers that stand in the way of achieving the ambitions of these companies to list their securities on the stock market would significantly increase the attractiveness of the venture capital industry. In addition to the listing on an exchange, it is essential to ensure the presence of a good number of financial institutions that have the knowledge and enthusiasm for such investments and skilled financial analysts. The countries should together recognize the different structure of their venture capital funds. Clearer regulatory framework for cross-border investments would be helpful in reducing operational risks and associated costs, increasing return on investment through the improved flows of venture capital and an effectively functioning market. Positively stimulated cross-border operations would help the venture capital funds in specializing, increase their returns and diversify portfolios (EVCA 2010, p. 13). This way the companies would be given more

opportunities in terms of funding options and provided with access to major markets – especially important for smaller countries with less developed financial markets.

There is still no integrated approach to the intellectual property protection within EU. Some progress has been made with regards to protection of patents, by replacing national registries with an EU integrated patent registry. However, the language differences remain an ongoing challenge. Young, innovative companies that often have difficulties establishing their customer base could be assisted by the government institutions through demonstration of trust in using their product/services offer. EVCA proposes greater coordination and cooperation on this issue between different countries, including budget allowances that would support arrangements with innovative companies. It is clear that the future of the venture capital industry has many changes ahead, leading to further expansion and increasing flows of venture capital, while reducing disparities in the European venture capital market, ultimately leading to greater integration and homogenization.

Australasian venture capital market is very small compared to the US and Europe and it is still developing. However, a positive trend is being developed, demonstrated through the increased attention given to venture capital in the region. Authorities have acknowledged that entrepreneurs are struggling to secure necessary capital, so various incentive programs (although not substantial yet) have been developed to support the industry. The policies have been more favorable to mining, agriculture and manufacturing, with lesser focus on technology. There is a gap between the venture capital firms' needs and what government supports (Yuen 2012, p 19). Many of the problems can be traced back to Australian venture capital emerging in the right place but at the wrong time (Yuen 2012, p 18). In the years when the Australasian venture capital industry had only just started, the already mature players in the US and Europe were already making investments that soared during the dotcom boom. Given that it took the US venture capital industry about 50 years to mature, the Australian market (which has not existed for the half of that time) has a long road ahead. It is yet to build a synergy of experienced entrepreneurs, general partners and limited partners backed up by strong and supportive hand of government.

An increasing number of conferences, forums, seminars, and events aimed at promotion of the venture capital market in the Western Balkans (as well as many of their participants) indicate that the Western Balkans region is becoming more and more attractive to foreign investors, showing some

promising potential. In addition, the governments have started to recognize the importance of venture capital for the economy, and have started to cooperate with the EU in adopting a variety of incentives, allowing the entrepreneurs to become more informed and interested in the venture capital concept. These positive developments indicate that in the future this type of financing will become more common in this region, including BiH.

## **5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**

Venture capital funds are a special type of financial intermediates that can be an appropriate source of financial and non-financial support for new and developing enterprises that, due to risks associated with their not yet fully established business, might not have access to more conventional types of financing options. For enterprises that fall under this category there are many benefits associated with the venture capital funds backing: experience, knowledge, expertise, contacts and financial support – resulting in stronger sales growth, employment, research and development, higher productivity, and overall business risk reduction. This in turn supports the country and regional development, contributing to overall employment, technology, and economic improvements.

When comparing the three regions (USA, Europe, and Australasia), it is evident that the venture capital funds in the USA have continued their history of dominance in this space. The overall investment activity of the venture capital (measured by total amount invested to GDP) is far higher in the USA than in Europe or Australasia. Over the past years, the US venture capital market has shown steady increase in total amount divested, while European and Australasian venture capital divestments went into the opposite direction. In all regions the investors prefer trading as their main method of exit.

While the long-term development of venture capital funds has been showing a steady growth over the past decades across all three regions, there was a significant overall decline in fundraising activities in 2008. However, the recent years have shown signs of recovery, so the upward trend has resumed.

European and Australasian venture capital markets are yet to overcome some challenges ahead, such as high market fragmentation, absence of common legislations, integrated stock market etc. In Europe in particular, there is an absence of across-border intellectual property protection, as well as lack of government support for some less “attractive” sectors of economy. In Australasia there is a need for a creation of favourable conditions that support

venture capital development, in order to come closer to the US venture capital market trends.

Based on the analysis of the available data and the review of recent literature, some of more recent trends have been identified:

- » An increase in activities associated with smaller companies;
- » Lower returns and trade sales;
- » Geographic focus changes from developed countries towards emerging markets;
- » Sector focus changes from the internet-related technologies towards life sciences, clean tech companies, and alternative energy;
- » There is an anticipation that there will be an increase in consolidation of the overall number of venture capital funds.

When it comes to the Western Balkans region, there have been some positive developments that indicate the overall increase in the venture capital activity. This type of financing is becoming more common across this region, including BiH. However, the results of an empirical study conducted in BiH clearly indicate that the local companies have a very limited understanding and knowledge about the financing options through venture capital funds. This highlights the need for proper education and informing in this space. While there is a strong aversion to sharing of equity, entrepreneurs are aware of the benefits associated with the financing through venture capital funds. Therefore, better education and stronger knowledge of venture capital funds would help reduce the predominantly negative perception about this type of fund raising in this particular region.

Further research in this area should concentrate on the identification and analysis of various elements that can help increase the attractiveness of the local companies to potential investors. Such analysis would also be useful to governments in setting national and regional plans that will motivate local and international entrepreneurs to support targeted sectors.

Another area of related research would be about developing effective processes that would provide clear direction and necessary information to the venture capital funds that wish to invest in the regional development. Such processes would also help educate the local businesses about this model of financing and remove the stigma attached to equity sharing associated with venture capital funding.

And finally, some research efforts should be concentrated around investor decision making process by examining their preferences when it comes to deciding whether or not to invest their money into venture capital funding opportunities.

## 6. REFERENCES

1. Arundale, K. (2007) *Raising venture capital finance in Europe: A practical guide for business owners, entrepreneurs and investors*. London: Kogan Page Limited.
2. Australian Private Equity and Venture Capital Association (2009) *Venture capital, The evolution of venture capital and private equity in Australia*. [online]. Available at: <[www.avcal.com.au/documents/item/148](http://www.avcal.com.au/documents/item/148)>[Accessed: May 2013].
3. Australian Private Equity and Venture Capital Association (2012), *2012 Yearbook, Australian private equity and venture capital activity report*. [online] Available at: <<http://www.avcal.com.au/documents/item/441>>[Accessed: June 2013].
4. Australian Private Equity and Venture Capital Association (2011), *2011 Yearbook, Australian private equity and venture capital activity report*. [online]. Available at: <<http://www.avcal.com.au/documents/item/66>>[Accessed: June 2013].
5. Australian Private Equity and Venture Capital Association (2010), *2010 Yearbook, Australian private equity and venture capital activity report*. [online]. Available at: <<http://www.avcal.com.au/stats-research/yearbooks>>[Accessed: June 2013].
6. Australian Private Equity and Venture Capital Association (2009), *2009 Yearbook, Australian private equity and venture capital activity report*. [online]. Available at: <<http://www.avcal.com.au/documents/item/72>>[Accessed: June 2013].
7. Croce, A., Martí, J. and Murtinu, S. (2013) The impact of venture capital on the productivity growth of European entrepreneurial firms – ‘screening’ or ‘value added’ effect?. *Journal of Business Venturing*. 28(4), pp. 489-510.
8. Ernst & Young (2013) *Turning the corner, Global venture capital insights and trends 2013*. [online]. Available at: <[http://share.endeavor.org/pdf/Turning%20the%20corner\\_VC%20insights%202013.pdf](http://share.endeavor.org/pdf/Turning%20the%20corner_VC%20insights%202013.pdf)>[Accessed: June 2013].
9. European Private Equity and Venture Capital Association (2012) *EVCA Yearbook 2012, activity data on fundraising, investments and divestments by private equity and venture capital firms in Europe*. [online]. Available at: <<http://www.evca.eu/knowledgecenter/statisticsdetail.aspx?id=6392>>[Accessed: May 2013].
10. European Private Equity and Venture Capital Association (2012) *2012 Pan-European Private Equity and Venture Capital Activity*. [online].



- Available at: <[http://www.evca.eu/uploadedfiles/home/knowledge\\_center/evca\\_research/2012\\_Pan-European\\_PE&VC\\_Activity.pdf](http://www.evca.eu/uploadedfiles/home/knowledge_center/evca_research/2012_Pan-European_PE&VC_Activity.pdf)>[Accessed: May 2013].
11. European Private Equity and Venture Capital Association (2010) *EVCA venture capital white paper, Closing gaps and moving up a gear, The next stage of venture capital's evolution in Europe*. [online].  
Available at: <[www.evca.eu/publications/PBWPCG10.pdf](http://www.evca.eu/publications/PBWPCG10.pdf)>[Accessed: June 2013].
  12. Gompers, P., Lerner, J., (2001) The venture capital revolution. *Journal of Economic Perspectives*. 15(2), pp. 145-168.
  13. Lebus, M. (2013) Africa under the venture capital spotlight. *The next woman*. [online].  
Available at: <<http://www.thenextwomen.com/2013/01/02/africa-under-venture-capital-spotlight>> [Accessed: May 2013].
  14. Lee, A. (2012) Asian private equity: Education never ends. *Asian venture capital journal*. 39 (25), pp. 3.
  15. Schwartz, D. (2009) The new face of venture capital. *Asian venture capital journal*, 22 (39), pp. 7-13.
  16. Thomson Reuters & The Australian Private Equity & Venture Capital Association (2008) *Yearbook 2008*. [online].  
Available at: <<http://www.avcal.com.au/stats-research/yearbooks>>[Accessed: June 2013].
  17. Thomson Financial & Australian Venture Capital Association (2007) *Survey*. [online].  
Available at: <<http://www.avcal.com.au/stats-research/yearbooks>>[Accessed: June 2013].
  18. Towers Watson (2013) *Global alternatives survey*. [online].  
Available at: <<http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/07/Global-Alternatives-Survey-2013>>[Accessed: June 2013].
  19. Yuen, A. (2012) Australian venture capitalists face commercialization obstacles. *Asian venture capital journal*, 25(8), pp. 18-19.
  20. Other websites:
    - <http://www.balkanventureforum.org/> [Accessed: November 2012]
    - <http://www.capital.ba/otvorena-prva-regionalna-konferencija-o-razvoju-rizicnog-kapitala/> [Accessed: November 2012]
    - <http://www.sban.eu/ser/> [Accessed: December 2012]
    - <http://www.seepea.org/> [Accessed: December 2012]
    - <http://www.spea.rs/> [Accessed: December 2012]
    - <http://www.champequity.com.au/bill-ferris-ac/w1/i1002259/> [Accessed: April 2013]
    - <http://www.3i.com/about-us/our-history> [Accessed: April 2013]
    - [http://www.nvca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=102](http://www.nvca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=102)[Accessed: June 2013]



- <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/DetailsPage/5206.0Mar%202013?OpenDocument> [Accessed: June 2013]
- <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> [Accessed: June 2013]
- [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/national\\_accounts/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/national_accounts/introduction) [Accessed: June 2013]
- <http://www.cvca.hr/> [Accessed: July 2013]
- <http://www.wbif.eu/> [Accessed: July 2013]
- <http://www.inovacionifond.rs/nadzorni-odbor-investicionog-okvira/> [Accessed: July 2013]
- <http://www.vibeproject.eu/main/index.php?we=module.main.home.projectMission&wtok=8b3fd502aa74f544c3703ad85992ac2b&wtkps=YTowOnt9&&wchk=f8d1d06748388c26d1b72f1642065141> [Accessed: July 2013]
- <http://www.paragraf.rs/dnevne-vesti/280613/280613-vest5.html> [Accessed: July 2013]
- <http://www.inovacionifond.rs/zvanican-pocetak-programa-za-razvoj-i-inovacije-preduzeca-zapadnog-balkana-wb-edif/> [Accessed: July 2013]

## Endnotes

1. Data on venture capital activity of European venture capital funds were not available for periods before 2007.
2. According to unofficial information received from a contact in the World Bank, it is expected that the ENIF will start with the first investments in the first half of 2014.



**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**IMPLICATION OF EUROPEAN SOVEREIGN DEBT  
CRISIS ON ENTREPRENEURIAL FINANCING  
IN EUROPEAN UNION: PRESENT STATE AND  
PERSPECTIVES**

**IMPLIKACIJE EVROPSKE DUŽNIČKE KRIZE NA  
PODUZETNIČKO FINANSIRANJE U EVROPSKOJ  
UNIJI: STANJE I PERSPEKTIVE**

**Amra Nuhanović, Ph.D. Assistant Professor**

Faculty of Economics, University of Tuzla

Univerzitetska 8, 75000, Tuzla, BiH

Tel: 061 300 929

Fax: 035 320 821

E mail: [amra.nuhanovic@untz.ba](mailto:amra.nuhanovic@untz.ba)

**Meldina Kokorović Jukan, Ph.D. Assistant Professor**

Faculty of Economics, University of Tuzla

Univerzitetska 8, 75000, Tuzla, BiH

Tel: 061 163 789

Fax: 035 320 821

E mail: [meldina.kokorovic@untz.ba](mailto:meldina.kokorovic@untz.ba)

**ABSTRACT:** *Euro crisis had profound impact on all aspects of economic development. Liquidity crisis as well as debt crisis affected both large companies and small and medium size enterprises (SMEs). Taking into the consideration that SMEs are major (and in some counties) most important generator of economic development, it is of utmost importance to assure adequate levels and sources of financing these businesses. In the paper authors are focusing on evaluation of European (debt) crisis on the possibilities of SMEs financing in euro area. Three main goals are set: first is to present systemization of all available external financial sources for SMEs, second to analyze impact of the changes in macro (mondial) environment on SMEs financing and third is to measure impact of European debt crisis to availability and volume of financial sources for SMEs.*

**Keywords:** *euro (debt) crisis, European small business finance, European Investment Fund, entrepreneurial financing*

**JEL classification:** G01, G21, G24

## 1. INTRODUCTORY CONSIDERATIONS

Euro crisis had a profound impact on all aspects of economic development in the European Union. Liquidity crisis as well as debt crisis affected both large companies and small and medium size enterprises (SMEs). Taking into consideration that SMEs are major (and in some counties) most important generator of economic development, it is of utmost importance to assure adequate levels and sources of financing these businesses.

In the paper, authors are focusing on evaluation of European (debt) crisis on the possibilities of SMEs financing in euro area. Three main goals are set: first is to present systemization of all available external financial sources markets for SMEs available in European Union, second to analyze impact of the changes in macro (*medial*) environment on SMEs financing and third is to measure impact of European debt crisis to availability and volume of financial sources for SMEs.

In the first part of the paper, authors give a theoretical background on SMEs financing options focusing on external financial sources such as external equity financing: venture capital funds, business angles and IPO, debt financing and grants. In the second part of the paper, authors investigate macroeconomic environment and global trends in SME development focusing on euro crisis, possibilities of new crisis occurrence and overall impact o SMEs financing. In the third part, we discuss perspectives of SMEs financing. At the end, authors will give useful concluding remarks which will be basic for further research in entrepreneurial financing.

## 2. FINANCING SCHEMES FOR ENTREPRENEURIAL FIRMS AND SMEs IN EUROPEAN UNION

According to the relevant academic literature, entrepreneurial firms' life cycle consist of several stages. According to EIF methodology, those stages are: pre-seed, seed, start-up, emerging growth and development. Similarly, Leach and Melisher identify five stages of the life cycle: developing, start-up, survival, rapid growth and early maturity. Except from the last phase identified in both

methodologies, defined phases are linked to the entrepreneurial firms, while the last is related to the established business, which can in most of the cases, can be categorized in small or midsized companies.

In every stage of the life cycle, entrepreneurial firm is exposed to different level and type of risks and needs different types of financial resources. Since the business operations are more risky at the beginning of the life cycle it is harder to find adequate financial sources. In the first phases of development, pre-seed and seed phase, entrepreneurs do not have many different financing options. In these phases business is financed using owners own capital, capital borrowed from friends and family and using a technique called bootstrapping. As the business start to develop, different types of financial sources are being offered to the entrepreneurs. Table 1 shows types and sources of financing by life cycle stage of entrepreneurial firms.

| 1. VENTURE FINANCING  |                                                                            |                                                                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LIFE CYCLE STAGE      | TYPES OF FINANCING                                                         | MAJOR SOURCES/PLAYERS                                                                                                          |
| Development stage     | Seed financing                                                             | Entrepreneur's assets<br>Family and friends                                                                                    |
| Startup stage         | Startup financing                                                          | Entrepreneur's assets<br>Family and friends<br>Business angels                                                                 |
| Survival stage        | First-round financing                                                      | Venture capitalists<br>Business operations<br>Venture capitalists<br>Suppliers and customers<br>Government assistance programs |
| Rapid-growth stage    | Second-round financing<br>Mezzanine financing<br>Liquidity-stage financing | Commercial banks<br>Business operations<br>Suppliers and customers<br>Commercial banks<br>Investment bankers                   |
| 2. SEASONED FINANCING |                                                                            |                                                                                                                                |
| LIFE CYCLE STAGE      | TYPES OF FINANCING                                                         | MAJOR SOURCES/PLAYERS                                                                                                          |
| Early-maturity stage  | Obtaining bank loans<br>Issuing bonds<br>Issuing stock                     | Business operations<br>Commercial banks<br>Investment bankers                                                                  |

*Source: Leach J. C., Melicher R. W., (2012).*

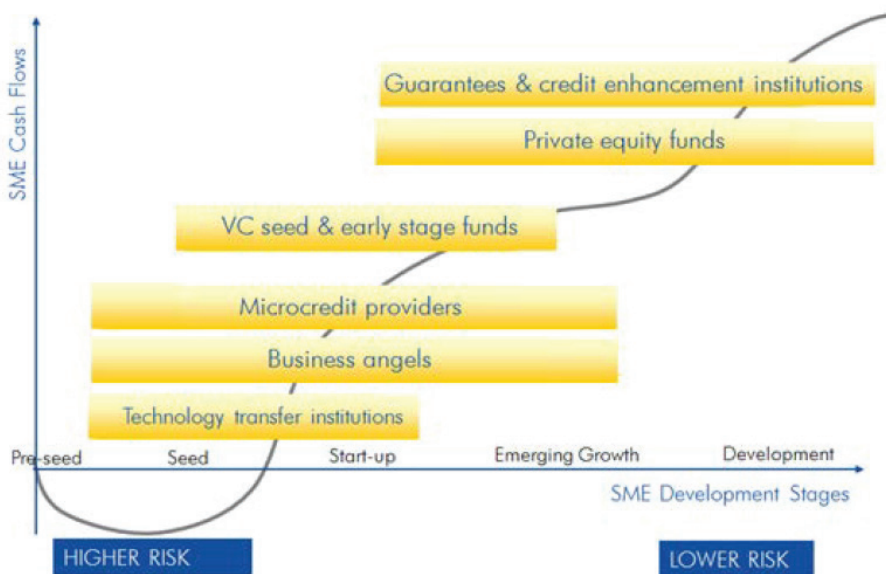
Entrepreneurial firms are becoming a backbone of economic development in the European Union,.

In the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) countries, SMEs account for 95% of all enterprises and generate two-thirds of

employment. In the European Union (EU) in particular, SMEs represent 99% of all enterprises and contribute to more than half of the value-added created by businesses (Michala, D. Grammatikos, T., Ferreira Filipe, S., 2013)

Since financing of entrepreneurial firms and SMEs is highly risky in all stages of life cycle, most of the investors (private investors, banks, financial institutions, etc.) are avoiding providing adequate financial resources to these firms. In that respect, in EU, European Investment Bank formed European Investment Fund to provide adequate financial resources to the entrepreneurial firms and small and mid-sized firms and to create environment supporting investors to invest in risky business. Figure 1 shows a scheme of different types of financial products offered by the EIF with emphasis on the risk level associated with particular phase.

*Figure 1: EIF Product Types by Life Cycle Stage*



*Source: EIF, 2012a*

EIF is offering three distinctive groups of products for SMEs: equity products, debt products and microfinance products. The main objective of EIF is to act as an intermediary between entrepreneurs and SMEs on one side and investors on the other. This role makes EIF leading financing intermediary in European Union that fosters development of entrepreneurial firms and SMEs.

To this end, EIB aims at satisfying existing and future market needs by designing innovative financial products addressed to our partners (banks, guarantee, leasing and microfinance institutions, private equity and venture capital funds, among others), acting as our financial intermediaries<sup>1</sup>

In the group of equity products (which forms European Equity Market) following types of financial support:<sup>2</sup>

- The Social Impact Accelerator (SIA),
- Technology Transfer,
- Venture capital,
- European Angels Fund,
- Corporate Innovation Platform (CoriP),
- Sector focused funds.

In the group of debt products, different guarantees through the process of SME securitization of commercial loans given by the banks, forming a SME securitization market in EU, which is fostering banks to provide loans for SMEs.

Third group of products is related to microfinance. Microfinance consists mainly of micro-loans (less than EUR 25,000) tailored to micro-enterprises (91% of all European businesses) and people who would like to become self-employed but are facing difficulties in accessing the traditional banking services (EIF, 2012a). Throughout the European Union, 99% of all start-ups are micro or small enterprises and one third of those were launched by unemployed people.<sup>3</sup> Micro-credits are, maybe the most important, financial source for entrepreneurial firms and SMEs. That is the reason why EIF is providing funding (equity and loans), guarantees and technical assistance to a broad range of financial intermediaries, from small non-bank financial institutions to well established microfinance banks to make microfinance a fully-fledged segment of the European financial sector.

### **3. IMPACT THE EURO *SOVEREIGN* DEBT CRISIS ON MACROECONOMIC AND SMALL BUSINESS ENVIRONMENT: ACTUAL TRENDS AND GLOBAL ECONOMIC PROSPECTS**

In the second part of paper authors will present all important determinants and data which are related to actual global trends, macroeconomic environment, world economic projections, empirical research of the *IMF* and *European Investment Fund* (EIF), with special review on impact the euro debt crisis on entrepreneurial financing. Of course, considering authors' main subject of research, there will be discussion also, about business environment of SMEs.

#### **3.1. Impact of the Euro Zone Crisis on Economic Environment**

Since the *European Small Business Finance Outlook* was published in May 2013, the global economic prospects and prognosis have deteriorated dangers remain high. First one who presented the real state of macroeconomic environment was the IMF. Namely, the IMF has forecasted a slowdown of global growth from 3.8% in 2011 to 3.3% for 2012, while global growth is expected to increase again to 3.6% in 2013. However, compared to IMF's previous projections, which are made in April 2012, these forecasts have been decreased by 0.2 and 0.5 percentage points for the years 2012 and 2013 respectively [IMF, 2012].

The forecasts have been reduced as the US economy has slowed and spill-overs from advanced economies affected emerging market and developing economies. The global economy is also suffering from high government debt in many countries. The world growth projections for 2013 are inter alia based on the anticipation of better government policies in the euro area and a rather stable pace of global fiscal tightening. However, the downside risks remain considerable.

Specifically, the euro area crisis could be intensified once again due to renewed concerns over sovereign risk of periphery countries and the ambiguous effects of austerity on the real economy. One of the forces which results in sluggish growth is a general feeling of uncertainty. Worries about the ability of policymakers to control the euro crisis are deteriorating business sentiments.

Furthermore, the divergence between growth in advanced and emerging economies is expected to persist. Specifically, the IMF slightly reduced its forecasts for the growth in advanced economies (especially in times of on-



going euro debt crisis) to 1.3% for 2012 and 1.5% for 2013 and for emerging and developing economies to 5.3% for 2012 and 5.6% for 2013.

The impact of the on-going euro crisis also had huge effects on Europe. The output growth projections for the euro area were slightly reduced to -0.4% for 2012 and 0.2% for 2013. In general, the projections shows trends for Central Europe and Eastern Europe that were slightly increased, to 2.0% for 2012 and reduced, to 2.6%, for 2013. Additionally, the *European Commission* in its latest *European Economic Forecast* has also updated its projections to similar levels, expecting -0.3% growth for the EU and -0.4% for the euro area for 2012.

For understanding all of the previously mentioned forecasts for the EU, in times of crisis and in post-crisis period, see the following Table 2., according to analysis of *European Commission* (published in autumn 2012):

*Table 2: Main Features of the European Commission Forecast for the EU (autumn 2012)*

| Macroeconomic indicators                                                     | Times of crisis |      |      | Post crisis period |      | Forecasts |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|------|--------------------|------|-----------|
|                                                                              | 2009            | 2010 | 2011 | 2012               | 2013 | 2014      |
| GDP                                                                          | -4.3            | 2.1  | 1.5  | -0.3               | 0.4  | 1.6       |
| Private consumption                                                          | -1.5            | 1.1  | 0.1  | -0.6               | 0.0  | 1.2       |
| Public consumption                                                           | 2.2             | 0.7  | -0.1 | 0.0                | -0.4 | 0.4       |
| Total investment                                                             | -13.0           | 0.2  | 1.4  | -2.2               | 0.1  | 2.8       |
| Employment                                                                   | -1.9            | -0.5 | 0.2  | -0.4               | -0.2 | 0.6       |
| Unemployment rate<br>(Percentage of the labour force)                        | 9.0             | 9.7  | 9.7  | 10.5               | 10.9 | 10.7      |
| Inflation<br>(Harmonized index of consumer prices, annual percentage change) | 1.0             | 2.1  | 3.1  | 2.7                | 2.0  | 1.8       |
| Government balance (% GDP)                                                   | -6.9            | -6.5 | -4.4 | -3.6               | -3.2 | -2.9      |
| Government debt (% GDP)                                                      | 74.6            | 80.2 | 83.0 | 86.8               | 88.5 | 88.6      |
| Adjusted current-account balance<br>(% GDP)                                  | -0.7            | -0.6 | -0.5 | -0.2               | 0.4  | 0.6       |
| Contribution to change in GDP                                                |                 |      |      |                    |      |           |
| Domestic demand                                                              | -3.1            | 0.8  | 0.3  | -0.7               | 0.0  | 1.3       |
| Inventories                                                                  | -1.1            | 0.8  | 0.3  | -0.5               | 0.0  | 0.0       |
| Net exports                                                                  | -0.1            | 0.5  | 1.0  | 0.9                | 0.5  | 0.3       |

*Source: European Commission (2012)*

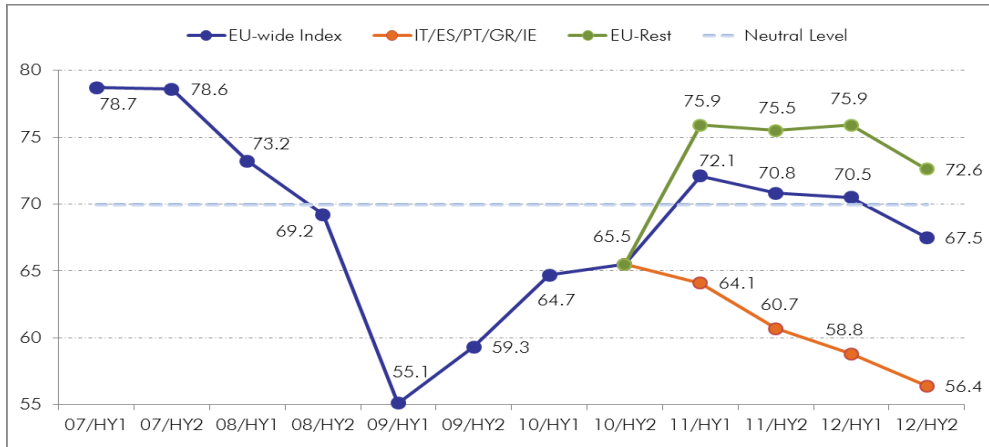
For 2012, high unemployment in the EU is expected to further restrict private consumption, while public consumption is expected to shrink in 2013 under the efforts to assure the sustainability of public debt. Furthermore, weak domestic demand is unlikely to support GDP growth as well as import growth. To the contrary, net exports will be the most powerful growth driver in 2012 and 2013 due to the recent depreciation of the euro against foreign currencies and an expected upturn of the global economy. For 2014, domestic demand is expected to step in as the main contributor to growth, according to *European Commission*. [European Commission 2012].

### **3.2. Impact the Euro Sovereign Debt Crisis on Small Business Environment**

*SME Business Climate Index*<sup>4</sup> analyses overall business environment of European SMEs (being stable for three consecutive semesters). According to today's report *SME Business Climate Index* declined by 3 percentage points. In the second half of 2012, the index stands below its neutral level of 70%. During 2012, more and more SMEs were faced with a deteriorated business situation, which resulted in the pessimistic outlook.

The imbalances between the EU Member States that were firstly identified in the beginning of 2011 are still significant. In fact, in those countries that were hardest hit by the euro debt crisis, SMEs have not found their way out of contraction as SMEs in the rest of the EU countries seem to have done since the end of 2010. To the contrary, the reported *Business Climate Index* for the country group Italy, Spain, Portugal, Greece, and Ireland is again at the levels of early 2009, showing a clear lack of confidence among SMEs concerning the current and upcoming developments. As a result, two diverse country groups are formed within Europe with the gap between them amounting to 16.2 percentage points. (see in Figure 2.)

Figure 2: SME Business Climate Index



Source: UEAPME Study Unit (2012)

Figure 3 shows the balance of “positive minus negative” answers<sup>5</sup> reported by European SMEs, regarding situation, turnover, employment, prices, investments and orders on a semi-annual base, starting from the second half-year 2008, with the last column being a forecast for the overall second half-year 2012. During the first semester of 2012, all economic indicators have turned negative. Except for prices and investments, all results were in line with what SMEs expected one semester earlier.

Figure 3: Main Results of the EU Craft and SME Barometer 2012/HY1

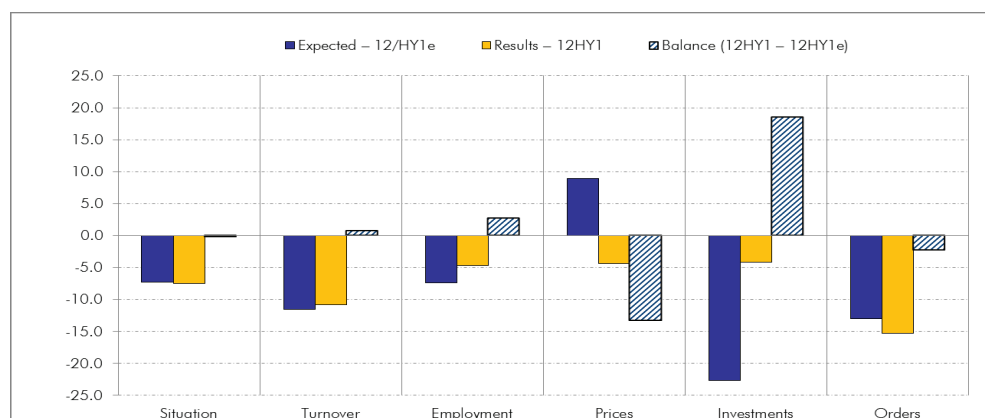


Source: UEAPME Study Unit (2012)

As the Figure 2 shows, in the second half of 2012, turnover, orders and employment were on balance expected to fall by (-8.8%), (-5.7%) and (-6.0%) respectively, corresponding to the macroeconomic forecasts. Moreover, expectations for investments are on balance even worse (-15.9%), driven by the uncertain business environment for SMEs and the difficult situation in lending that they face from European banks. Lastly, SMEs, in line with previous semesters, continue to expect lower prices (however, only with a balance of -0.6%), most probably as a result of the downward pressure on sale prices in order for SMEs to stay in the market.

The balance between expectations and final results for the first half of 2012 is shown in Figure 4.

*Figure 4: Expectations of SMEs and Real Outcome for 2012/HY1*



*Source: UEAPME Study Unit (2012)*

As we can see, the most remarkable magnitude is observed for investments. This positive balance shows the “adaptive behavior” of SMEs. A sharp drop (22.7%) in investments was projected, as SME entrepreneurs would not expect an increase of associated production capacity in times of uncertainty and sluggish growth, but they needed to invest in order to keep their capacity and to match the orders.

### **3.3. Finance of SMEs in the Euro Area Affect by Euro Debt Crisis – Empirical Research of ECB**

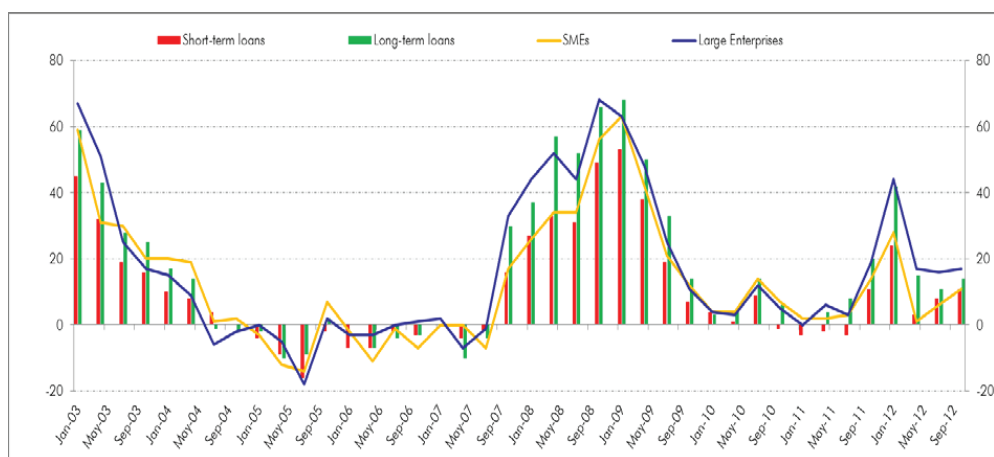
This part is divided in three parts: the first one explains methodology of ECB’s *Bank Lending Survey*, the second one analyses ECB interest rate statistics, which provides information about the interest rates and volumes for different

size classes of new euro-denominated loans. The third part determines insolvencies of SMEs in the euro area, measured by *Euler Hermes Global Insolvency Index*

The ECB's latest *Bank Lending Survey* (BLS) 2012 reporting euro area banks have further tightened their credit standards to non-financial corporations. Moreover, the survey reports a slight increase in the additional net tightening<sup>6</sup>; a net 15% of banks reported a tightening in Q3/2012, compared to 10% in the previous quarter.

As shown in Figure 5, the net tightening of credit standards on loans to SMEs increased from 6% in Q2/2012 to 11% in Q3/2012, and that of credit standards on loans to large firms increased slightly from 16% to 17% [ECB, 2012]. The BLS examines the net tightening also with respect to the loan maturity: the overall tightening of credit standards influences loans with longer maturities more than short-term loans.

*Figure 5: Changes in Credit Standards Applied to the Approval of Loans or Credit Lines to Enterprises (SMEs versus large enterprises)*

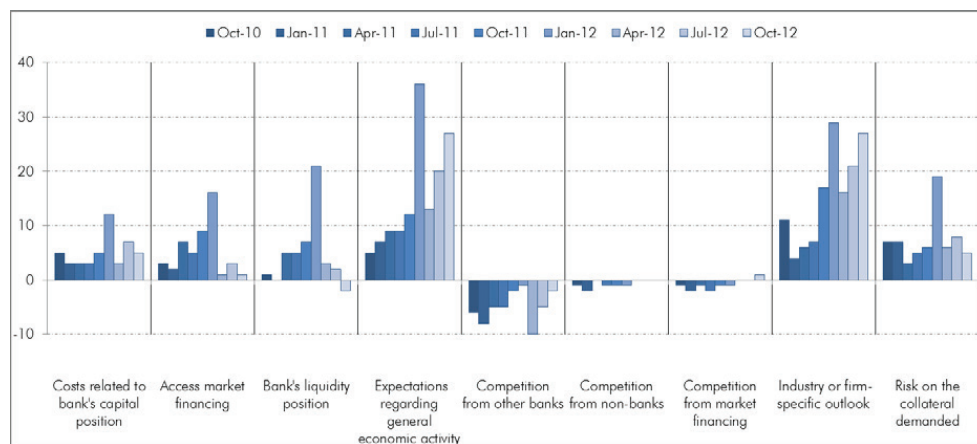


Source: ECB (2012)

In Q3/2012, in net terms and as far as SMEs are concerned, the factors that were most and increasingly mentioned by banks as having contributed to tighter credit standards were the expectations concerning the economic outlook (27% in Q3/2012 compare to 20% in Q2/2012) and industry specific prospects (27% in Q3/2012 compare to 21% in Q2/2012). In contrast, banks liquidity position and competition from other banks were on balance reported

as having taken away some tightening pressure from credit standards. That represents Figure 6.

*Figure 6: Factors Contributing to Tightening Credit Standards for SMEs*



*Source: ECB (2012b)*

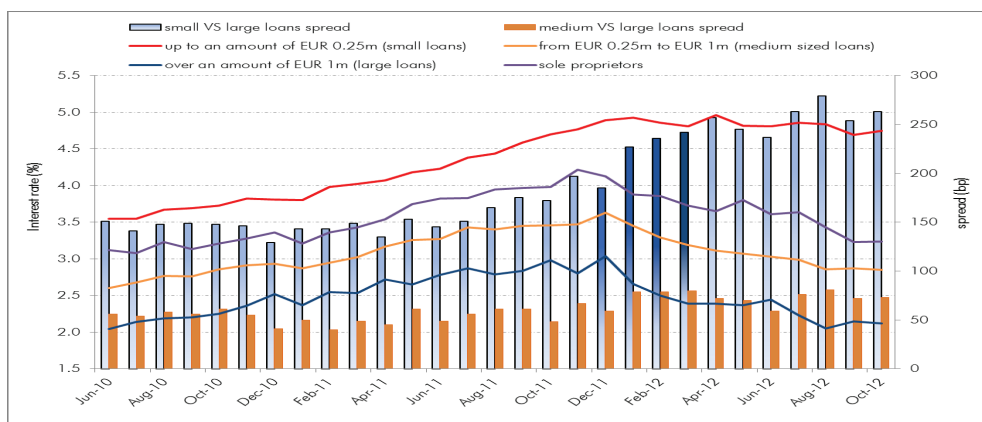
According to the reporting banks, the decrease in net *demand* for loans to non-financial corporations was slightly more pronounced in Q3/2012 (-28% compared to -25% in Q2/2012), mainly driven by lower demand for mergers and acquisitions, inventories, and working capital. By contrast, declined financing needs of firms for fixed investment and for internal sources of finance contributed less to the deteriorated net demand for loans [ECB, 2012]. Concerning the projections for Q4/2012, some further tightening is on balance expected to affect large firms (10%) rather than SMEs (7%), as well as primarily long-term loans (15%). The demand for corporate loans is on balance expected to further decrease, but less pronounced than before.

As far as ECB interest rate statistics, it provides information about the interest rates and volumes for different size classes of new euro-denominated loans. Since June 2011, the former category of loans to euro area non-financial corporations up to EUR 1m is divided into two sub-categories, one includes loans up to and including EUR 0.25m and another loans over EUR 0.25m and up to EUR 1m. Based on the assumption that the average size of new loans for SMEs is smaller than the typical loan size for large enterprises this categorization enables us to have a closer look at the financing cost of SMEs. [ECB (2012)]. Loans of amounts over EUR 0.25m up to EUR 1m (medium-size loans) had a rather stable spread over loans of more than EUR 1m (large loans), averaging 60 basis points (bp) for the period June 2010 to October

2012 as we can see in figure 6. Loans up to an amount of EUR 0.25m (small loans) have a higher spread over the large loans, and it was relatively stable until July 2011 at a level of 145bp. From that point, this spread has shown an increasing trend to a record level of 279bp in August 2012.

Therefore, we can conclude that using small loans as a proxy for the financing cost of SMEs, this elevated divergence may point to some degree of discrimination by banks against small firms as a consequence of the divergence in firm-specific risks, in particular in the countries most affected by the deepened sovereign debt crisis.

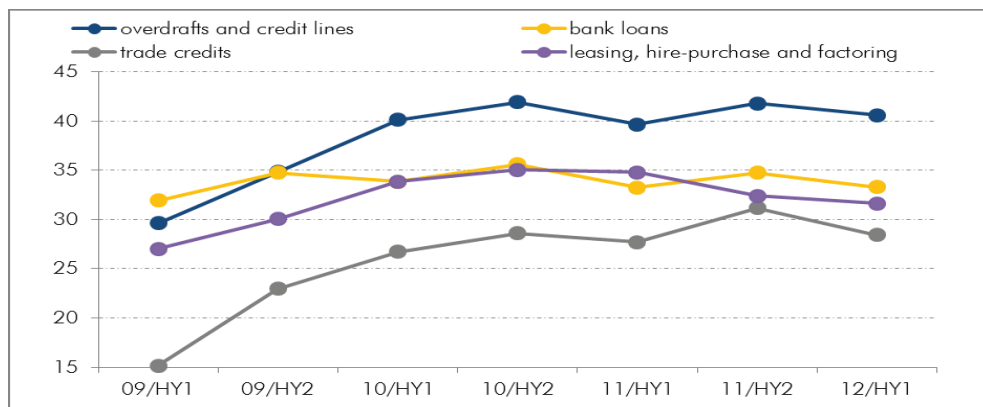
*Figure 7: Evolution of Monetary Financial Institution Interest Rates on New Loans to Non-Financial Corporations*



*Sources: ECB (2012)*

On the other side, the next Figure 8 presented a slight decrease in the percentage of SMEs having used debt financing through its most popular forms overdrafts and credit lines, bank loans and trade credits, leasing, hire-purchase or factoring. Traditional bank financing (overdrafts, credit lines, bank loans) remained the most important external funding source.

Figure 8: Sources of External Financing of Euro Area SMEs



Source: ECB (2012)

According to the responses of surveyed SMEs, the main factor which negatively impacted the availability of external financing was the general economic outlook. In addition, a larger share of SMEs reported a further decline in banks' willingness to provide loans. Moreover, the net percentage of SMEs reporting increases in costs of financing (52%) and collateral requirements (39%) was still at high levels. In contrast, the net percentage of SMEs reporting an increase in interest rates dropped to 27% (from 42%), which can be the consequence of the slight moderation in aggregate short-term and variable bank lending rates on small-sized loans since April 2012 [ECB, 2012].

With regard to measuring the insolvencies of SMEs in the euro area, ESBFO applied so-called *Euler Hermes Global Insolvency Index* [Euler Hermes 2012]. The *Insolvency Index* reported an increase in bankruptcies by +7% in 2011 and the projection for 2012 has been recently updated by Euler Hermes to a more pessimistic level of +17% (compared to +13% projected in April 2012). [Euler Hermes 2012] For 2013 the Insolvency Index is expected to decrease to +11%. At the same time, the regional disparities have significantly increased. In 2011, insolvency indexes increased at a record speed of +33% in Greece, +19% in Portugal, and +18% in Spain, while a few central and eastern European countries also recorded double-digit increases (Hungary +12%, Slovakia +12% and Czech Republic +11%). On the other hand, the most significant falls in European insolvency indexes were recorded in, Denmark (-15%), Austria (-8%) and Germany (-6%). Insolvencies in 2012 are now expected to worsen in the European periphery countries (Spain +30%, Greece +30% and Portugal +48%) as a result of the tightened credit



conditions, the austerity plans and reduced demand [Euler Hermes 2012]. The core countries in Europe, facing internal budget adjustments and being exposed to the downturn in euro area demand, are also expected to have increasing insolvency figures, e.g. for the Netherlands a strong increase of insolvencies (+25%) is forecasted for 2012 - but with an improvement in 2013 [Euler Hermes 2012].

With regard to the effects of euro zone crisis to (macro)economic and small business environment, we emphasise next important issues (as depicted in ESBFO 2012):

- Since May 2013, the global economic prospects have deteriorated and dangers remain high.
- Available data for the business environment of SMEs show a deteriorated situation. Moreover, the imbalances between EU Member states remained significant.
- The ECB bank lending survey reports a further net tightening in credit standards applied by euro area banks for loans to non-financial corporations.
- The additional net tightening has increased. Looking forward to the fourth quarter banks assume, on balance, some further tightening of credit standards, which is expected to affect large firms more than SMEs, and long-term loans more than short-term ones. [ECB (2012)].
- According to the ECB interest rate statistics, the interest rate spread between small and large loans has continuously increased since July 2011 and has reached a record level in August 2012. [ECB (2012)].
- According to another ECB survey, access to finance remained a more pressing problem for euro area SMEs than for large firms. The net percentage of SMEs reporting a deteriorated availability of bank loans increased further, mainly due to the general economic outlook. [ECB (2012)].
- SMEs are expecting on balance a further deterioration of access to bank loans and bank overdrafts. [ECB (2012)].
- For 2012 and 2013, insolvencies are expected to rise again, due to the difficult economic environment. In the euro area, the rise in the number of insolvencies is expected to be even sharper than in previous years. Unsurprisingly, countries in the European periphery are expected to be particularly affected. [Euler Hermes 2012].

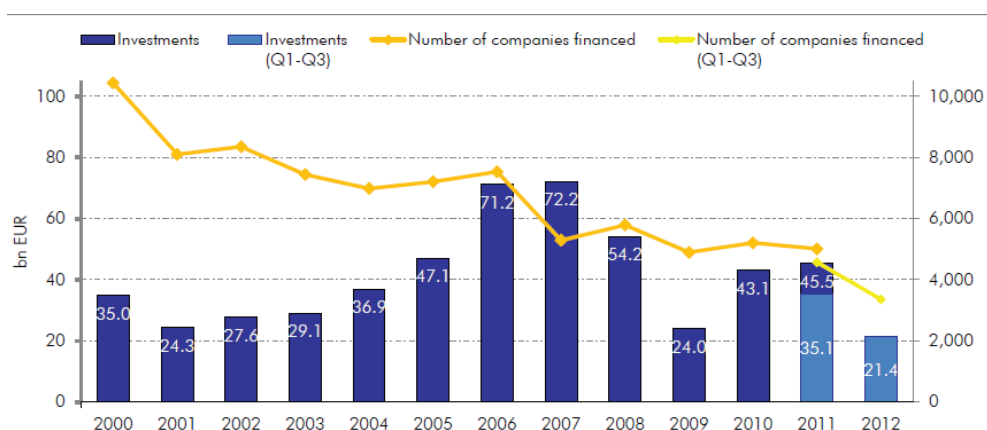
## 4. ENTREPRENEURIAL AND SME FINANCING IN EUROPEAN UNION: CURRENT STATE

Based on the available data from EIF, European Venture Capital Association - EVCA and European Microfinance Network – EMN, in this part of the paper we are focusing our discussion on the current state of development of European equity market, debt market and micro financing in European Union.

### 4. 1. Private Equity Market in the European Union

According to the data provided by EVCA, total investment activity significantly decreased in respect to 2008. Figure 9 shows investment activity financed by private equity firms in Europe

*Figure 9: Investment Activity of European Private Equity Firms from 2000 to 2012.*

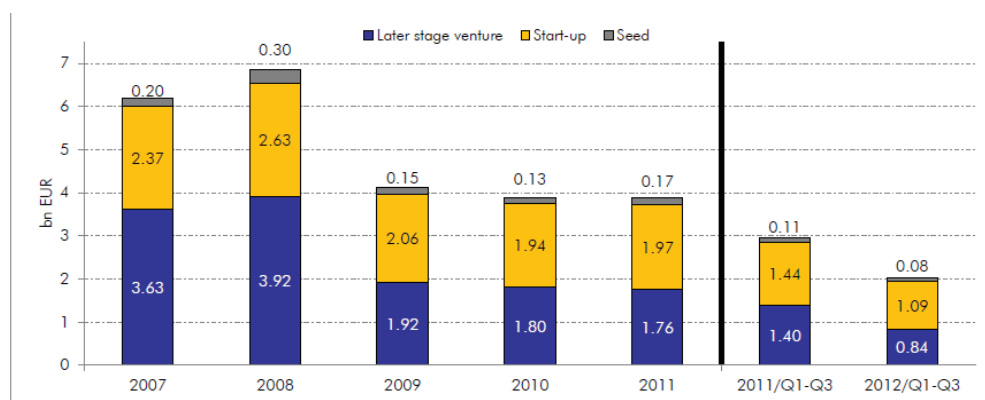


*Source: EIF (2012a)*

After the 2008 crisis investment activity increased in 2010 and 2011, while in 2012 private equity and venture investments recorded a downturn which was at least partially due to the very difficult general economic environment, discussed in previous part of the paper. Investment activity in Europe does not differ from the rest of the world. According to *Global Private Equity World Report 2013* (Bain&Comapny, 2013), investment activity is not rebounding. Data for the last three years remains the same. Some increase of investment activity can be observed only in North America.

Venture capital, as one of the most important sources of entrepreneurial firms financing, is also decreased over the years. (see in Figure 10)

Figure 10: Venture Capital Activity



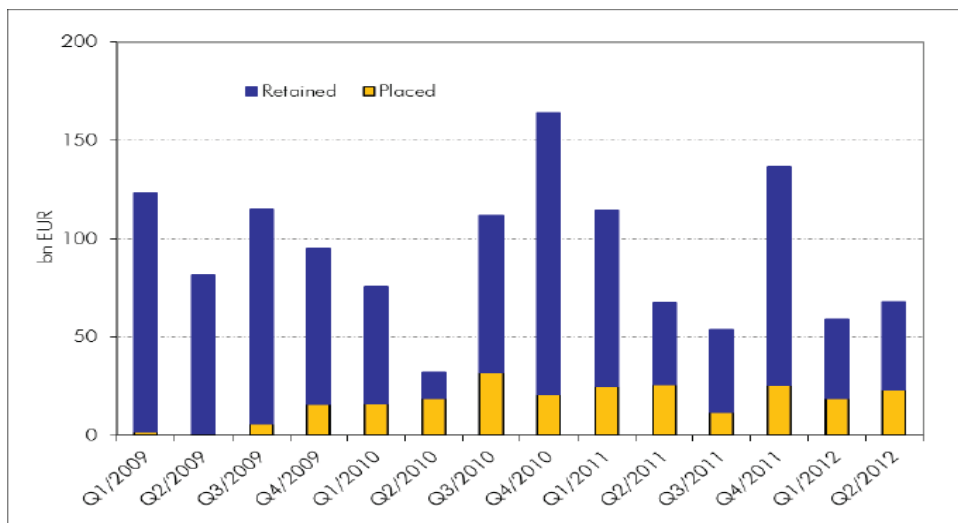
Source: EIF (2012a)

## 4. 2. SME Securitization Market in the European Union

SME Securitisation (SMESec), as important element of the financing of SMEs in Europe, is still suffering from the economic and financial crisis. The near-collapse of the European structured finance market, in tandem with the other markets around the globe more generally, has profoundly affected the status and outlook of SMESec and unfortunately the situation has only slightly improved since our previous report. It is still the case that originators mainly retained newly issued deals in order to create liquidity buffers and to use the assets as collateral with central banks for re-financing purposes. (EIF, 2012a)

As a consequence, overall securitization activity was so far high during the crisis - but this mainly reflects retained transactions. In 2011 the total securitization *issuance* in Europe was EUR 372bn, compared to EUR 383bn the year before (-3%). For the full year 2011, the retention was at around 76% (2010: 77%). So far in 2012 (Q1+Q2) the retention rate was significantly lower (67%); at first sight this looks encouraging, but this is only in relative terms - it has to be considered that the overall issued amounts went down by 30% (Q1+Q2/2011: EUR 182bn, compared to EUR 127bn in 2012 (Q1+Q2)); and the amounts placed with investors went down by almost 17% (Q1+Q2/2011: EUR 51bn, compared to EUR 42.3bn in Q1+Q2/2012). The most active markets so far this year in terms of issuance were the UK (market share in Q1+Q2: 31%), Italy (22%) and the Netherlands (22%). (EIF; 2012a) (see in Figure 11)

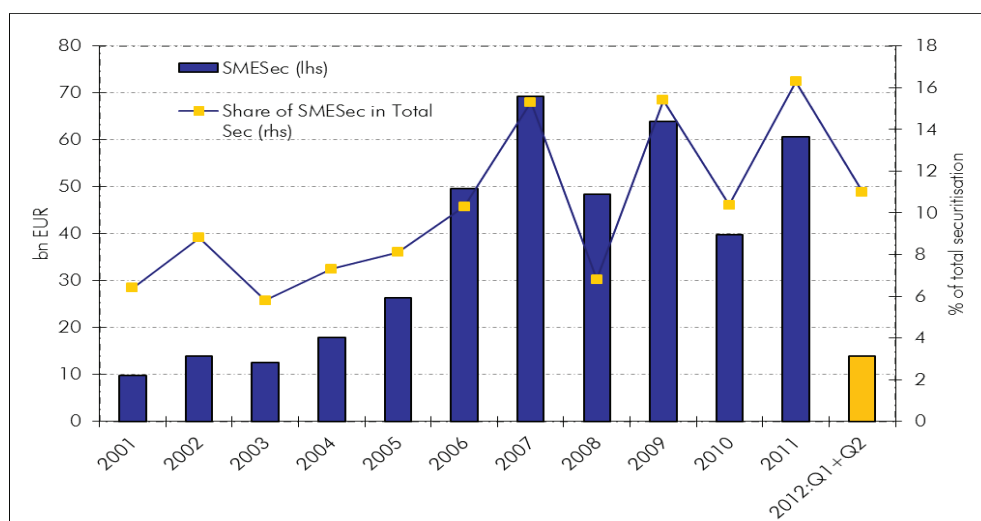
Figure 11: *European Securitization Issuance by Retention (bn EUR)*



Source: EIF, 2012a

The market share of SMESec was between 6% and 16% of total yearly issuance during the past decade. In 2011, the share was 16.2%, the highest value ever registered in Europe . In the first half of 2012, the share of SME issuance went down to 11% (EUR 13.9bn out of a total issuance in Europe of EUR 126.9bn). If we compare the two first half years (2011, 2012), SME related issuance was much lower (-47%) so far this year, with main activity in Belgium and Spain. (EIF, 2012) (see in Figure 12)

Figure 12: *SMESec Volumes in Europe and Share of SMESec in Total Securitization*



Source: EIF, 2012a

Despite the financial and sovereign crisis, the European securitization market in general performed so far relatively well. According to the rating agency Standard & Poor's the European structured finance default rate since beginning of the crisis (mid-2007) remains low: only 1.1% of European structured finance securities outstanding in mid-2007 have defaulted; this default rate is well below the one of US pendants (14.8%). For the SME segment, the rating agency registered defaults 26 of 0.23% (Standard & Poor's, 2012), also other rating agencies confirm low losses for this asset type (e.g. Fitch, 2012)

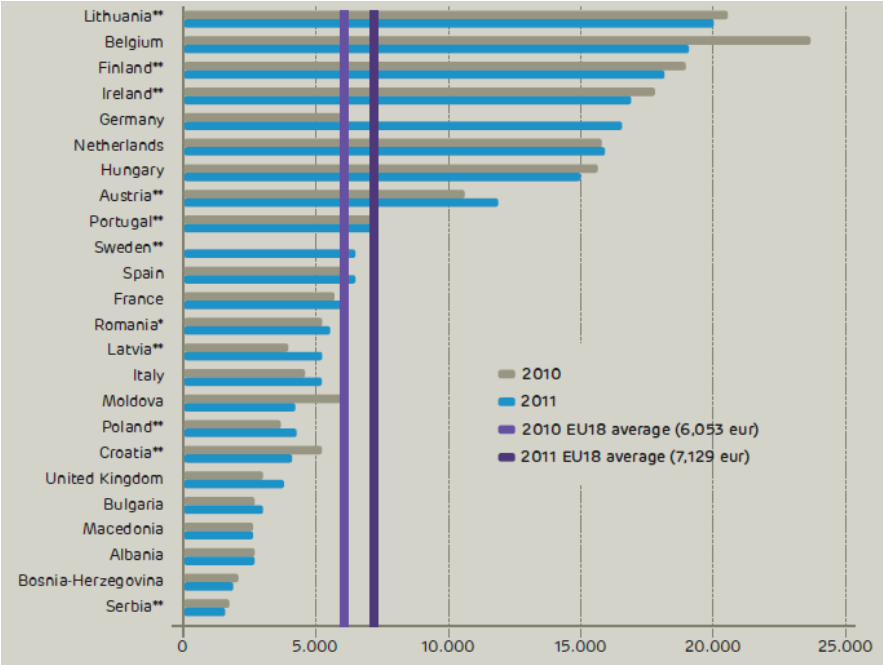
The sovereign crisis and weak macroeconomic fundamentals in many European countries had negative effects on SME transactions and it is expected that the credit quality of existing portfolios in stressed markets will further deteriorate – the performance of SME portfolios is typically dependent on GDP growth trends. Moreover, many counterparties in SME related transactions will continue to suffer from the on-going stress in the European banking system. (EIF, 2012)

#### **4. 3. Microfinance Market in the European Union**

The EU microfinance market is immature and fragmented, but of growing importance as a market segment with a potential to counter poverty and unemployment while fostering financial and social inclusion. One reason for the fragmentation is the diversity of underlying regulatory frameworks (EIF, 2012b)

As data in Figure 13 shows, volume of micro-loans disbursed to business and private subjects differs between countries in Europe. Average value of disbursed loans in 2012 for EU 18 was 7,129 bn Euros, which as a slight increase from the previous year

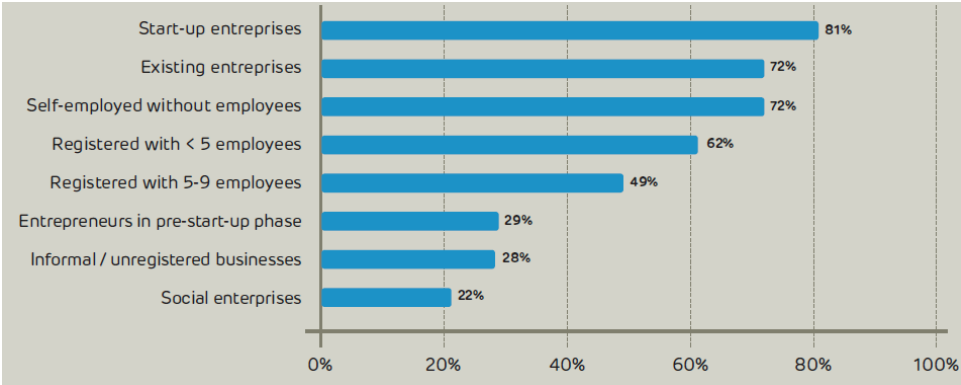
Figure13: Total Value of Micro Loans Disbursed (business and personal microloans)



Source: (EMN, 2012)

As for the types of business supported by the microfinance institutions, data show that most of major amount of loans is disbursed for start-up enterprises. (see in Figure 14).

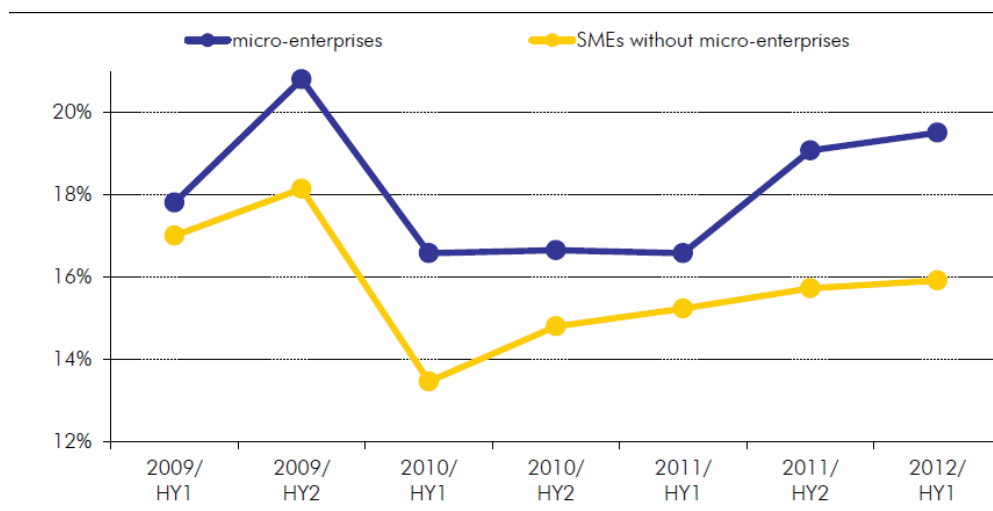
Figure14: Types of Business Supported by the Microcredit Financial Institutions



Source: (EMN, 2012)

According to the data from the latest ECB survey on the access to finance of SMEs in the euro area (ECB, 2012c), the share of enterprises which see access to finance as their most pressing problem is larger among micro-enterprises than among other SMEs. Moreover, the situation seems to have deteriorated even stronger for micro-firms during the last year. (see in Figure 15).

*Figure 15: Share of Enterprises Reporting Access to Finance as Their Most Pressing Problem*



*Source: EIF, 2012*

## **5. INSTEAD OF CONCLUSION: PROSPECTS OF EQUITY, DEBT AND MICROFINANCE MARKET DEVELOPMENT IN THE EU**

### *Private equity market*

The current economic situation and various regulatory initiatives make the private equity environment very challenging. As regards financial regulation, on the one hand, the Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD), the European Venture Capital Fund Regulation, and the European Social Entrepreneurship Funds Regulation aim at creating an improved EU-wide regulatory framework and facilitating fundraising across all EU Member States for funds investing into SMEs and social businesses.

### *SME securitization market*

Prospects for SME securitization market should be discussed in light of fulfilling the BAZEL III recommendation for banks capital adequacy. The

pressure on European banks to deleverage continues, and banks have to raise fresh capital or to reduce their balance sheets in order to fulfill future Basel III rules. One possible reaction is to downsize lending activities; another direction could be to use securitization as tool: a recovery of the securitization markets could play a role in unlocking credit supply and economic recovery (AFME, 2012).

During the crisis, we have seen a clear and on-going tendency towards simpler securitization transactions and improved transparency. There are useful market driven initiatives to introduce quality standards, i.e. the Prime Collateral Securities (PCS) initiative, aims at establishing certain SME securitizations as a brand with key attributes such as quality, simplicity, transparency and liquidity. PCS, officially kicked-off on the 14. November 2012, is an industry-led, non-profit initiative to develop a label for high quality securitizations. (EIF, 2012).

A continuation of the gradual recovery of the European Structured Finance market is expected. However, this will not only depend on the development of market fundamentals and the enhancement of investors' confidence but also strongly on the direct and indirect impact from regulatory priorities. Hence, future/potential regulatory treatments of SMESec have to be duly analyzed. Investors will only return in volume if they regain trust in the quality of the transactions and if there is satisfactory secondary market liquidity. Originators will return if transactions are economically feasible. For both, a stable and reliable regulatory framework is a key precondition as well. (EIF, 2012).

### *Microfinance market*

The impact of the on-going crisis on the availability of microfinance is a central issue of the sector. In times of crisis, like today, microfinance clients, be it as an enterprise or a self-employed, typically find capital even harder to obtain; not to mention the additional challenges faced by certain vulnerable groups such as ethnic minorities or female entrepreneurs. If commercial banks reduce their lending to the "typical" microfinance clients this provides as well an opportunity for non-bank MFIs to strengthen their position in the market. On the demand side, the increased levels of unemployment in many European countries, especially in Southern Europe, might increase as well the demand for microfinance – from the perspective of social inclusion lending but as well from the viewpoint of enterprise lending. It can be expected that especially many young people will try to start self-employment (EMN, 2012).



Microfinance business model in Europe and the microfinance market is immature and fragmented – but there is a trend towards efficiency, professionalization, and self-sustainability. However, without the access to stable funding, the prospects of the sector with regard to growth and self-sufficiency are limited. (EIF, 2012a)

## 6. REFERENCES

1. AFME (2012). The economic benefits of high quality securitisation to the EU economy. November 2012. <http://www.afme.eu/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=7307>
2. Bain & Comapny (2013) Global Private Equity Report 2013, Available at: [http://resultsbrief.bain.com/pdfs/Bain\\_and\\_Company\\_Global\\_Private\\_Equity\\_Report\\_2013\\_public.pdf](http://resultsbrief.bain.com/pdfs/Bain_and_Company_Global_Private_Equity_Report_2013_public.pdf) (september 2013)
3. Barringer B. R., Duane R. (2010), Poduzetništvo – uspješno pokretanje novih poduhvata, Off-Set Tuzla, Tuzla
4. ECB (2012). Survey on the access to finance of SMEs in the Euro area. October 2011 to March 2012., <http://www.ecb.int/stats/money/surveys/sme/html/index.en.html>
5. European Microfinance Network (2012). Overview of the Microcredit Sector in the European Union for the Period 2010 – 2011. <http://www.european-microfinance.org/data/file/overview2010-2011-final.pdf>
6. Euler Hermes (2012). Macroeconomic, Risk and Insolvency Outlook Economic Outlook no. 1181. 13.04.2012
7. European Investment Fund (2012a), *European Small Business Finance Outlook*, Working Paper 2012/16, EIF Research & Market Analysis
8. European Investment Fund (2012b), *Progress for Microfinance in Europe*, Working Paper 2012/13, EIF Research & Market Analysis
9. Leach J. C., Melicher R. W., (2012), *Entrepreneurial Finance*, 4th Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA
10. Michala, D. Grammatikos, T., Ferreira Filipe, S. (2013) *Forecasting Distress In European SME Portfolios*, Research & Market Analysis, Working Paper 2013/17 EIF
11. Standard & Poor's (2012). Transition study: Five years on, the European structured finance cumulative default rate is only 1.1%.
12. Yazdipour R., (2011), *Advances in Entrepreneurial Finance: With Applications from Behavioral Finance and Economics*, Springer Science+Business Media

## Endnotes

1. [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/index.htm)
2. [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/equity/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/equity/index.htm)
3. [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/microfinance/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/microfinance/index.htm)
4. *SME Business Climate Index* is calculated as the average of the current situation and the expectations for the next period resulting from the sum of positive and neutral (meaning: no change) answers as regards the overall situation for the business. See in: UEAPME Study Unit (2012)
5. The EU Craft and SME barometer builds on surveys that are conducted by UEAPME member organisations. The 2012/H2 results are based on about 30,000 answers collected between 2011 and September 2012. The balanced figures mentioned in the text show the difference between positive and negative answers, with national results weighted by employment figures. The surveyed categories include overall situation, turnover, employment, prices, investment, and orders. See in: UEAPME Study Unit (2012)

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNAJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**OPTIONS AS AN INSTRUMENT FOR RISK  
MANAGEMENT OPCIJE KAO INSTRUMENT RIZIK  
MENADŽMENTA**

**Dragica Odzaklieska**

Faculty of Economics-Prilep

Gjorce Petrov bb Prilep

++389 48 427 020

++389 48 426 927

E-mail: [dragicaodzaklieska@yahoo.com](mailto:dragicaodzaklieska@yahoo.com)

**Gordana Trajkoska**

Faculty of Economics-Prilep

Gjorce Petrov bb Prilep

++389 48 427 020

++389 48 426 927

E-mail: [trajkoska.gordana.01@gmail.com](mailto:trajkoska.gordana.01@gmail.com)

**Gordana Vitanova**

Faculty of Economics-Prilep

Gjorce Petrov bb Prilep

++389 48 427 020

++389 48 426 927

E-mail: [vitanova04@yahoo.com](mailto:vitanova04@yahoo.com)

**ABSTRACT:** *The financial derivatives as a significant instrument for functioning and development of the financial markets provide the quality and quantity of the supply and demand of capital, and improve business climate, create opportunities for new jobs, thus contributing to the reduction of unemployment. Trading with derivative financial instruments undergoes intense development in the last 30 years, which is a consequence of the need for risk management in trading securities, the enormous expansion of securities market, the standardization of financial instruments, as well as the intense development of Information and Telecommunication Technology. The options as one of the most applied forms of financial derivatives determine not only the volume, but also the quality of financial transactions in financial markets in*

*every national economy. Options are derivative financial instruments which basically contain certain financial assets, subject to a future trading on a specified date, with determined price under strictly defined conditions. There are several reasons why these financial instruments are attractive for trading on financial markets. Namely, the options are used for risk management, implementation of conservative revenue, and for achieving speculative purposes.*

*The purpose of this research paper is to present information about the role and importance of options in the market of financial derivatives, to propose strategies for trading options that will be in a function of risk management and to propose measures for greater recognition of the options on financial markets in general, and particularly in Republic of Macedonia.*

**Keywords:** *financial markets, derivative financial instruments, option, risk management*

**JEL:** G11, G23, E22

## 1. INTRODUCTION

In the past few decades, trading with derivative financial instruments is one of the most efficient ways to increase the rate of return and to minimize the risk in portfolio managing. The derivatives represent financial tools foreseeing transfer of certain assets on or before determined date in the future, according to predetermined price. The value of these tools changes as a result of the change of one or more market variables, such as: interest rate, exchange rate, price of securities, credit indices and price indices.

From all financial derivatives, options have special significant place in the international financial markets, since they allow investors to reduce and control the business risks. With their application, one can successfully manage the risk during the change of interest rates, the risk during change in the price of securities and the risk of change in foreign exchange rates. Also, options have an affect on increasing the efficiency of financial markets, especially by ensuring optimum liquidity, increased financial security, lower transaction costs etc.

Option is a derived financial instrument which gives its owner the right to buy or sell certain financial asset according to a predetermined price, within specified time period. The basic requirement to obtain the right to buy or sell options is to define the price, i.e. premium. The seller receives the premium

as a reward for selling the option and thus assumes the responsibility of the buyer's first call, to unconditionally deliver him the securities, subject to an option contract. The value of the premium is determined by the financial market and it is dependant on the rating of the issuer of shares, the price of the share listed in the contract, date of maturity of option and supply and demand of option contracts on the market.

## **2. LITERATURE REVIEW**

The use of derivative financial products, such as forwards, futures, options and swaps has grown exponentially over the last decades (Bartram 2000, p.280). This is evident primarily for over-the-counter (OTC) instruments. According to the statistics by the Bank for International Settlement, OTC derivatives national amounts reached \$633 trillion at the end-December 2012 (BIS 2013), compared to \$100 trillion in June 2001 (BIS 2002). The gross market value of all contracts, i.e. the cost of replacing the contracts at current market prices, equaled \$24.7 trillion at end-2012. Notional amount for interest rate derivatives, the largest segment of the market, stood at \$490 trillion at end of 2012, compared to \$75.8 trillion at end of 2001. At the same time, the use of the derivative instrument has become common practice in the risk management activities of non-financial firms around the world (Bartram, Brown & Fehle 2003). Non financial firms that use derivative financial instruments in order to manage financial risk are more likely to have larger investment opportunities (Allayannis & Ofek 2001, p.279). Hentschel and Kothari (2001) show that derivatives users have few, if any, measurable differences in risk associated with the use of derivatives compared to firms that do not use derivatives, which suggests that derivatives are not being used for speculative purposes. Options trading is one of the hottest financial activities in the United States (Brigham & Ehrhardt 2002, p. 585). Investors with sizable portfolios can sell options against their stocks and earn the value of the option (less brokerage commissions) even if the stock's price remains constant. Options are used as insurance against unfavorable market movements, i.e. to eliminate downside risk while keeping the upside potential. Most importantly, options are very versatile risk management instruments that can be used well to hedge various types of exposure. The resulting amount of risk differs from the risk associated with other instruments, such as stocks or future contracts. For example, an investor who purchases calls or puts benefits from an increase (call) or decrease (put) in the price of underlying assets, while the potential loss from buying the option is limited to the cost of the option. Consequently, the typical

view of risk used in finance needs revision for option strategies (Daigler 1994, p.447). Risk is typically defined in terms of variability (standard deviation) for stock and bond portfolios. The proper use of the standard deviation is based on the assumption that a normal distribution exists. Options strategies alter the resulting profit distribution such that the distribution is no longer normal. The investors in option should think of risk in terms of the probability and size of the loss, rather than the standard deviation of the profits.

### 3. MOTIVATION FOR TRADING OPTIONS

Basic motivations for investors who trade options are the following:

- **Risk management.** By purchasing or selling options, the holder may reduce or eliminate the risk. By signing an options contract, the manager may fix the price of assets that he/she should purchase, and subject to the option contract. Meanwhile, if assets prices rise beyond what is defined in the options contract, then the option holder activates the options, i.e. buys the assets at a price lower than the market price;
- **Arbitration.** The arbitrary operations are used to achieve profit as a result of the difference in various financial markets. The participants follow the changes of the premium of options or the price of the basis of the options when buying and when the prices are different in different markets. These are short term differences in price and the arbitrator can, in an interval of few minutes, find position to buy an option and then hide it at the same moment when he sells the same option;
- **Revenue.** Many investors issue options in order to achieve additional revenues.

### 4. STRATEGIES FOR TRADING OPTIONS

When creating a portfolio, investors strive to maximize profit, so they choose the proper strategies with options which suit their readiness to risk and their willingness to predict market movements. In economic theory and portfolio management, the following strategies are especially significant:

1. Covered call option strategy;
2. Protective put option buying strategy;
3. Straddle strategy;
4. Strangle strategy and
5. Spread strategy.

1. ***The covered call option strategy*** involves sale of one call option for each stock owned by the investor. If the price of the stock falls, the loss that will occur will be reduced by using option premium. However, if there is an increase of the price of the stock subject to the option contract, then the contract will be executed, the stock delivered, therefore reducing profit per each stock. The covered call option strategy is used by the investors in order to reduce the portfolio risk. In fact, by reducing the portfolio risk there is also reducing of its return.
2. ***The protective put option buying strategy*** uses investors who wish to protect themselves from the reducing of the stock price. That means that investor buys a stock and a put option, where the put option guarantees him the selling price of the stock. The protective put option acts as an insurance policy, since it is used for insurance of stocks. When the market stock price is reduced, the loss of the stock will be partially neutralized by the performance of the put option. However, when the market stock price is increased, then there is no need of insurance, i.e. the profit per stock will be reduced in amount of the premium paid.
3. ***Straddle strategy*** – is a simultaneous purchase or a sale of one call option and one put option that have the same strike price and the same date of maturity and by their keeping, the investor may capitalize the movement of the price of stocks in any direction (Reilly&Brown 2002, p.1024). Thereby, the investor may apply two different straddle strategies: long straddle and short straddle strategy.

When the investor applies the long straddle by buying call and put option, he actually gains profit during increasing / reducing of the stock price, subject to the options where both increasing and reducing of the stock price should be relatively high. If the stock price is equal to or higher than the strike price, then the call option will be realized and the investor will gain profit, which size will depend on the difference between the market and the stock strike price, subject to the options and paid premium for the two options. Otherwise, in case of reducing of stock price, the investor will realize the put option and will again gain profit equal to the difference between the profit of put option and paid premium.

The short straddle strategy is simultaneous sale of call and put option with same strike price and same date of maturity. The investor's gain will be highest if there is no change in the price of stock, subject to option, because, in that case

the profit will contain both option premiums. A profit can be realized during change in stock prices, but only if the loss that will appear due to increasing or reducing of stock price is lower than received option premiums. The short straddle strategy is a high-risk strategy, because there is a possibility of huge losses in case there is significant change in prices, especially if there is a drastic reducing of the prices of stock, subject to options. There is also a risk of loss during rapid execution of put and call option (Chance 2004, p. 262). Long and short straddle strategies are graphically presented in Figure 3.1.

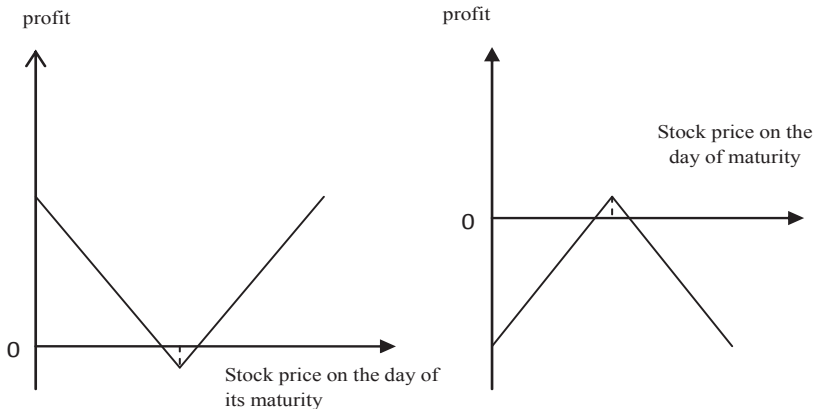


*Figure 3.1. Straddle Strategy*

a) Long straddle strategy

b) short straddle strategy

The straddle strategy is applied when there is a significant change of stock price and when the direction of those changes are unknown. The straddle strategy may appear as:

- Strap strategy and
- Strip strategy.

**Strap** strategy is applied by an investor who expects increasing of stock prices, therefore he buys one put and two call stocks with same strike price and same date of maturity. In case the investor predicts that there will be reducing of stock prices in future, then he will apply strip strategy, i.e. take long position by buying two put options and one call option with same strike price and same date of receipt.

4. **Strangle strategy** is similar to straddle strategy, because the strategy is about buying or selling of one call or put option with the same date of maturity. The difference is that the strangle strategy has a different



strike price of put and call options are different, because the strangle strategy is cheaper compared to the straddle strategy.

5. **Spread** is a complex strategy which includes purchase and sale related options. There are several types of spread strategies, from which we recommend the following:

a) **Bull spread** involves a combination of options with different strike price or different dates of maturity, composed so the investors make a profit when there is an increase of the price of the subject to options. This strategy limits the investor's risk, but also limits his profit. Particular attention is given to the following three types of Bull spread strategies:

1. *Vertical spread*, involves simultaneous purchase and sale of options from the same type with different dates of maturity;
2. *Calendar spread*, involves simultaneous purchase and sale of options of the same type, with the same date of maturity, but different strike prices;
3. *Diagonal spread*, involves combination of both previous option strategies and refers to purchase and sale of same type options with different strike prices and different dates of maturity.

b) **Bear spread** strategy is a combination of options constructed to profit at a expected reducing of price. It can be interpreted as short position in Bull spread strategy (Figure 3.2 ).

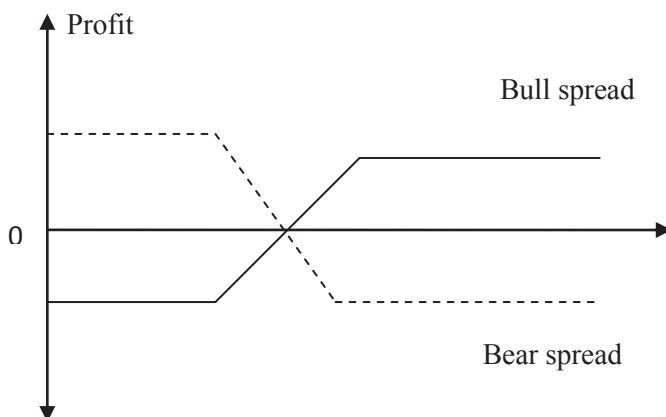


Figure 3.2 Relation Between Profit and Loss in Bull and Spread Option Strategies

- c) **Butterfly spread** strategy is simultaneous purchase and sale of call option based on the same stock or the same portfolio, with the same date of maturity, but different strike prices. It combines bull and bear spreads and includes three different strike prices. The investor buys one option at a higher strike price  $X_1$  and one option at a lower strike price  $X_2$ , and at same time sells two options at a middle strike price ( $X_3$  – an average of  $X_1$  and  $X_2$ ). The strategy is based on the assumption that there will be no significant changes in the stock price in future, which is the basis of the option contract. A limited profit can be realized when the stock price is between the lower strike price of purchased call option and the middle strike price of both sold call options. However there is also a possibility of limited loss if there are bigger changes in the stock price, which is the basis of the option.

During risk management, investors may apply all of the above strategies. However, it should be emphasized that the use of some option strategy depends on: portfolio structure, propensity to risk, legal limitations etc.

## **5. PERSPECTIVES FOR IMPLEMENTATION OF OPTIONS IN THE FINANCIAL MARKETS IN RM**

In the past few decades, one of the most effective ways to increase the rate of return and minimize the risk while managing the portfolio is trading with options and other derivative financial instruments. However, despite huge representation and application of options as instruments for risk management in the financially developed markets, there is still no trading with these derivative financial instruments on Macedonian Stock Exchange, although there is such possibility provided in the legislation. Issues referring to the application of options are elaborated in the following legal solutions:

1. Law on Securities;
2. Law on Personal Income Tax; and
3. Law on Income Tax

In the **Law on Securities**, options are defined as follows: “Contract option is a standardized contract for the future purchase or sale of securities, foreign currencies, commodities, stock indices and interest rates, in which one party has the right but not the obligation to buy or sell the underlying option under pre-agreed price, every working day until the end of the agreed

period, and the other party is obliged, at the request of the first party, to surrender unconditionally or to undertake the payment of the agreed subject to option” (Law on Securities in R. Macedonia, No. 95/2005, 25/2007, 7/2008, 57/2010 and 13/2013). Also, the Law stated that the procedures for issuing, offering and sale of option contracts and futures contracts and other derivative financial instruments in the primary market, trading with these derivative financial instruments in the secondary market and the settlement and determination of these trade transactions shall be closer prescribed by the Securities Commission.

**The Law on Personal Income Tax** ( “Official Gazette of Republic of Macedonia” No. 80/93, 3/94,70/94, 71/96, 28/97, 8/01, 50/01, 2/02, 44/02, 96/04, 120/05, 52/06, 139/06, 6/07, 160/07, 159/08, 20/09, 139/09, 171/10, 135/11 and 166/12) covers the taxation of incomes from capital gain, arising from option transactions. The tax rate of this tax is 10%, and the tax payer can be any person-citizen who trades options and as a result of option realization, accomplishes capital gain or capital loss. Pursuant to this Law, regardless of whether a capital gain or capital loss is realized, the profit gained by tax payers on this basis, must be registered with the Public Revenue Office. The tax base includes only 70% of the realized capital gain. Capital gain is the difference between the sales value of the securities and their fair value. The sale price of options is the selling price of the option, and the fair value is considered the prevailing price for the relevant security on the market.

Pursuant to the **Law on Income Tax** (“Official Gazette of Republic of Macedonia” No. 80/93, 33/95, 43/95, 71/96,5/97, 28/98, 11/01, 2/02, 44/02, 51/03, 120/05,139/06, 160/07, 159/08, 85/10, 47/11 and 135/11), total income of each business entity is taxed with a tax rate of 10%. Under the current accounting rules and regulations, the capital gain is included in the income, which as previously mentioned, is a result of transactions related to options.

Based on the above mentioned, it can be concluded that legislation in the field of accounting and financial operations of business entities treats issues related to derivative financial instruments in general and especially to options, which means that there is a legal framework and legal assumptions on their operation in trade and the stock market. However, according to previous experience, trading financial derivatives in Stock Exchange market in Macedonia is not exercised at all. This is mainly due to the fact that the appearance of these financial instruments is a process that requires a highly functioning capital market, especially highly developed stock exchange. There are several reasons for the underdevelopment of the Macedonian Stock Exchange, such as:

- » Limited offer of various types of financial instruments in which the investors will direct free funds;
- » Limited volume of financial transactions. The business entities in Republic of Macedonia have so far implemented only a few emissions of securities to provide capital that will be used to fund current and developing activities. (Table 4.1). They mostly finance investment projects by using expensive bank loans which significantly reduce their profitability. Given that, the offer of securities on capital market is additionally limited. The following Table confirms the small volume of financial transactions on Macedonian Stock Exchange.

*Table 4.1 Structure of the Realized Emissions of Long-Term Securities*

| <b>Structure of the realized emissions of long-term securities</b>                                |              |              |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| in millions of denars                                                                             |              |              |               |
| <b>Realized emissions of long term securities</b>                                                 | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>   |
| <b>Value of realized emissions of long term state securities</b>                                  | <b>1.848</b> | <b>1.845</b> | <b>10.466</b> |
| 1. Two-year continuous bonds                                                                      | 0            | 0            | 0             |
| 2. Three-year continuous bonds                                                                    | 0            | 0            | 2.082         |
| 3. Five-year continuous bonds                                                                     | 0            | 1.168        | 7.768         |
| 4. Bonds for denationalization                                                                    | 1.848        | 677          | 616           |
| <b>Value of realized emissions of long term non-state securities</b>                              | <b>3.327</b> | <b>3.531</b> | <b>10.032</b> |
| 1. Corporate bonds                                                                                | 0            | 0            | 0             |
| 2. Shares                                                                                         | 3.327        | 3.531        | 10.032        |
| - Issued by the banks                                                                             | 414          | 3.314        | 2.546         |
| - Issued by other financial companies                                                             | 17           | 217          | 191           |
| - Issued by non-financial companies                                                               | 2.897        | 0            | 7.295         |
| <b>Total value of realized emissions of securities</b>                                            | <b>5.175</b> | <b>5.376</b> | <b>20.497</b> |
| Source: Securities Commission, web site of the Ministry of Finance and National Bank calculations |              |              |               |

Recent amendments to the Law on Securities under which business entities are required to list their securities in particular platform “mandatory listing” on the official market of the Stock Exchange, provided they are fully paid and freely transferable (except in bankruptcy and liquidation release), constitute

an attempt of legislation to stimulate the volume of financial transactions. Taking into account the previous experience and the fact that the legislation only creates an environment, but not realistic and objective conditions to stimulate trade in the stock market, it can be expected that in future, the volume of financial transactions on the Stock exchange will be limited.

- » Insufficient training of management teams in business entities and of the population regarding the advantages of investing in securities;
- » Low level of savings as a result of poor living standards and lack of confidence in the banking system.

Taking into consideration the important role of Macedonian stock market for the development of the capital market, but also for implementation of derivative financial instruments, it is necessary to take series of measures that will eliminate the adverse conditions and trends that will allow recovery of this segment of the financial market and increase the supply of financial instruments in which investors can invest free funds and perform their combination to optimize the structure of their portfolio. In this context, we propose to implement the following measures:

- To increase awareness of potential investors about the benefits of using options and other sophisticated financial derivatives, since this may provide additional income to finance their investment projects, to maintain their current liquidity and efficient risk management. On the other hand, offer of securities on the financial market and the volume of realized financial transactions would significantly increase;
- To introduce innovative methods for data processing, to create institutions that will carry out the collection, processing and publication of data, i.e. to promote new indicators and publications, which means that there is a need of necessary reforms in the statistical system in Republic of Macedonia. Moreover, it is important to provide data for alpha and beta coefficients, later for the delta, gamma and theta coefficients which are particularly relevant to the valuation of derivative financial instruments.
- To organize different seminars and specialized courses for those entities that intend to invest free funds in financial instruments, as well as for employees in the financial institutions dealing with investment in securities. This will create opportunities for increased working efficiency and also for increasing the number and type of services that business entities offer to their clients.

## 6. CONCLUSION

Derivative financial instruments are an important tool for the development of financial market and the development of the national economy in general. Of all types of financial derivatives, the most commonly used instruments are options which are defined as certain rights to purchase or sell certain financial assets according to predetermined price in a certain period in future. The process of making decisions about trading options is a choice of strategies for risk management and / or increasing the return in role of an optimization of the structure of the investment portfolio. Despite the massive use of options worldwide, in RM, these financial instruments are still not in use, mainly due to the limited offer of underlying securities and underdevelopment of financial markets, and especially the capital market, lack of training of the management teams and the low volume of savings of the population due to the poor standard of living and so on. Therefore it is necessary to take more measures and activities in the direction of better informing the potential investors regarding the benefits of using options and other sophisticated financial derivatives, reformation of the statistical system of the Republic of Macedonia towards providing data for the co-efficients for estimation of the value of derivative financial instruments and so on.

Further research should provide an answer for the dilemma whether bigger growth dynamics of the Macedonian Stock Exchange will automatically enable introduction and implementation of derivative financial instruments, more specifically options. In addition, another question that should be researched is whether the application of financial derivatives, especially options will be affected by a change in the law regulative and further education of managers for the advantages of the use of options as an instrument of risk management.

## 7. REFERENCES

1. Allayannis G. & Ofek E. (2001) Exchange Rate Exposure, Hedging and the Use of Foreign Currency Derivatives. *Journal of International Money and Finance* 20, 273-296
2. Bartram S.M. (2000) Corporate Risk Management as a Lever for Shareholder Value Creation. *Financial Markets, Institutions and Instruments* 9:5. 279-324
3. Bartram S.M. Brown G.W. & Fehle F.R. (2003) *International Evidence of Financial Derivative Usage*. Working paper. Lancaster University. UK. University of North Carolina. USA. University of South Carolina. USA

4. BIS 2002. *Triennial Central Bank Survey-Foreign Exchange and Derivatives Market Activity in 2001*. Bank for International Settlements. Basle
5. BIS May 2013. *Statistical release: OTC derivatives statistics at end-December 2012*. Bank for International Settlements. Basle
6. Chance D.M. (2004) *An Introduction to Derivatives & Risk*. Thomson. South Western. Ohio
7. Daigler R.T. (1994) *Financial Futures & Options Markets*, Harper Collins College Publishers, New York
8. Hentschel L. & Kothari S.P. (2001) Are corporation reducing or taking risks with derivatives. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 36, 93-118
9. Reilly F.K. & Brown K.C. (2002) *Investment Analysis and Portfolio Management*. The Dryden Press. New York
10. Mishkin S. Frederic (2006) *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Pearson Addison Westley. New York
11. Šokšić D. (2010) *Hartije od vrednosti: Upravljanje portfoliom i investicioni fondovi*. Ekonomski fakultet. Beograd
12. [www.mse.org.mk](http://www.mse.org.mk) (accessed 20.09.2013)
13. [www.sec.gov.mk](http://www.sec.gov.mk) (accessed 20.09.2013)
14. [www.finance.gov.mk](http://www.finance.gov.mk) (accessed 20.09.2013)
15. [www.nbrm.mk](http://www.nbrm.mk) (accessed 20.09.2013)





# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## DERIVATI DIONIČKOG KAPITALA

### EQUITY DERIVATIVES

**Prof. dr. Sead Omerhodžić**

Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet,

Univerzitetska 8, Tuzla,

e-mail: [sead\\_o@bih.net.ba](mailto:sead_o@bih.net.ba)

**SAŽETAK:** *Investitori vrše ulaganja u dionice na osnovu svojih očekivanja u vezi budućnosti, tako da povrat na tržištu dionica odražava očekivanja investitora. Međutim, kada su u pitanju pojedinačne kompanije, budućnost može da sadrži veliku nesigurnost u vezi performansi kompanije. Ova nesigurnost predstavlja rizik ulaganja u kompaniju. Veliki broj izvedenih hartija od vrijednosti, koje spadaju među najznačajnije proizvode finansijskog inženjeringa, može da se koristi za upravljanje rizikom ulaganja u dionice pojedinačne kompanije, kao i za upravljanje rizikom ulaganja u portfolio dioničkog kapitala.*

*Cilj ovog rada je prikazati najvažnije vrste izvedenih hartija od vrijednosti koje su dizajnirane za upravljanje pomenutim rizicima. U radu su obrađene karakteristike pojedinih derivata dioničkog kapitala, faktori koji utječu na njihove vrijednosti, vrednovanje derivata dioničkog kapitala te razne strategije njihove primjene. Rad se završava raspravom o budućnosti derivata dioničkog kapitala.*

**Ključne riječi:** opcije na dionice, fjučersi dioničkog kapitala, svopovi dioničkog kapitala

**JEL:** G17, G32

**ABSTRACT:** *Investors invest in stocks based on their expectations about the future, so that the return on the stock market reflects expectations of the investors. However, when it comes to individual companies, the future may contain a number of uncertainties regarding the performance of the company. This uncertainty is the risk of investment in the company. A large number of derivative securities, which are among the most important products of financial engineering, can be used to manage*

*the risk of investing in shares of individual companies, as well as risk management in the investment portfolio of share capital.*

*The aim of this paper is to present the most important types of derivative securities that are designed to manage the aforementioned risks. The paper deals with the characteristics of certain equity derivatives, the factors that influence their values, derivatives valuation of share capital and various strategies of their application. Paper concludes with a discussion about the future of equity derivatives.*

**Keywords:** stock option, equity futures, equity swaps

## **1. UVODNA RAZMATRANJA**

Finansijski inženjering je proces inoviranja postojećih i stvaranja novih finansijskih instrumenata. Svaki finansijski instrument predstavlja kombinaciju karakteristika: prinos, rizik cijene, kreditni rizik, rizik zemlje, likvidnosti, utrživosti, veličine, ročnosti i drugih. U tom smislu, finansijska inovacija predstavlja proces raspakivanja i ponovnog pakovanja ovih karakteristika u cilju kreiranja novih instrumenata. Neke međunarodne banke i posrednici hartijama od vrijednosti nude svojim korporativnim klijentima usluge finansijskog inženjeringa, tj. mogućnost stvaranja posebnih rješenja u savladavanju individualnih vrsta rizika svojstvenih kompaniji o kojoj se radi. Finansijski inženjering je veoma rastuća industrija. Razlog tome je činjenica da je svijet finansija postao rizičniji. Najznačajniji proizvodi finansijskog inženjeringa su: špekulativne obveznice, obveznice bez kupona, sekjuritizacije aktive, repo poslovi i finansijski derivati.

Finansijski derivati predstavljaju terminske ugovore izvedene na bazi neke aktive koja se nalazi u njihovoj osnovi. Takođe su poznati i kao uslovljena prava (Hull, 1993., str.1). Tokom kasnih 1980-ih i ranih 1990-ih rast finansijskih derivata ili izvedenih hartija od vrijednosti (izvedenica) je bio eksplozivan. Njihov broj i raznovrsnost su uglavnom ograničeni maštom i inovativnošću onih koji formulišu uslove njihove emisije. Izvedene hartije od vrijednosti su dovele do krupnih promjena na finansijskim tržištima najrazvijenijih zemalja, ali i na međunarodnom finansijskom tržištu. Slobodno možemo reći da je danas skoro nezamislivo finansijsko poslovanje bez upotrebe ovih finansijskih instrumenata.

Izvedene hartije od vrijednosti omogućavaju njihovim emitentima i investitorima relativno jeftin način smanjenja i kontrole značajnih poslovnih rizika. Njima se uspješno i popularno kontroliše rizik promjene kamatnih stopa, rizik promjene cijena hartija od vrijednosti, rizik promjene deviznog

kursa i sl. Uz primjenu u upravljanju i zaštiti od rizika, finansijski derivati su i važan instrument špekulativnog trgovanja i arbitraže.

Pri svemu tome, važno je podvući da vijesti o tržištu dionica dominiraju u finansijskoj štampi. Budući da investitori vrše ulaganja u dionice na osnovu svojih očekivanja u vezi budućnošću, povrat na tržištu dionica odražava očekivanja investitora. Kada su u pitanju pojedinačne kompanije, treba imati u vidu da budućnost može da sadrži veliku nesigurnost u vezi njihovih performansi, a ta nesigurnost predstavlja rizik ulaganja u kompaniju. Za upravljanje tim rizikom dizajnirane su izvedene hartije od vrijednosti. Opcije na dionice, fjučersi na pojedinačne dionice, konvertibilne obveznice, varanti i svop ugovori dioničkog kapitala mogu se koristiti za upravljanje specifičnim rizikom kompanija. Nadalje, razvijajući portfolio teoriju, Harry Markowitz je priznao da izgradnja portfolija dionica može pomoći i u upravljanju rizikom. Korelacija između dionica u portfoliju može poslužiti da se smanji ukupan rizik portfolija, čak i dok pojedinačna kompanija ostaje rizična. U tom smislu, portfolio može da pomogne da se smanji specifični rizik firme. Međutim, bez savršeno negativnih korelacija dionica, svaki portfolio takođe sadrži sistematski rizik koji nije diverzifikovan. Ovim rizikom portfolija se takođe može upravljati sa nizom izvedenih hartija od vrijednosti, kao što su opcije, fjučersi i svopovi.

Uz sve prethodno, pomenimo da je, prema podacima Asocijacije industrije fjučersa (*Futures Industry Association – FIA*), globalni obim trgovanja opcijama i fjučersima porastao za 28 posto u 2007. godini. Ovaj porast je rezultirao **u više od 15** milijardi fjučers i opcijskih ugovora kojima se trgovalo te godine. Po svim standardima, globalni rast ovih tržišta je snažan, sa godišnjim stopama rasta od 30 posto u 2003., 9 posto u 2004., 12 posto u 2005. i 19 posto u 2006. godini. Podaci FIA-e pokazuju da na derivate dioničkog kapitala otpada 64 posto povećanja u obimu trgovanja fjučersima i opcijama (Kolb, Overdahl, 2010., str. 103).

Povećanje obima trgovanja širom svijeta je u velikoj mjeri uslovljeno povećanjem volatilnosti osnovnih tržišta dioničkog kapitala. ***Učesnici na tržištima širom svijeta traže da se zaštite od volatilnosti*** osnovnih tržišta dioničkog kapitala i sve se više usmjeravaju na izvedena tržišta dioničkog kapitala.

U ovom radu su prikazane različite vrste opcija, fjučersa i svopova kako bi se razumjela njihova upotreba u upravljanju rizikom ulaganja u dionice jedne kompanije, kao i u upravljanju rizikom ulaganja u portfolio dionica.

## **2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE OPCIJA KAO IZVEDENIH HARTIJA OD VRIJEDNOSTI**

Jedna od najznačajnijih vrsta izvedenih hartija od vrijednosti su opcije. One predstavljaju izvedenice koje se ubrajaju u najmlađu grupu sa stajališta vremena, ali sa najvećim rastom tržišta. Imajući u vidu njihov značaj i popularnost, za opcije neki autori kažu da predstavljaju jednu od najuspješnijih priča u savremenim finansijama (Brealey, Myers, 1988., str. 469).

Opcija je ugovor koji daje vlasniku pravo da kupi (ili proda) neku aktivu po nekoj unaprijed određenoj cijeni unutar određenog vremenskog perioda. Postoje dvije strane u opcijskom ugovoru: kupac i prodavac. U opcijskom ugovoru, prodavac opcije daje kupcu opcije pravo, ali ne i obavezu, da kupi od prodavca ili proda prodavcu određenu aktivu po određenoj cijeni u određenom vremenskom periodu (ili određenog datuma). Prodavac daje ovo pravo kupcu u zamjenu za određenu sumu novca, koja se naziva cijena opcije ili premija opcije. Ova cijena predstavlja nadoknadu za preuzeti rizik promjene cijene aktive u osnovi opcije. Cijena po kojoj se osnovna aktiva može kupiti ili prodati se naziva izvršna cijena. Datum nakon kojeg opcija ne važi se naziva datum isteka ili datum dospeljeća.

U osnovi, opcije imaju nekoliko jedinstvenih osobina koje ih odvajaju od drugih hartija od vrijednosti. Te osobine su sljedeće (Farrell, 1983., str. 289): ograničen gubitak – gubitak je ograničen na iznos koji se plaća za opciju dok se uživa u velikoj mjeri profitni potencijal od položaja osnovne hartije od vrijednosti, (b) visok potencijal poluge – samo relativno mali iznos novca je potreban da se dobije veliki profit i (c) ograničeno trajanje – opcija prestaje da postoji poslije isteka roka.

Kako je već istaknuto, opcije pružaju ekstra polugu. Da bi ilustrovali ovaj stav, pretpostavimo da je cijena dionice \$32 i da investitor koji smatra da će ona porasti kupuje call opciju sa izvršnom cijenom od \$35 za \$0,50 po opciji. Ako cijena ne ode iznad \$35 u toku trajanja opcije, investitor će izgubiti \$0,50 po opciji (ili 100 posto od investicije). Međutim, ako cijena poraste na \$40, investitor će realizovati profit od \$4,50 po opciji (ili 900 posto prvobitne investicije).

Trgovina opcijama je jedna od najpopularnijih finansijskih aktivnosti u SAD-u (Brigham, Houston, 2004., str. 691). Uključena poluga omogućava da špekulanti sa samo nekoliko dolara naprave bogatstvo gotovo preko noći. Takođe, investitori sa relativno velikim portfolijima mogu da prodaju

opciju u odnosu na svoje dionice i da zarade vrijednost opcije (umanjenu za brokersku proviziju), čak i ako cijena dionica ostane konstantna. Ipak, ono što je najvažnije, opcije se mogu koristiti za stvaranje ograde koja štiti pojedinačnu dionicu ili portfolio.

Opcijama se sada trguje na različitim berzama širom svijeta. Ogromnim količinama opcija sesada trguje preko šaltera banaka i drugih finansijskih institucija. Osnovna aktiva (*underlying assets*) uključuje dionice, berzanske indekse, devize, dužničke instrumente, robe i fjučers ugovore (Hull, 1993., str. 5).

Postoji više vrsta opcija, a moguće ih je podijeliti prema više kriterijuma. Čest kriterijum za podjelu opcija je prema tajmingu mogućeg izvršenja. Po ovom kriterijumu, opcije se dijele na (a) Američke opcije i (b) Evropske opcije. Američke opcije se mogu izvršiti u bilo kom trenutku do datuma isteka. Evropske opcije se mogu izvršiti samo na sam datum isteka. Prodavac se ovdje ne izlaže riziku da će opcija biti iskorišćena u nekom trenutku prije datuma isteka važnosti opcije. Razumljivo je da mogućnost korišćenja opcije u svako doba povećava njenu cijenu (premiju).

Važan kriterijum za podjelu opcija je prema tipu aktive na koju se odnose. Sa tog aspekta moguće je razlikovati dvije velike grupe opcija: (a) finansijske i (b) realne. U grupu finansijskih opcija spadaju opcije na obične dionice i opcije na druge hartije od vrijednosti, kao što su: preferencijalne dionice, obveznice, konvertibilne hartije od vrijednosti i sl. Opcije koje se odnose na obične dionice korporacija dominiraju u okviru grupe finansijskih opcija.

Pored finansijskih opcija, postoje i realne opcije. Za ove opcije je karakteristično da se mehanizam opcija i opcione analize koristi u domenu investicionog odlučivanja preduzeća. Realne opcije postoje kada menadžeri mogu da utječu na veličinu i rizičnost novčanih tokova jednog projekta preduzimajući različite akcije u toku ili na kraju vijeka projekta.

Jedan od kriterijuma za podjelu opcija je vrijeme trajanja opcije. Polazeći od tog kriterijuma, opcije mogu biti (a) kratkoročne i (b) dugoročne. Opcije su, po pravilu, kratkoročni finansijski instrumenti. Međutim, mogu postojati i dugoročne opcije. Takve su i tzv. dugoročne opcije na dionice (*long-term equity anticipation securities* – LEAPS) sa rokom važnosti do tri godine, koje su se pojavile 1990. godine. Budući da im je rok u kome se može iskoristiti pravo iz opcije duži nego kod ostalih opcija, smatraju se manje rizičnim. Kao i konvencionalne opcije, LEAPS kotiraju na berzama, a vezane su kako za

pojedinačne dionice tako i za berzanske indekse. Napomenimo i to da jednogodišnji LEAPS koštaju oko dvaput koliko i podudarna tromjesečna opcija, ali zbog njihovog mnogo dužeg vremena do isteka, LEAPS pružaju kupcima više potencijala za dobitke i bolju dugoročnu zaštitu za portfolio (Brigham, Houston, 2004., str. 691).

Najčešći kriterijum za podjelu opcija je priroda prava koja je sadržana u opcijskom ugovoru. Sa tog aspekta, opcija može biti (a) kupovna i (b) prodajna. Kupovna opcija (*call option*) je opcija koja svome vlasniku daje pravo na kupovinu određene količine aktive po fiksnoj, unaprijed zadatoj cijeni, na utvrđeni dan ili do isteka ugovorenog roka. Ovu opciju kupac kupuje onda kada očekuje rast cijena. S druge strane, za prodavca opcije, ovo znači obavezu da, ako i kada kupac iskoristi opciju, ovome po ugovorenoj cijeni isporuči navedenu aktivu. Prodajna opcija (*put option*) je opcija koja svome vlasniku daje pravo da proda određenu količinu aktive, po unaprijed ugovorenoj fiksnoj cijeni, na utvrđeni dan ili do isteka utvrđenog roka. Ova opcija se obično kupuje kada se očekuje pad cijena osnovne aktive.

Postoje mnoge varijacije na jednostavne kupovne i prodajne opcije. Poznate su kao egzotične opcije. Egzotične opcije predstavljaju grupu opcija novijeg datuma. One su po svojoj strukturi znatno kompleksnije od evropskih ili američkih. U sebi sadrže specijalne elemente ugovora ili restrikcije. Egzotične opcije obuhvataju sljedeće vrste opcija (Howells, Bain, 2000., str. 302): (a) opcije sa barijerom, (b) derivati kreditnog rizika, (c) zaključane opcije, (d) azijske opcije, (e) opcije na opcije, (f) fleksibilne opcije i (g) varanti.

Nakon što smo u kratkim crtama objasnili opciju kao vrstu izvedene hartije od vrijednosti, u nastavku izlaganja **ćemo, imajući u vidu da su u našem fokusu derivati dioničkog kapitala, prikazati najvažnije vrste opcija na dionice**, i to: call opcije, put opcije, opcije na indekse dionica, opcije na dionice za zaposlene, konvertibilne obveznice i varanti.

### 3. OPCIJE NA DIONICE

Opcije na pojedinačne dionice su, ustvari, neki od najpopularnijih derivata dioničkog kapitala. Opcije na dionice predstavljaju alate za upravljenje rizikom ulaganja u pojedinačnu kompaniju. Kao alati za upravljanje rizikom, opcijama na dionice se obično najaktivnije trguje kada je rizik kompanije velik. Neobično je, naprimjer, vidjeti opcije na dionice komunalnih preduzeća, čiji regulisan status uglavnom omogućava predvidljive povrate. Trgovanje

opcijama na dionice cvjeta u kompanijama koje se bave tehnološkim razvojem, biotehnologijom i drugim visoko rizičnim poduhvatima. Gdje vlada nesigurnost, opcije na dionice mogu da posluže za ublažavanje rizika od investiranja u dionice.

Sa berzanskom trgovinom call opcija počelo se 1973. godine a trgovinom put opcija nešto kasnije, 1977. godine. Berze na kojima se trguje opcijama na dionice u SAD-u su Čikaška berza opcija (CBOE), Filadelfijska berza (PHLX), Američka berza (AMEX), Pacifička berza (PSE) i Njujorška berza (NYSE). Opcijama se trguje na preko 500 različitih dionica. Opcije su izvedene na, u trgovini aktivne, dionice velikih korporacija bez obzira da li su te dionice na listingu neke berze ili u OTC prometu. Među najaktivnijim opcijskim ugovorima kojima se trguje su oni na IBM, Kodak i General Motors. Jedan ugovor daje imaocu pravo da kupi ili proda 100 dionica po navedenoj izvršnoj cijeni.

Opcije kojima se trguje na berzama imaju pravila koja zahtijevaju da prodavci ovih ugovora pokažu da mogu da ispoštuju svoje ugovore na dnevnoj bazi. Pošto kupac plaća cjelokupnu premiju unaprijed za ove opcijske ugovore, nema potrebe da se osigura da kupac može da plati.

Interesantno je istaći da je pokazano da promet opcijama na dionice u SAD utiče i na podizanje transakcione i informativne efikasnosti samog berzanskog i vanberzanskog prometa dionica na osnovu kojih su opcije izvedene (Figlewski, Gwendolyn, 1993.).

Prije nego što se upustimo u razmatranje varijabli koji utječu na vrijednost opcija, istaknimo da su uobičajene situacije koje zahtijevaju vrednovanje opcija sljedeće (Pratt, Reilly, Schweihs, 2000., str. 554-555): (a) kada se dizajniraju, odobravaju, razmjenjuju ili prestaju, (b) kada objelodanjivanje u fusnoti finansijskih izvještaja zahtijeva da se njihova vrijednost prizna, (c) za određivanje naknade za rukovodioce za Komisiju za hartije od vrijednosti (*Securities and Exchange Commission* – SEC) ili radi poreza na dohodak, (d) za prenos vlasništva nad opcijom na treća lica, (e) za štete u tužbama gdje je vrijednost opcije u pitanju, kao što je kršenje ugovora između postojećih ili bivših rukovodilaca i kompanije emitenta, (f) za otkup opcije od strane kompanije emitenta i (g) za razdvajanje od rukovodioca koji ima opcije.



### 3. 1. Varijable koje utječu na cijene opcija na dionice

Postoji šest varijabli koje utječu na cijene opcija na dionice. To su: cijena dionice, izvršna cijena opcije, vrijeme do isteka, bezrizična stopa, volatilitet i očekivane dividende tokom trajanja opcije. Ako cijena dionice raste, raste i vrijednost call opcije. Preciznije, vrijednost call opcije na dan isteka može se utvrditi na sljedeći način:

$$V(\text{call}) = \max(0, S - X)$$

gdje je:  $V(\text{call})$  vrijednost call opcije,  $S$  je cijena dionice na dan isteka, a  $X$  je izvršna cijena na dan isteka.

Ako cijena dionice raste, raste i vrijednost call opcije. Call opcija pruža zaštitu od povećanja vrijednosti imovine. Ako je izvršna cijena niža, vrijednost call opcije je veća. Pored cijene dionice i izvršne cijene, vrijednost call opcije je pod uticajem vremena do isteka, volatiliteta dionice, bezrizične kamatne stope i očekivane dividende od dionice. Vrijednost call opcije raste ako se bezrizična stopa povećava a svi ostali faktori ostanu nepromijenjeni. Uticaj vremena utiče na Američke opcije drugačije od Evropskih opcija. Povećanje vremena do isteka povećava vrijednost svih Američkih opcija (prodajnih i kupovnih). Pošto se Evropska opcija može iskoristiti samo na dan isteka, povećanje vremena do isteka može da poveća vrijednost Evropske call opcije. Jedan od faktora koji utiče na vrijednost opcije na dionice jeste i dividenda. Pošto dividende smanjuju vrijednost dionice, veće dividende smanjuju vrijednosti call opcije.

Unutrašnja vrijednost (*intrinsic value*) call opcije je razlika između tekuće cijene predmetne dionice i njene izvršne cijene, ali nikada nije manja od nule. Ovo zbog toga što, čak i ako cijena dionice padne znatno ispod izvršne cijene, najgore što se može desiti za vlasnika opcije jeste da opcija ne vrijedi ništa – ne stvara se daljnji gubitak. Ako vrijednost predmetne dionice prelazi izvršnu cijenu, opcija se označava kao u novcu. Ako su vrijednosti predmetne dionice i izvršne cijene jednake, opcija se označava kao pri novcu. Ako je vrijednost predmetne dionice manja od izvršne cijene, opcija se označava kao izvan novca. Za opcije koje su pri novcu ili izvan novca, unutrašnja vrijednost je nula, ali opcija možda još uvijek ima vremensku vrijednost.

Vremenska vrijednost opcije na dionicu je sadašnja vrijednost očekivane razlike između vrijednosti dionice na dan isteka opcije i unutrašnje vrijednosti opcije na određeni datum (Pratt, Reilly, Schweih, 2000., str. 555). Za vlasnika



opcije može da bude optimalno da drži a ne da odmah osvoji unutrašnju vrijednost kako bi imao korist od vremenske vrijednosti opcije. Ukupna vrijednost opcije je zbir njene unutrašnje i vremenske vrijednosti.

Vrijednost put opcije na dan isteka može se utvrditi na način kako slijedi:

$$V(\text{put}) = \max(0, X - S)$$

gdje je:  $V(\text{put})$  vrijednost put opcije,  $S$  je cijena dionice na dan isteka, a  $X$  je izvršna cijena.

Vrijednost put opcije se povećava kako se vrijednost dionice smanjuje. Put opcija pruža zaštitu od pada cijene neke imovine. Kao i kod call opcija, put opcijama raste vrijednost sa povećanjem volatilnosti i povećanjem vremena do isteka (za američku opcije). Put opcije se smanjuju u vrijednosti kako bezrizična kamatna stopa u privredi raste (suprotno od call opcije). Uticaj vrijednosti dividendi distribuiranih tokom trajanja put opcije je suprotan uticaju call opcije pošto dividende smanjuju cijene dionica.

Ono što je bitno istaći jeste činjenica da možemo uspostaviti zaštićenu poziciju bez rizika ako imamo dvije povezane finansijske imovine – imovinu i opciju po osnovu te imovine (Van Horne, 1994., str. 212).

Kretanja cijene u jednoj će biti nadoknađena suprotnim kretanjima cijene u drugoj. Zaštićena pozicija se može uspostaviti kupovinom imovine (držeći je dugo) i sastavljanjem (ispisivanjem) opcije. Ako cijena imovine raste, dobili bismo na našoj dugoj poziciji – tj. na imovini koju držimo. Gubimo na opciji koju smo sastavili, jer cijena koju moramo da platimo za imovinu kako bi je isporučili licu koje realizuje opciju je veća nego što je bila kada je opcija sastavljena. Ako cijena imovine opada, dešava se suprotno. Gubimo na našoj dugoj poziciji ali dobijamo na opciji koju smo sastavili.

Dakle, kada neko ima kombinacija imovine i sastavljene opcije, kretanja cijene imovine naviše ili naniže se nadoknađuju suprotnim kretanjima u vrijednosti sastavljene opcijske pozicije. Ako neko to uradi ispravno, ukupna pozicija (duga na imovini, ispisana opcija) može biti približno nerizična. U tržišnoj ravnoteži se može očekivati da se zaradi samo bezrizična stopa na savršeno zaštićenoj poziciji. U mjeri u kojoj postoji višak povrata na potpuno zaštićenoj poziciji, ljudi će imati podsticaj da zauzimaju takve pozicije. Kao rezultat toga, cijene će se prilagođavati sve dok povrat na zaštićenoj poziciji ne bude bezrizična stopa i opcija ne bude niti precijenjena niti potcijenjena.

Za određivanje cijena opcija prije isteka roka najčešće se koristi Black-Scholes-ov model. Ovaj model se može koristiti da pokaže da su cijene opcija veoma osjetljive na stepene volatilnosti i gdje je volatilnost razlog za zabrinutost opcije se mogu koristiti za efikasan hedžing.

Black-Scholes-ov model određivanja cijena opcija objavljen je 1973. godine i još uvijek je široko angažovan danas uprkos novijim modifikacijama originalnog modela i razvoju različitih modela određivanja cijene opcija. Black i Scholes su izveli model koji se može prikazati jednačinom (Arnold, 2008. str. 948):

$$C = SN(d_1) - Xe^{-r_f t} N(d_2)$$

gdje je: C vrijednost call opcije, S je trenutna tržišna cijena dionice, X je buduća izvršna cijena,  $r_f$  je bezrizična kamatna stopa (na godišnjem nivou), t je vrijeme do isteka (u godinama),  $N(.)$  = kumulativna normalna funkcija distribucije  $d_1$  i  $d_2$ ,  $d_1 = \frac{\ln(S/X) + (r_f + \sigma^2/2)t}{\sigma\sqrt{t}}$ , ln je prirodni logaritam, a  $d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{t}$ .

Čitalac se upućuje da razradu ove formule potraži u tekstovima autora formule i drugim tekstovima (naprimjer, Alexander, Sharpe, 1989., str. 564-573).

### 3. 2. Opcije na indekse dionica

Opcije na indekse dionica spadaju takođe u derivate dioničkog kapitala. Velikim brojem različitih opcija na indekse dionica se trguje u SAD-u. Dvije najpopularnije su one na S&P 100 i S&P 500 kojima se trguje na Čikaškoj berzi opcija (*Chicago Board Options Exchange* – CBOE). Opcija na S&P 500 je evropska dok je opcija na S&P 100 američka. Jedan od ugovora je da se kupi ili proda 100 puta indeks po određenoj izvršnoj cijeni. Izmirenje je u gotovom novcu a ne u davanju portfolija koji se zasniva na indeksu. Relativna jednostavnost poravnanja takođe doprinosi popularnosti indeksnih opcija kao instrumentu hedžinga. Uzmimo, naprimjer, jedan call ugovor na S&P 100 sa izvršnom cijenom od 280. Ako se iskoristi kada je vrijednost indeksa 292, prodavac ugovora plaća vlasniku (kupcu)  $(292 - 280) \times 100 = \$1.200$ . Ova isplata gotovine je zasnovana na vrijednosti indeksa na kraju dana na koji su izvršena izdata uputstva.

Važno je primijetiti da su opcije na berzanske indekse, na tržištu opcija, veoma popularne kod špekulanata, zato što daju visok efekat leveridža: promjena

u indeksu od 1% može uticati na cijenu opcijskog ugovora od 15% i više (Jones, 1996., str. 668).

Konačno, treba i to napomenuti da je anketno istraživanje finansijskih institucija od strane Tabb Group, a koje je objavljeno 2008. godine, pokazalo da oko 30 posto institucionalnih investitora aktivno koristi opcije za stjecanje izloženosti ili za zaštitu od rizika, a opcije na indekse dionica predstavljaju najpopularnije od svih opcija (Kolb, Overdahl, 2010., str. 106.).

### **3. 3. Opcije na dionice za zaposlene**

Opcija na dionice za zaposlene je, u suštini, call opcija koju kompanija daje zaposlenima dajući im pravo da kupe dionice kompanije. Praksa davanja opcija zaposlenima je postala široko rasprostranjena. Gotovo je univerzalna za top menadžment, ali neke kompanije dodjeljuju opcije skoro svakom zaposlenom. Stoga je razumijevanje opcije na dionice zaposlenih (*employee stock options* - ESOs) važno.

Pošto su u osnovi opcija na dionice za zaposlene call opcije, već smo pokrili većinu važnih aspekata. Opcije na dionice zaposlenih imaju posebne rizike oduzimanja, potreban period držanja, ograničenja neprenosivosti i druge potencijalne obaveze koje čine da se opcije na dionice za zaposlene mnogo razlikuju od opcija kojima se javno trguje (Pratt, Reilly, Schweih, 2000., str. 560).

Prema tome, ESOs imaju neke karakteristike koje ih razlikuju od redovnih opcija na dionice. Detalji se razlikuju od kompanije do kompanije, ali tipični ESO ima 10-godišnji vijek trajanja, što je mnogo duže od većine običnih (redovnih) opcija. Za razliku od opcija kojima se trguje, ESOs ne može da se proda. Oni takođe imaju ono što je poznato kao period „ispunjavanja uslova“. Često, u trajanju od tri ili više godina, ESO ne može da se aktivira i mora se oduzeti ako zaposleni napuste kompaniju. Nakon ovog perioda, opcije se „stiču“ što znači da se mogu izvršiti. Ponekad se zaposlenima koji su odstupili sa stečenim opcijama daje ograničeno vrijeme da izvrše svoje opcije. Nove dionice se izdaju prilikom izvršenja, razvodnjavajući vrijednost postojećih dioničara.

U osnovi, postoje dva razloga zbog kojih se opcije na dionice odobravaju zaposlenima (Ross, Westerfield, Jordan, 2006., str. 444-445). Prvo, vlasnici korporacije (dioničari) suočavaju se sa osnovnim problemom usklađivanja interesa dioničara i menadžmenta, kao i obezbjeđivanja podsticaja za

zaposlene da se fokusiraju na korporativne ciljeve. ESOs su jaka motivacija, jer isplate na opcije mogu biti veoma velike. Menadžeri visokog nivoa posebno nastoje da dobiju ogromno bogatstvo ako su uspješni u stvaranju vrijednosti za dioničare. Drugi razlog da se neke kompanije oslanjaju na ESOs jeste to da nema trenutnih troškova za kompaniju. Eventualno, u manjim kompanijama koje oskudijevaju u novcu, ESOs su samo zamjena za redovne plate. Zaposleni su spremni da ih prihvate umjesto novca, nadajući se velikim isplatama u budućnosti.

ESOsu skoro uvijek „pri novcu“ kada se izdaju, što znači da je cijena dionice jednaka izvršnoj cijeni. Primjećujete da je unutrašnja vrijednost nula, tako da ne postoji vrijednost od neposrednog izvršenja. Naravno, čak i ako je unutrašnja vrijednost jednaka nula, ESO je i dalje vrijedan zbog toga što je, između ostalih stvari, veoma dug njegov vijek trajanja. S obzirom na činjenicu da zaposleni mogu preduzimati radnje koje utječu na vrijednost opcije, opcije na dionice za zaposlene je mnogo teže cijiniti od standardnih opcija na dionice.

### **3. 4. Konvertibilne obveznice**

Konvertibilne obveznice su obveznice koje su konvertibilne u obične dionice uz fiksnu cijenu, po opciji vlasnika. Konvertibilnost je osobina koja se koristi za povećanje privlačnosti obveznica (Vance, 2003., str. 106).

Neki investitori se opiru da investiraju u obične dionice ili zbog toga što smatraju da su cijene dionica promjenljive, ili zbog toga što ne žele da preuzmu rizik propadanja svoje investicije, ili zbog toga što misle da kompanija ne isplaćuje dovoljne dividende da bi opravdala investiranje. S druge strane, neki pojedinci se protive da kupuju obveznice zbog toga što žele da učestvuju u rastu kompanije preko porasta vrijednosti dionica. Konvertibilne obveznice obezbjeđuju najbolje od obje vrste hartija od vrijednosti.

Svaka konvertibilna obveznica ima omjer konverzije. Omjer konverzije je broj običnih dionica koji bi investitor dobio ako bi bile konvertovane konvertibilne obveznice. Da bi pronašli vrijednost konverzije obveznice, pomnožimo omjer konverzije sa tržišnom cijenom obične dionice kompanije.

Iako nije porijeklom kao dionički kapital, dug emitovan kao konvertibilne obveznice, već smo rekli, sadrži potencijal za konvertovanje u dionice pod određenim uslovima u ugovoru o obveznicama. U tom smislu, konvertibilne obveznice sadrže deriviranu komponentu vezanu za vrijednost

dioničkog kapitala. Vlasnik konvertibilne obveznice ima ugovor sa fiksnom komponentom obveznice i call opciju na dionice kompanije. Kada je call komponenta izvan novca, konvertibilna obveznica jednostavno ostaje dug u bilansu stanja kompanije. Međutim, ako je call komponenta u novcu, obveznica se može konvertovati u dionice.

Vlasnici konvertibilnih obveznica, kao i kod call ugovora, nemaju podsticaj da tu opciju konverzije iskoriste rano, jer rano izvršenje uništava vremensku vrijednost opcije. Optimalna strategija za vlasnike bi bila da prodaju konvertibilne obveznice drugim investitorima i kupe dionice iz tih sredstava da bi iskoristili inherentnu vremensku vrijednost opcije. Međutim, emitent obično želi da vlasnici rano konvertuju, tako da veliki broj ugovora konvertibilne obveznice sadrži odredbu o opozivu. Opcija opoziva obveznice je veoma vrijedna za emitenta. Ako se smanje kamatne stope, a cijena obveznica poraste, emitent može kupiti obveznice po utvrđenoj cijeni opoziva. Stoga opcija opoziva obveznice ograničava cijenu obveznice.

Na prvi pogled, može izgledati da opcija opoziva djeluje potpuno u korist kompanije. Ukoliko kamatne stope padaju, kompanija opozove obveznice i refinansira se po nižoj stopi. Ali ukoliko stope rastu, investitori nemaju sličnu opciju. Oni moraju ili prihvatiti nizak prihod od kamate ili prodati svoje obveznice uz gubitak. Ali investitori nisu tako naivni. Tako je opšte pravilo, što je atraktivnija odredba opoziva za emitenta, to je viša kuponska stopa za obveznicu (Higgins, 2009., str. 158).

Konvertibilne obveznice su skoro uvijek opozive. To znači da je konvertibilna obveznica zapravo paket od tri hartije od vrijednosti: obveznice bez bilo kakvih neuobičajenih karakteristika, call opcije koju drži vlasnik obveznice (osobina konverzije) i opcije opoziva koju drži emitent (odredba opoziva) (Ross, Westerfield, Jordan, 2006., str. 457).

Prema tome, odredba o opozivu u konvertibilnim opozivim obveznicama daje i emitentu i vlasniku obveznice opciju. Emitent ima opciju opoziva na predmetnu obveznicu, a vlasnik ima call opciju na dionicu kompanije. Iako vlasnik ne dobija nikakvu korist od ranog izvršenja, emitent obveznice ne koristi forsiranje konverzije. Forsiranjem konverzije, emitent obveznice eliminiše vremensku vrijednost ugrađenu u opciju konverzije.

Jedna od razlika između vrijednosti opcije konvertibilnosti i jednostavne opcije dioničkog kapitala jeste u **činjenici** što konverzija duga u dionice dovodi do povećanja dionica u opticaju kompanije, razvodnjavajući vrijednost dionice i

stvarajući složeniji problem određivanje cijena za konvertibilni dug prilikom izdavanja.

### 3. 5. Varanti

Varant (*warrant*) je certifikat izdat od strane kompanije koji daje imaoocu pravo da kupi navedeni broj dionica kompanije po određenoj cijeni za neku određenu dužinu vremena. Iz naše definicije varanta, evidentno je da je on veoma sličan call opciji. Budući da je varant samo jedna opcija za kupovinu dionica, vlasnici varanata nemaju pravo na bilo kakve novčane dividende koje se plaćaju na obične dionice, niti imaju glasačku moć.

Razne studije su pokazale da kompanije koje emituju varante i/ili konvertibilne obveznice imaju jednu ili više od sljedećih karakteristika (Beenhakker, 1997., str. 160): (a) nastoje da imaju visoke stope rasta i finansijsku polugu bolju od prosjeka, (b) njihovi rejtinzi obveznica su niži od onih u drugim kompanijama i (c) konvertibilne hartije od vrijednosti su obično subordinirane i neobezbjedene.

Varanti se često koriste kao „zaslađivači“ da bi se lakše prodale pridružene hartije od vrijednosti (Weston, Copenland, 1986., str. 845). Generalno, varanti se distribuiraju sa dugom i oni se koriste da pokrenu investitore da kupe dugoročni dug sa nižom nominalnom (kuponskom) stopom nego što bi inače bila potrebna. Emisija obveznica sa dodatnim varantom omogućuje njihovim kupcima potencijalnu priliku da postanu obični dioničari kompanije. Status običnih dioničara nudi im znatno veća prava u pogledu prinosa (dividenda i kapitalni dobitak), kao i u pogledu odlučivanja na skupštini dioničara. Zbog toga su oni spremni da žrtvuju dio prinosa koji bi ostvarili na obveznice bez dodatnog varanta, odnosno spremni su da prihvate nižu kamatnu stopu.

Kada se realizuje varant, bitno je istaći, kompanija mora da izda nove dionice. Prema tome, svaki put kada se realizuje varant, kompanija dobija određen iznos novca a broj dionica u opticaju se povećava. Treba reći, s tim u vezi, da emisija i prodaja npr. obveznica sa varantom izaziva promjene u strukturi kapitala kompanije. Naime, u strukturi kapitala kompanije se povećava učešće jeftinijeg dugoročnog duga, što dovodi do smanjenja prosječne cijene kapitala kompanije i povećanja njene tržišne vrijednosti. Međutim, to istovremeno podrazumijeva i veći finansijski rizik. Smanjenje finansijskog rizika se postiže upravo realizacijom varanta, jer se na taj način povećava broj običnih dionica, odnosno povećava se učešće dioničkog kapitala u ukupnom kapitalu. Prema tome, emisija hartija od vrijednosti sa varantom se i vrši sa namjerom da se u budućnosti poveća dionički kapital.

Varanti imaju vrijednost jer vlasnici kupuju obične dionice po izvršnoj cijeni bez obzira koliko visoko se penje tržišna cijena. Konkretno, uz ostale jednake stvari (Beenhakker, 1997., str. 153): (a) vrijednost jednog varanta mora da bude najmanje velika kao vrijednost drugog varanta sa kraćim rokom do isteka, (b) što je viša izvršna cijena, to je niža vrijednost varanta, (c) što je viša cijena dionice, varant će biti vredniji, (d) što je viša kamatna stopa, varant će biti vredniji i (e) što je veća varijabilnost predmetne imovine, varant će biti vredniji.

Da bi se lakše shvatile osnovne karakteristike varanta, kao i problemi koji se u vezi s njim pojavljuju, poslužimo se sljedećim primjerom. Pretpostavimo da jedna mala kompanija može izdavati dionice po \$15 po dionici i omogućiti dioničarima da kupuju varante za \$1 po dionici. Varant može da omogući kupcima da kupuju dionice po \$30 po dionici u bilo koje vrijeme u narednih pet godina. Ako cijena dionice poraste na \$40 po dionici, u narednih pet godina, vlasnik varanta može da kupi dionice po \$30 po dionici (kompanija izdaje više dionica tako da se dešava razvodnjavanje) i može da proda dionicu uz \$10 profita na \$1 investicije. Kao i kod konvertibilnog duga, opcija izvršenja varanta ima takođe vremensku vrijednost, tako da rano izvršenje nije vjerovatno. Pošto rano izvršenje uništava vremensku vrijednost opcije, vlasniku varanta bi bilo bolje da proda varant i kupi predmetne dionice, umjesto da direktno realizuje varant za dionice.

Kao i kod konvertibilnih obveznica, realizacija varanata primorava kompaniju da emituje nove dionice za vlasnike varanata, povećavajući dionice u opticaju za kompaniju. Realizovani varanti takođe razvodnjavaju vrijednost dionica. Ako vrijednost kompanije nikada ne poraste iznad \$30 po dionici tokom petogodišnjeg perioda, kompanija samo drži \$1 premije za varant. Dakle, kompanija povećava gotovinu uz trošak mogućeg dijeljenja budućih dobitaka sa vlasnicima varanata.

#### **4. FJUČERSI DIONIČKOG KAPITALA**

Kod finansijskih fjučers ugovora dvije ugovorne strane su u obavezi da obave određenu finansijsku transakciju po unaprijed utvrđenoj cijeni i u ugovoreno vrijeme. Ni jedna od strana ne naplaćuje bilo kakvu proviziju ili premiju za potpisivanje ugovora. Cijena po kojoj su se strane sporazumjele da će obaviti transakciju u budućnosti je fjučers cijena a ugovoreni dan realizacije ugovora se naziva datum isporuke. U transakcijama sa fjučersima važno je što ima klirinška kuća (*clearing house*). Ona se javlja sa druge strane svake



transakcije investitora i formalno kao posrednik u svakoj transakciji, tj. ona je kupac za svaku prodaju i prodavac za svaku kupovinu. Time u praksi ona eliminiše rizik ispunjenja ugovora koji bi investitori podnosili u slučaju direktnih međusobnih transakcija.

Fjučers ugovori zahtijevaju (Beenhakker, 1997., str. 91-92): (a) da investitor deponuje sredstva (u daljem tekstu inicijalna margina) na ono što se zove račun margine u vrijeme kad je prvi put ušao u ugovor, (b) da posrednik prilagodi račun margine na kraju svakog radnog dana, (c) da posrednik dà investitoru poziv “margine” ako kapital investitora, kao što je određeno inicijalnom marginom i tržišnom vrijednošću ugovora, padne ispod nivoa održavanja i (d) da investitor plati iznos za ponovno uspostavljanje inicijalne margine.

Kada je riječ o fjučersima dioničkog kapitala, treba istaći da isti postoje i za pojedinačne dionice i za portfolija dionica. Aktivna fjučers tržišta dioničkog kapitala u Evropi, Aziji i Australiji postoje više od 20 godina, sa indeksnim fjučersima dioničkog kapitala koji predstavljaju većinu obima trgovanja. Iako se njima relativno lako trguje, fjučersima na pojedinačne dionice se trguje u Švedskoj i Finskoj već više od jedne decenije. Dok se fjučersima na indekse dionica trguje u SAD-u više od tri decenije, fjučersi na pojedinačne dionice i usko zasnovani indeksni fjučersi postaju zakonski u trgovini u ovoj zemlji tek nakon usvajanja akta o modernizaciji robnih fjučersa (*Commodity Futures Modernization Act – CFMA*) u 2000 godini. Iako su fjučersi na pojedinačne dionice označeni kao fjučers ugovori, zabrinutost zbog moguće manipulacije predmetnom dionicom(ama) izražena je od strane SEC-a.

#### 4. 1. Fjučersi na pojedinačne dionice

Kao alternativa za upravljanje rizikom ulaganja u dionice razvijeni su fjučersi na pojedinačne dionice. Fjučersi na pojedinačne dionice pružaju na tržištu kupovinu ili prodaju predmetne dionice na neki budući datum, obično u nekom kratkom periodu (u okviru godinu dana). Oni predstavljaju nešto jeftiniju alternativu za opcije na dionice, pošto ulazak u fjučers ugovore zahtijeva samo margine. Fjučersima na pojedinačne dionice se trguje **širom svijeta širokim spektrom dionica**. Međutim, kao i kod opcija na dionice, trgovanje **će vjerovatno biti** koncentrisano na firme gdje je najveća neizvjesnost.

Mada se u SAD-u fjučersi na pojedinačne dionice obično izmiruju na T + 3 osnovi sa isporukom predmetne dionice, korišćenje fjučersa na pojedinačne



dionice omogućava kratku poziciju na dionici. Korišćenjem fjučersa na pojedinačne dionice, investitor izbjegava skupu logistiku koju zahtijeva zaduživanje dionica u aranžmanu prodaje za kratko. Dalje, relativno niske margine (20 posto) na američke fjučerse na pojedinačne dionice čine jednu jeftinu konkurentnu alternativu opcijama u svrhu zaštite od rizika.

Fjučersi na pojedinačne dionice se procjenjuju jednostavnim odnosom: sadašnja vrijednost/buduća vrijednost. Konkretnije, cijena pojedinačne dionice u budućnosti treba da predstavlja sadašnju vrijednost cijene dionice danas, zajedno sa sadašnjom vrijednošću svih budućih dividendi koje bi mogle biti isplaćene prije nego što fjučers ugovor istekne. Matematički, vrijednost pojedinačne dionice u budućnosti  $F$  može se utvrditi na sljedeći način:

$$F = (S_0 - D)e^{rT}$$

gdje je:  $S_0$  trenutna cijena dionice,  $D$  je sadašnja vrijednost plaćenih dividendi tokom trajanja fjučers ugovora,  $T$  je vrijeme do dospijeca (u godinama), a  $r$  je kontinuirano složena bezrizična kamatna stopa tokom trajanja fjučers ugovora.

#### **4. 2. Fjučersi na indekse dionica**

Neki od fjučers ugovora kojima se najaktivnije trguje uključuju fjučerse na indekse dionica. Fjučersi na indekse dionica su u rasponu od široko zasnovanih do usko zasnovanih indeksa. Najviše se uglavnom trguje indeksnim fjučersima zasnovanim na specifičnim za zemlju indeksima kao što je S&P 500, Financial Times Stock Index FTSE 100 (kompanije koje kotiraju u Londonu) i Deutchen Actien Index DAX 30 (kompanije koje kotiraju u Frankfurtu). Indeksi dionica bazirani na drugim zemljama obično su uži po obimu. U SAD-u postoji niz usko baziranih indeksnih fjučersa. Indeksi kojima se trguje u SAD-u obično se sastoje od portfolija od četiri do sedam dionica, a mnogi su upućeni prema kanadskim dionicama.

Portfolio menadžeri u uzajamnim fondovima, hedž fondovima, osiguravajućim društvima i drugim institucijama suočavaju se sa sistematskim rizikom portfolija kada drže portfolija dioničkog kapitala. Isto tako, market mejkleri i dileri koji prodaju indeksne proizvode klijentima takođe mogu biti izloženi sistematskom riziku. Fjučersi indeksa dionica obezbjeđuju efikasan mehanizam za upravljanje ovim rizikom portfolija po relativno niskoj cijeni. Budući da ulazak u fjučers ugovor zahtijeva samo uplatu margine, ove institucije mogu da izbjegnu plaćanje premije koja prati indeksne opcije.

## 5. SVOPOVI DIONIČKOG KAPITALA

Svopovi (*swaps*) su se prvi put pojavili ranih 1980-tih, a prvenstveno su se koristili za zaštitu od rizika kamatne stope i rizika deviznog kursa (Cuthbertson, Nitzsche, 2003., str. 16).

Potreba za više prilagođenim derivatima je uslovila nastanak svop tržišta dioničkog kapitala. Svopovi dioničkog kapitala, kao što i sam termin sugerije, podrazumijevaju dvije strane koje zamijene isplate zasnovane na nominalnoj vrijednosti navedenoj kao neki portfolio dioničkog kapitala. Većina osnovnih svopova dioničkog kapitala podrazumijeva fiksna za promjenljiva plaćanja po osnovu predmetne nominalne vrijednosti.

Investitor, obično neka institucija, sa izlaganjem dionica u portfoliju je izložen riziku pada vrijednosti dionica na tržištu. Kako bi se zaštitila od ovog rizika upotrebom svopova dioničkog kapitala, institucija može da koristi neki svop dioničkog kapitala obećavajući da plati (varijabilni) povrat na širok indeks dionica kao što je povrat na indeks S&P 500 za fiksni procenat isplate po osnovu nominalne vrijednosti predmetnog portfolija dionica. Rezultat je da novčani tokovi obezbjeđuju fiksnu stopu povrata za instituciju koja štiti portfolio od pada cijena dionica. Napomenimo da, naprimjer, padajuće cijene dionica generišu negativne “isplate” na varijabilnu komponentu svopa, odnosno, ugovorna strana instituciji *čini* i fiksnu isplatu obećanu u svop ugovoru i isplatu da nadoknadi izgubljenu vrijednost u predmetnom portfoliju. Naravno, ova strategija hedžinga takođe podrazumijeva gubitak od uzlaznih dobitaka od dionica na tržištu, kao i dijelom od cijene plaćene za zaštitu instrumentom zaštite.

Bitno je istaći da se uslovi svop ugovora mogu prilagoditi individualnim potrebama na tržištu. Tako, primjera radi, umjesto fiksnog za varijabilni svop, učesnici mogu izabrati da zamijene povrat na većim dionicama, kao što je indeks S&P 100, za povrat na manjim dionicama, kao što je indeks Russell 2000. Ova strategija bi mogla da obuhvati raspon između povrata velikih i malih dionica. Iako su isplate obično raspoređene u kvartalnim intervalima, uslovi ugovora se mogu mijenjati kako bi ispunili ciljeve novčanih tokova svake ugovorne strane.

Svop indeksa dioničkog kapitala može takođe da uključi svop ugovor pojedinačne dionice u kojem jedna strana obećava povrat na samo jednu firmu u zamjenu za fiksnu stopu povrata. Ovi takozvani svopovi jednog imena uvode ugovornim stranama kreditni rizik u investicije u dionički kapital (kao

i većina svih svop ugovora). Međutim, u slučaju svopova jednog imena, ovaj rizik predstavlja značajnu prepreku za razvoj ovog tržišta.

Istaknimo i to da svopovi jednog imena predstavljaju izazov za regulatorni svijet koji upravlja korporacijama u SAD-u. SEC reguliše trgovanje dionicama u SAD-u kao zastupnik investitora. Međutim, svopovi jednog imena zamagljuju pravu bazu vlasništva dionica. Institucije koje posjeduju velike blokove stvarnih dionica moraju da prijave ove posjede SEC-u. Međutim, druga ugovorna strana u svopu jednog imena trenutno nije u obavezi da se prijavi regulatornim organima uprkos činjenici da njena pozicija direktno ima koristi od kretanja u predmetnoj dionici, baš kao da je, ustvari, kupila samu dionicu. Finansijski inženjering svih vrsta, a svop ugovori posebno, predstavljaju izazov američkim pravnim i regulatornim organima. Zakon o hartijama od vrijednosti, napisan prije konceptualnog razvoja svopova i drugih derivatnih ugovora, razvija se neprestano da bi se rješila pitanja koja su pokrenuli kompleksni derivati.

Dodajmo ovdje još samo to da rast svopova dioničkog kapitala ostaje snažan. Prema statistici koji je obezbijedila Banka za međunarodna poravnanja, ukupna nominalna vrijednost svopova povezanih sa dioničkim kapitalom i forvardima premašila je \$4,0 triliona u junu 2008. godine (BIS 2008a). Svopovi povezani sa vanberzanskim tržištima dioničkog kapitala i forvard ugovorima su sami iznosili više od \$2,6 triliona u nominalnoj vrijednosti u junu 2008. godine, **što je** povećanje od 85,8 posto od prije dvije godine. Kao i sa većinom derivatnih instrumenata, svopovima povezanim sa vanberzanskim tržištima dioničkog kapitala i forvard ugovorima se trguje na svjetskim tržištima, sa Evropom koja zahvata 51 posto tržišnog udjela, SAD dodatnih 29 procenata, Latinska Amerika oko 5 procenata, a preostali raspon je između Japana i drugih Azijskih zemalja. Svopovi povezani sa berzama na kojima se trguje dioničkim kapitalom i forvardima takođe prelaze \$1,4 triliona nominalne vrijednosti u septembru 2008. godine.

## **6. UMJESTO ZAKLJUČKA – BUDUĆNOST DERIVATA DIONIČKOG KAPITALA**

Iz male baze u 1970-im derivati su izrasli u finansijske instrumente sa ogromnim značajem. Skoro sve srednje i velike industrijske i trgovačke firme koriste derivate, obično za upravljanje rizikom, ali povremeno i za špekulisanje i arbitražu. Banke su obično u centru trgovine derivatima, poslujući u ime klijenata, kao market mejkleri ili trgovci za sopstveni račun. Druge finansijske

institucije sve više angažuju ove instrumente da ostave po strani rizik ili da špekulišu.

Trend ukazuje na to da će derivati nastaviti da dobijaju sve više na značaju. Oni ne mogu biti odbačeni kao periferni za funkcionisanje finansijskih i ekonomskih sistema. Implikacije za investitore, korporativne institucije, finansijske institucije, regulatore i vlade bit će veoma temeljite. Oni su nevjerovatno moćne alatke i, kao sve moćne alatke, mogu se koristiti za dobro ili loše. Nepoznavanje prirode rizika koji se prenose, u kombinaciji sa pohlepom, već je dovela do veoma nesrećnih posljedica. Međutim, iz dana u dan, a daleko od novinskih naslova, sposobnost firmi da tiho iskoriste tržišta i ograde se od rizika podstiče stvaranje bogatstva i promoviše opšte ekonomsko blagostanje (Arnold, 2008., str. 946).

Iz svjetske perspektive, povećani obim trgovanja se odražava u porastu nastanka ugovora. Iako je oko 40 posto derivata nastalo u Sjevernoj Americi, derivativni ugovori su zaista međunarodnog karaktera po obimu, sa još 28 posto ugovora nastalih u Aziji, 22 posto u Evropi i 7 posto u Latinskoj Americi (Kolb, R.W., Overdahl, J.A., str. 103). Ove zemlje sve više koriste derivate za upravljanje rizikom.

Od kreditne krize 2008. godine, mnoge investicione kategorije doživjele su dramatične padove i u nivoima cijena i u obimu trgovanja. Naime, dok je likvidnost proizvoda kojima se trguje na vanberzanskim tržištima opala tokom 2008. godine, proizvodi kojima se trguje na berzama doživjeli su rekordne nivoe obima trgovačke aktivnosti, budući da velike institucije traže relativno bezbjedno utočište centralnog kliringa na organizovanim berzama.

Dio problema likvidnosti leži u dizajnu samih instrumenata derivata dioničkog kapitala. Naprimjer, nelinearne isplate koje generišu opcijski ugovori čine da je teško zaštititi velike portfelje bez redovnih usklađivanja. Ova redovna usklađivanja pretpostavljaju likvidnost tokom perioda držanja opcija, izlažući trgovce riziku likvidnosti ne samo u trenutku kupovine već i tokom trajanja opcije. Osim toga postoji neizvjesnost čak i ako je u početku pojedinačna imovina zaštićena na odgovarajući način, jer korelacije imovina u okviru portfelja mogu i dalje da se mijenjaju tokom vremena. Kao rezultat toga, znatan rizik korelacije može takođe da utiče na krajnji rezultat mnogih banaka.

***Širom svijeta širenje ugovora o derivatima je takođe predstavljalo izazove regulatorima i nadležnim organima. Anketa Vijeća*** industrije opcija tokom 2006 godine pokazuje da 15 do 20 posto američkog prometa opcija

je porijeklom iz Evrope, stvarajući potrebu za međunarodnom saradnjom. Komisija za trgovanje robnim fjučersima (*commodity futures trading commission* – CFTC) je preuzela vodeću ulogu u Međunarodnoj organizaciji za hartije od vrijednosti i uspostavila desetine memoranduma o razumijevaju sa drugim zemljama da dijele znanja i podatke i koordiniraju regulatorne poslove. SEC slično radi na izmjenama pravila kako bi strane berze derivata lakše plasirale svoje proizvode u SAD-u.

Zbog povećanja međunarodne tražnje za derivatima postoji povećanje pritiska za međunarodnu integraciju berzi. Međunarodne integracije na nivou berzi su stvorile dinamično okruženje za trgovce derivatima. Dok je konkurencija za povećanje obima trgovanja, tehnološka poboljšanja olakšavaju kretanje pozicija širom svijeta. Rast derivata kojima se trguje na berzama djelimično je povećan zbog problema sa kreditnim rizikom druge ugovorne strane na mnogim vanberzanskim tržištima. Tokom 2008. godine došlo je do pomaka ka firmama sa jačim kreditnim rizikom i prema derivatima dioničkog kapitala kojima se trguje na berzama kao direktna posljedica kreditne krize.

## 7. LITERATURA

1. Alexander, G.J., Sharpe, W.F. (1989), *Fundamentals of Investments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
2. Arnold, G. (2008) *Corporate financial management*, Prentice Hall, fourth edition, Prentice Hall, Harlow, England
3. Beenhakker, H.L. (1997) *Risk management in Project Finance and Implementation*, Quorum Books, Westport, Connecticut, London
4. Brealey, R.A. & Myers, S.C. (1988) *Principles of Corporate Finance*, third edition, McGraw-Hill, New York
5. Brigham, E.F. & Houston, J.F. (2004) *Fundamentals of Financial Management*, tenth edition, Thomson, South-Western, Ohio
6. Cuthbertson, K. & Nitzsche, D. (2003) *Financial engineering: derivatives and risk management*, John Wiley & Sons, New York
7. Fabozzi, F., Modigliani, F. & Ferri, M. (1994) *Foundations of Financial Markets and Institutions*, Prentice - Hall Int, Englewood Cliffs
8. Farrell, J.L. (1983) *Guide to Portfolio Management*, McGraw-Hill Book Company
9. Figlewski, S. & Gwendolyn (1993) *Options, Short Sales, and Market Completeness*, The Journal of Finance, vol. 48, No.2, June
10. Higgins, R.C. (2009) *Analysis for Financial Management*, ninth edition, McGraw-Hill, Irwin, New York

11. Howells, P. & Bain, K. (2000) *Financial Markets and Institutions*, third edition, Prentice Hall, London – New York
12. Hull, J. (1993) *Options, Futures and other derivate securities*, second edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York
13. Jones, Ch.P. (1996) *Investments – Analysis and Management*, John Wiley and Sons, New York
14. Kolb, R.W. & Overdahl, J.A. (2010) *Financial derivatives: pricing and risk management*, The Robert W. Kolb Series in Finance, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
15. Pratt, S.P., Reilly, R.F. & Schweih, R.P. (2000) *Valuing a Business*, McGraw-Hill, New York
16. Ross, S.A., Westerfield, R.W. & Jordan, B.D. (2006) *Corporate Finance Fundamentals*, seventh edition, McGraw-Hill, International edition
17. Vance, D.E. (2003) *Financial Analysis and Decision making – Tools and Techniques to Solve Financial Problems and Make Effective Business Decisions*, McGraw-Hill, New York
18. Van Horne, J.C. (1994) *Financial markets rates and flows*, fourth edition, Prentice–Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
19. Weston, J.F. & Copenland T.E. (1986) *Managerial Finance*, CBS College Publishing, New York
20. BIS (Bank for International Settlements), 2008a, [http:// www.bis.org/statistics/ otcder/dt22b22.pdf](http://www.bis.org/statistics/otcder/dt22b22.pdf).

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## DOPRINOS MIKROKREDITNIH ORGANIZACIJA RAZVOJU FINANSIJSKOG TRŽIŠTA U BOSNI I HERCEGOVINI

### THE CONTRIBUTION OF MICROCREDIT ORGANIZATIONS DEVELOPMENT OF FINANCIAL MARKETS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Mr. Emir Operta**

MKF Partner

[emir.o@partner.ba](mailto:emir.o@partner.ba)

**Prof. dr. Mehmedalija Hadžović**

Ekonomski fakultet Univerziteta Džemal Bijedić u Mostaru

USRC „Midhat Hujdur-Hujka“ 88000 Mostar

[mehmedalija.hadzovic@gmail.com](mailto:mehmedalija.hadzovic@gmail.com)

**SAŽETAK:** *Efikasan proces tranzicije BiH ka modernoj tržišnoj privredi, podrazumijevao je i razvijanje finansijskog tržišta koje bi podržavalo taj proces. Danas finansijsko tržište BiH karakteriše nerazvijenost u smislu susretanja ponude i tražnje raznih oblika finansijskih instrumenata karakterističnih za razvijena finansijska tržišta. Iako je finansijsko tržište u BiH „bankocentrično“, od 1996. godine na finansijskom tržištu su se pojavile finansijske institucije, koje su se pozicionirale odmah iza banaka, bez obzira na dugu tradiciju postojanja određenih finansijskih institucija u BiH, npr. osiguravajućih društava. To su mikrokreditne organizacije. Sama činjenica da su se mikrokreditne organizacije kao mlade finansijske institucije, uspjele održati na finansijskom tržištu BiH i u uslovima svjetske finansijske krize, koja se svakako odrazila i na BiH, uslovljava potrebu da se sa naučnog aspekta utvrdi njihova uloga, kako na razvoj finansijskog tržišta, tako i na ekonomski razvoj BiH. Ovo prvenstveno zbog činjenice da iste svoje proizvode na finansijskom tržištu prodaju po visokoj cijeni tj. kamati, koja dostiže vrijednosti koje su i do dva i po puta veće nego cijene novca u ponudi banaka u BiH. I pored ove činjenice mikrokreditne organizacije su ostvarile izuzetnu kreditnu aktivnost u BiH. Mikrokreditne*



*organizacije su od strane pojedinih krugova osporavane, prije svega od javnosti i dijela akademske zajednice, prvenstveno iz razloga što se, osim u pojedinačnim slučajevima, nije sa naučnog aspekta pristupilo utvrđivanju uloge mikrokreditnih organizacija u BiH. S tim u vezi, cilj rada je utvrđivanje faktora visoke stope kreditne aktivnosti mikrokreditnih organizacija od početka njihovog djelovanja u BiH, bez obzira na cijenu koštanja, kao i utvrđivanje postrecesijske uloge mikrokreditnih organizacija na finansijskom tržištu u BiH. Prikupljanje podataka potrebnih za navedene interpretacije će biti izvršeno sekundarnim metodama prikupljanja, prije svega analizom sadržaja dokumenta, kao i tehnikom anketiranja korisnika mikrokredita u BiH.*

**Ključne riječi:** *mikrokreditne organizacije, finansijsko tržište, razvoj*

**JEL:** G21

**ABSTRACT:** *Effective transition process of Bosnia and Herzegovina towards a modern market economy, also ment developing of financial market that would support this process. Today, the financial BH market is characterized by underdevelopment , in terms of meeting of demand and supply of various financial instruments types, typical for developed financial markets. Although the financial market in BH is "bank-based", since 1996 there are financial institutions which have emerged in the financial market, and they are positioned next to the the banks, regardless of the long tradition of existence of certain financial institutions in BH, such as insurance companies. These are microcredit organizations. The mere fact that the microcredit organizations as young financial institutions, managed to sustain in the financial market of Bosnia and Herzegovina under the global financial crisis, which has certainly reflected in BH, makes the need to establish their role from the scientific aspects to the development of financial markets,as well as the economic development of BH. This is primarily due to the fact that the microcredit organisations sell their products in the same market at higher prices, i.e. interest, which reaches values of up to two and a half times higher than the price of money offered by banks in BH. Microcredit organizations are challenged by certain circles, especially from the public and a part of the academic community, mainly for the reason that, except in certain cases, it is not approached from a scientific point of determining the role of microcredit organizations in BH.Despite these facts microcredit organizations have achieved outstanding credit activity in BH. In this regard, the aim of the work is to determine the factors of high rates of credit activity of microcredit organizations since the beginning of their operation in Bosnia and Herzegovina, regardless of the cost, as well as determining post-recession role of microcredit organisation in the financial market in BH. The data needed for these interpretations will be executed by secondary collection methods, primarily by analyzing the content of the document, as well as the technique of interviewing microcredit beneficiaries in BH.*



**Keywords:** *microcredit organizations, financial market, development*

**JEL:** G21

## 1. UVOD

Finansijako tržište predstavlja transmisioni mehanizam za pozajmljivanje sredstava onih koji imaju viškove sredstava onima kojima ta sredstva nedostaju za implementaciju određenih aktivnosti. Takođe, finansijsko tržište možemo definisati kao prostor na kome se susreću ponuda i tražnja finansijske aktive. Pod pojmom finansijske aktive podrazumjevamo finansijske instrumente kojima se trguje na finansijskim tržištima poput: žirnog novca, valuta, hartija od vrijednosti, plemenitih metala itd. (Hadžović 2011, p.13). Navedena transmisija tj. susretanje ponude i tražnje finansijskih instrumenata se dešava kroz više segmenata finansijskog tržišta, pa tako zavisno od tipa finansijske aktive susretanje se dešava na tržištu novca, tržištu kapitala, deviznom tržištu i tržištu finansijskih derivata. (Hadžović 2011, p.15). Na ovoj osnovi postoje, s obzirom na različite autorske pristupe, i podjele poput: novčano tržište, tržište kapitala, devizno ili internacionalno tržište, tržište novca i tržište kapitala (Erić 1997, p.25), itd. Finansijsko tržište BiH, je gledano u svjetskim okvirima, malo i nerazvijeno, dok u organizacionom smislu slijedi tzv. kontinentalni model u kojem banke imaju glavnu ulogu. U vlasničkom smislu najveći dio finansijskog tržišta je privatizovan. BiH finansijsko tržište nema razvijeno tržište novca, a tržište kapitala je malo i neefikasno. Na finansijskom tržištu BiH najveći dio poslova se odvija preko banaka, koje se najviše bave klasičnim bankarskim poslovima. Pored banaka na finansijskom tržištu BiH su se pojavile specifične finansijske institucije koje mogu obavljati samo poslove kreditiranja. To su mikrokreditne organizacije. U kratkom vremenskom periodu su se pozicionirale odmah iza banaka, a ispred drugih finansijskih institucija, prema procentualnom učešću aktive MKO u ukupnoj aktivnosti finansijskih institucija na finansijskom tržištu BiH. Za ocjenu doprinosa MKO razvoju finansijskog tržišta u BiH, važno je definisati elemente vanjskog okruženja koji djeluju na MKO. Tu se prije svega misli na zakonodavni i regulatorni okvir poslovanja MKO. Za razliku od drugih finansijskih institucija, koje mogu poslovati i u drugim segmentima finansijskog tržišta u BiH, kao što su tržište novca, tržište kapitala itd., sadašnjim zakonodavnim i regulatornim okvirom u BiH, regulisano je da MKO mogu plasirati samo jedan finansijski instrument. Navedeno se može pojasniti na primjeru investicionog bankarstva kada banke učestvuju

na primarnom finansijskom tržištu kroz kupovinu dužničkih instrumenta emitenata kojim se kasnije trguje na sekundarnom tržištu koje diktira cijenu istih uglavnom kroz ponudu i potražnju istih, a manje u zavisnosti od ponašanja emitenta, gdje je karakteristična samo „labava“<sup>1</sup> zavisnost banke od emitenta. Za MKO u BiH je karakterističan jedan finansijski instrument, gotovinski kredit plasiran korisniku, mikrokredit, s ciljem poboljšanja socijalnog statusa korisnika kroz povećanje prihoda, samozapošljavanje, zapošljavanje i poboljšanje životnog standarda. Zbog specifičnih ciljeva koji se postavljaju pred MKO na početku njihove aktivnosti, njihov doprinos razvoju finansijskog tržišta ne može se posmatrati interno (Vujić 2008, p.147. i 148.), prateći samo parametre koji karakterišu poslovanje istih, već se uporedo s tim parametrima moraju pratiti i parametri utjecaja na korisnike mikrokredita<sup>2</sup>. S toga se doprinos MKO razvoju finansijskog tržišta u BiH mora posmatrati kao cjelina u kojoj se pored parametara koji pokazuju uspješnost poslovanja MKO, moraju prikazati i parametri utjecaja na korisnike mikrokredita. Na osnovu iznesenog formulisano je i problemsko pitanje rada: da li je plasiranje mikrokredita putem MKO doprinijelo razvoju finansijskog tržišta uz visoku cijenu koštanja mikrokredita u BiH, prvenstveno plasiranjem mikrokredita korisnicima, uz ocjenu isplativosti investiranja putem mikrokredita i imaju li MKO perspektivu u postrecesijom periodu u uslovima okruženja u kome trenutno djeluju? Doprinos MKO razvoju finansijskog tržišta BiH, na osnovu predhodno iznesenog, u radu je predstavljen podacima o plasiranju mikrokredita u BiH, kako po broju tako i po iznosu plasiranih mikrokredita. Takođe, doprinos razvoju finansijskog tržišta BiH treba posmatrati i kroz rast i veličinu MKO i njihovo tržišno učešće, što može biti signal inostranim investitorima da počnu značajnija ulaganja na finansijskom tržištu u BiH, ne samo kroz bankarski sektor kako je to bilo do sada. S aspekta korisnika mikrokredita, doprinos MKO posmatran kao segment ukupnog doprinosa, kako je navedeno, predstavljen je podacima o doprinosu MKO ekonomskom razvoju BiH s jedne strane, a s druge strane podacima o doprinosu razvoju preduzetništva i mikro, malih i srednjih preduzeća. Za razliku od dosadašnjih istraživanja, u radu je istražena isplativost investiranja putem mikrokredita u implementaciju preduzetničkih ideja, metodom neto sadašnje vrijednosti, s ciljem odgovora na problemsko pitanje rada i utvrđivanja faktora visoke kreditne aktivnosti MKO u BiH. Podaci su prikupljeni sekundarnim istraživanjem analizom sadržaja dokumenata u kojima su predstavljena dosadašnja istraživanja i direktno na terenu od korisnika i potencijalnih korisnika mikrokredita tehnikom anketiranja prema utvrđenom anketnom upitniku.

## **2. RAZLOZI I INICIJATIVA ZA POKRETANJE MIKROKREDITNOG PROGRAMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Tranzicijska recesija i rat smanjili su životni standard stanovništva. Otpuštanje velikog broja radnika, do kojeg je došlo zbog restrukturiranja ili zatvaranja preduzeća, uzrokovalo je nepovoljne socijalne posljedice, koje su karakteristika i danas nakon osamnaestogodišnjeg tranzicijskog perioda. Snažan, samoodrživ i socijalno pravedan privredni rast trebao je rezultirati unapređenjem socijalne slike i smanjenjem siromaštva. Procjene o novom zapošljavanju bile su utemeljene na osnovama privatnog kapitala i vlastitim inicijativama, što je u proteklom periodu, ali i sadašnjim uslovima predstavljalo šanse za novo brzo zapošljavanje, kao i zapošljavanje i inkluziju povratnika i raseljenih lica putem samozapošljavanja i stvaranja uslova za razvoj malih i srednjih preduzeća. Otvaranje novih radnih mjesta na osnovu samozapošljavanja i razvoja mikro preduzeća trebalo je da predstavlja ključnu ulogu u prevazilaženju nezaposlenosti, što bi za posljedicu imalo poboljšanje socijalne slike društva u cjelini. Za brže pokretanje i dinamiziranje proizvodnje i smanjenje siromaštva, bila su neophodna veća finansijska ulaganja, posebno u razvoj malog i srednjeg preduzetništva i ekonomskog reintegriranja prostora Bosne i Hercegovine. Mala i srednja preduzeća trebala su i trebaju imati važno mjesto u ekonomskoj strukturi Bosne i Hercegovine, te značajan udio u povećanju ukupne proizvodnje, izvoza, zapošljavanja i životnog standarda stanovništva. Mala i srednja preduzeća konstituišu najvitalniji i često najefikasniji segment ekonomije zemlje, istovremeno dajući doprinos modernizaciji proizvodnje i pružanju usluga putem transfera tehnologija i menadžerskog znanja, te tako povećavaju konkurentnost i efikasnost domaće ekonomije. Sve pomenuto ukazivalo je na to da je u Bosni i Hercegovini bilo potrebno brzo razvijanje finansijskog tržišta koje bi imalo ključnu ulogu u kreiranju novih radnih mjesta i održavanju postojećih, putem povećane dostupnosti kredita kao ključnog finansijskog instrumenta na finansijskom tržištu u BiH, za započinjanje ili eventualno proširenje malog biznisa, te na taj način osigurati nezaposlenim, kao i osobama sa niskim prihodima pokriće egzistencijalnih potreba svog domaćinstva i dalji napredak u stvaranju što boljeg okruženja za razvoj i prosperitet svoje porodice. Na osnovu gore navedenog pojavila se inicijativa, da se u BiH, po uzoru na druge tranzicijske zemlje i zemlje u razvoju, finansijsko tržište učini dostupnim i gore definisanoj kategoriji stanovništva. Navedena inicijativa se implementirala osnivanjem specifičnih finansijskih institucija, mikrokreditnih organizacija, koje su imale

cilj olakšati pristup finansijskim sredstvima, pojedincima, mikro, malim i srednjim preduzećima za pokretanje ili proširivanje poslovnih aktivnosti.

## **2. 1. Projekt lokalnih inicijativa LIP I – period od 1996. do 2000.godine**

Projekt lokalnih inicijativa LIP I uspostavljen je 1996. godine kao dio ukupne pomoći koju je obezbijedila Svjetska banka za poslijeratni oporavak i ekonomsku rekonstrukciju BiH. Prvi Projekat lokalnih inicijativa LIP I bio je implementiran putem Odjela lokalnih inicijativa u okviru Fondacija za zapošljavanje, obuku i javne radove, osnovanih od strane Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i Vlade Republike Srpske. Iako su ove dvije fondacije djelovale na teritoriju dva entiteta i time bile administrativno odvojene, saradnja među njima uvijek je davala podršku stvaranju jedinstvenog ekonomskog prostora u cijeloj Bosni i Hercegovini.

Prvi Projekt lokalnih inicijativa LIP I imao je tri cilja i to:

1. omogućiti pristup kreditima onim osobama, preduzetnicima sa niskim primanjima, koji nemaju pristup kreditima iz komercijalnih izvora, prvenstveno bankarskih,
2. olakšati razvoj nezavisnih, finansijski održivih mikrokreditnih organizacija koje će nastaviti da dugoročno daju kredite preduzetnicima s niskim prihodima, i
3. stvoriti odgovarajući regulatorno pravni okvir za davanje kredita i usluga štednje preduzetnicima s niskim primanjima.

Pomenuti ciljevi višestruko su prevaziđeni, te se s pravom može reći, da je Projekat lokalnih inicijativa LIP I jedan od najuspješnijih projekata financiranih od strane međunarodne zajednice u Bosni i Hercegovini.

## **2. 2. Projekt lokalnih inicijativa LIP II- period od 2001. do 2004.godine**

Sveukupni razvojni cilj ovoga projekta bio je da odgovori na urgentne potrebe za povećanjem nivoa prihoda, razvije poslove i podstakne zapošljavanje u Bosni i Hercegovini, putem pružanja mikrokredita i drugih finansijskih usluga klijentima sa niskim prihodima. Specifično, projekt je:

- *finansirao rasti institucionalni razvoj visokoučinkovitih mikrokreditnih organizacija koje su posjedovale kapacitet da opslužuju značajan broj klijenata sa niskim prihodima koji se smatraju nebankarskim, od strane klasičnih komercijalnih banaka, imajući u vidu njihove niske prihode i ograničena osnovna sredstva, i*

- *podržao tranziciju mikrofinansijskog sektora prema održivim izvorima finansiranja.*

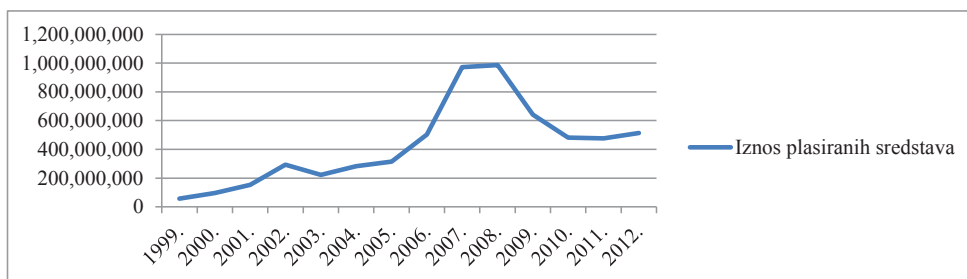
## **2. 3. Mikrokreditne fondacije i mikrokreditna društva-period poslije Projekta lokalnih inicijativa LIP II pa do danas**

Nakon završetka Projekta lokalnih inicijativa LIP II, u septembru 2004.godine, pred mikrokreditnim organizacijama je bio period samostalnog nastupa i opstanka u uslovima tržišne konkurencije na finansijskom tržištu u BiH. Nakon privatizacije bankarskog sektora, ukidanja Zavoda za platni promet, ulaska određenih evropskih banaka na finansijsko tržište BiH, ono poprima karakteristike modernih tržišta u svijetu, sa povećanim brojem finansijskih instrumenata koje banke nude svojim korisnicima, sa poboljšanjem u dijelu kvalitete pruženih usluga korisnicima i svakako smanjenjem cijene koštanja svojih proizvoda, tj. smanjenjem kamatne stope na finansijskom tržištu u BiH. S ciljem uvođenja nadzora nad poslovanjem mikrokreditnih organizacija za ovaj period karakteristično je to da su nadzor nad radom mikrokreditnih organizacija preuzele entiteske agencije za bankarstvo, koje su nadzirale i rad poslovnih banaka u BiH. Važno je napomenuti propuštenu priliku da se u sklopu komponente 2<sup>3</sup>, projekta LIP II, finansijsko tržište u BiH, produbi sa osnivanjem novih finansijskih institucija, koje bi mogle prikupljati depozite svojih članova, i time uticati na kamatnu stopu na mikrokredite. Ipak, kao rezultat aktivnosti koje su sprovedene u okviru komponente 2, projekta LIP II, došlo se do novog pravnog i regulatornog oblika za MKO, i po njemu su se mogle formirati dvije vrste organizacija. Prvi oblik je bio formiranje mikrokreditnih fondacija koje bi nastavile djelovanje kao neprofitne organizacije sa početnim kapitalom od 50.000 KM, i ponudom samo jednog finansijskog instrumenta, mikrokredita u visini do 10.000 KM. Drugi oblik je bio formiranje mikrokreditnog društva, koje bi djelovalo kao profitna organizacija i koja bi mogla imati dva organizaciona oblika i to dioničko društvo i društvo sa ograničenom odgovornošću, sa početnim kapitalom od 500.000 KM i ponudom finansijskog instrumenta, mikrokredita do iznosa u visini 50.000 KM.

### 3. REZULTATI PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA

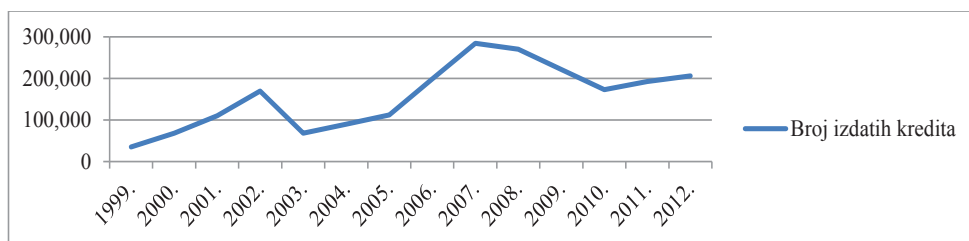
#### 3. 1. Doprinos MKO razvoju finansijskog tržišta u BiH

Bez obzira na ponudu finansijskih instrumenata<sup>4</sup>, banaka i MKO u BiH, u navedenom periodu nije umanjen obim kreditnih aktivnosti MKO, već je ostao veoma intenzivan i do danas, odakle se izvodi zaključak o važnosti i doprinosu mikrokreditnih organizacija razvoju finansijskog tržišta u BiH, što će biti predstavljeno u nastavku rada. Slijedeći grafikoni prikazuju efekte rada MKO na finansijskom tržištu u BiH, a rezultat tih aktivnosti predstavljen je kroz vrijednost aktive MKO i poređenje iste sa aktivom ostalih finansijskih institucija u BiH, izuzev banaka.



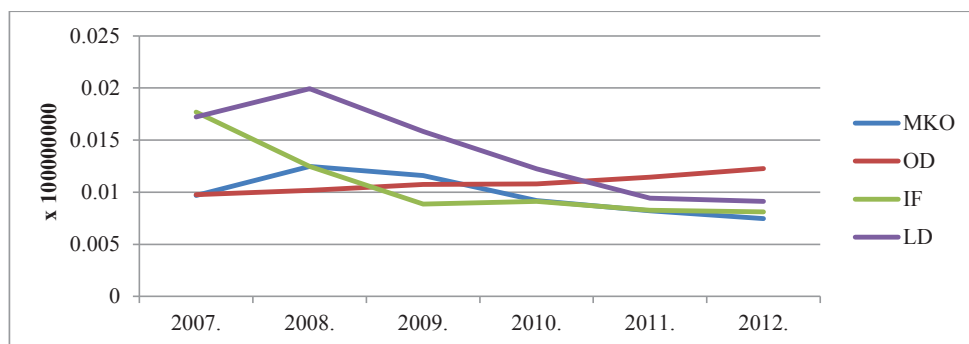
*Grafikon 1. Iznosi plasiranih mikrokredita (u milionima KM)*

Izvor: Godišnji izvještaj za 2001., Program mikrokreditiranja u BiH, str. 21., Godišnji izvještaj za 2002., Program mikrokreditiranja u BiH, str. 20., Godišnji izvještaj projekta LIPII za 2003., Godišnji izvještaj LIPII Projekat za 2004., Izvještaj o početnom istraživanju, april 2003., Finalni izvještaj o utjecaju mikrokredita na klijente u BiH, maj 2005., udruženje AMFI BiH.



*Grafikon 2. Broj izdatih mikrokredita*

Izvor: Godišnji izvještaj za 2001., Program mikrokreditiranja u BiH, str. 21., Godišnji izvještaj za 2002., Program mikrokreditiranja u BiH, str. 20., Godišnji izvještaj projekta LIPII za 2003., Godišnji izvještaj LIPII Projekat za 2004., Izvještaj o početnom istraživanju, april 2003., Finalni izvještaj o utjecaju mikrokredita na klijente u BiH, maj 2005., udruženje AMFI BiH.



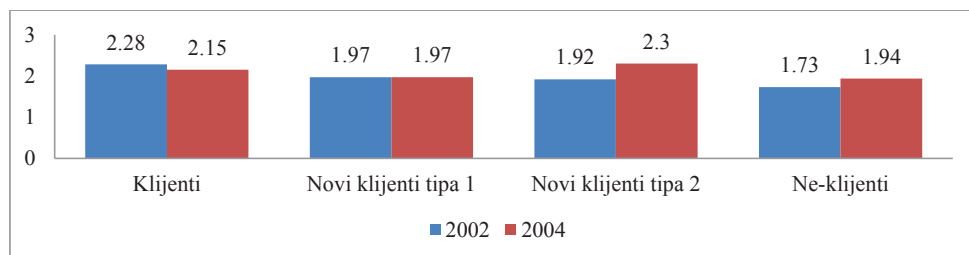
Grafikon 3. Aktiva finansijskih institucija u BiH ( MKO-mikrokreditne organizacije, OD-osiguravajuća društva, IF-investicioni fondovi, LD-lizing društva)

Izvor: <http://www.cbbh.ba/index.php?id=33&lang=bs&sub=sofi> ( pristupljeno 2.8.2013.)

Kao i na globalnom finansijskom tržištu i na finansijskom tržištu BiH je osjetan utjecaj svjetske finansijske krize od 2008. pa do danas, koja je uslovlila pad kreditnih aktivnosti, što je rezultiralo smanjenjem aktive svih finansijskih institucija u BiH. Ipak, analizirajući strukturu aktive, tj. zakonsku činjenicu da MKO mogu u aktivni imati samo plasirane mikrokredite, za razliku od drugih finansijskih institucija koje u svojoj aktivni imaju i druge finansijske instrumente, činjenica da je u samom predrecesijskom periodu aktiva MKO nadmašila aktivu ostalih finansijskih institucija (izuzev lizing društava), govori u prilog činjenici da su MKO dale nemjerljiv doprinos razvoju finansijskog tržišta BiH. Takođe, i pet godina poslije, nakon turbulentnog recesijskog perioda, MKO su uspjele zaustaviti trend pada aktive, koji je bio karakterističan i za ostale finansijske institucije (izuzev osiguravajućih društava, kod kojih je zabilježen rast aktive), iako imaju, posmatrano sa aspekta kreditnog rizika, korisnike koji spadaju u grupu najrizičnijih korisnika, zahvaljujući jačanju svojih internih kapaciteta, i to u oblastima internih kontrola i procjene kreditne sposobnosti korisnika, što predstavlja nezamjenjiv potencijal za ponovni postrecesijski rast. Kako je navedeno, MKO nisu same sebi svrha, pa prethodno posmatranje utjecaja MKO na razvoj finansijskog tržišta BiH definiše u potpunosti doprinos MKO razvoju finansijskog tržišta BiH. Zato se posmatra i istražuje utjecaj MKO na korisnike mikrokredita, na promjene prihoda domaćinstava korisnika mikrokredita i zapošljavanje korisnika mikrokredita putem samozapošljavanja. U nastavku rada prikazani su rezultati dosadašnjih istraživanja utjecaja mikrokredita na korisnike istih.

### 3.2. Doprinos mikrokreditnih organizacija razvoju preduzetništva u Bosni i Hercegovini

Prvi podaci o doprinosu mikrokreditnih organizacija zapošljavanju se odnose na period do 2002.godine. To su podaci dobiveni istraživanjem za potrebe komponente 3 Projekta lokalnih inicijativa LIP II. Primarni biznisi preduzeća (to su biznisi za čije je funkcionisanje ili osnivanje podignut mikrokredit), u uzorku zapošljavali su ukupno 5.846 (Dunn 2003, p.34.) osoba, u mjesecu koji je prethodio studiji (maj 2002.godine). U prosjeku, svaki biznis zapošljava 1,85 osoba. Ovaj broj uključuje sve vrste zaposlenih, preduzetnike, ostale članove domaćinstva i nečlanove domaćinstva preduzetnika. Većina ovih zaposlenih (4.526) su bili preduzetnici ili članovi domaćinstva, a samo oko jedne petine zaposlenih, ili 1.320 ljudi su bili nečlanovi domaćinstva preduzetnika. Uzorak za istraživanje se sastojao od 3153 primarna biznisa ispitanika. Promjene koje su se desile kod ispitanika nakon dvije godine, a koje su utvrđene ponovnim anketiranjem istih ispitanika kao i 2002.godine, u okviru komponente 3 Projekta lokalnih inicijativa LIP II, a koje su vezane za zapošljavanje prikazane su na grafikonu 4.



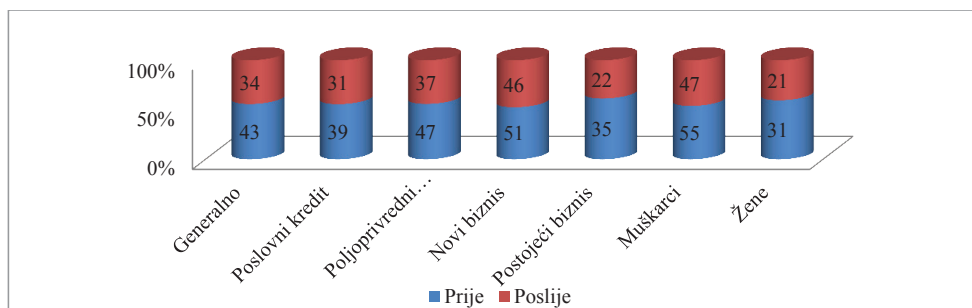
*Grafikon 4. Broj zaposlenih po mikrobiznisu u zavisnosti od kategorije ispitanika nakon provedena dva kruga istraživanja*

Izvor: Utjecaj mikrokredita na klijente u Bosni i Hercegovini, finalni izvještaj, str.24., tabela 13, maj 2005.

Uzimajući u obzir sve zaposlene kao primjer, grafikon prikazuje da su klijenti u 2004. godini zapošljavali u prosjeku 2,15 radnika. Ovo predstavlja malo smanjenje u odnosu na isti podatak iz 2002. godine. Novi klijenti tipa 2 također su zapošljavali relativno velik broj radnika u 2004. godini. Prosjek od 2,3 radnika predstavlja porast od 20% u odnosu na broj radnika u istim preduzećima tokom 2002. godine, prije no što su ikako primili mikrokredit. Ispitanici koji imaju najdužu kreditnu istoriju (klijenti), i ispitanici koji su u programu 2 godine (novi klijenti tipa 1), su zabilježili pad u zapošljavanju ili su zadržali isti broj zaposlenih. Rast broja zaposlenih od 20% evidentan je

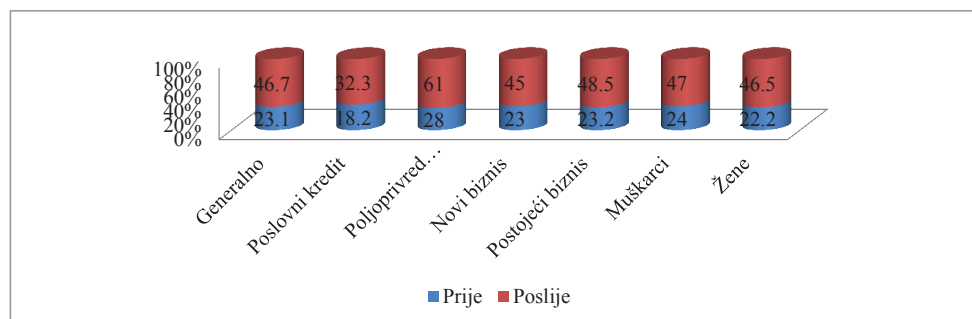


kod novih klijenata tipa 2, odakle zaključujemo da mikrokrediti imaju trenutni utjecaj na porast broja zaposlenih. Pozitivna stvar u svemu je to što je broj zaposlenih ipak veći u biznisima koji vode ispitanici koji su iste finansirali mikrokreditom u odnosu na ispitanike koji nisu svoje biznise finansirali iz bilo koje vrste kredita, te se može konstatovati da su u posmatranom periodu mikrokrediti imali pozitivan utjecaj na zapošljavanje. Rezultati istraživanja koje je proveo Kenan Crnkić za potrebe svoje doktorske disertacije, a koji suprikazani na grafikonima 5. i 6., su slijedeći relevantni podaci o istraživanoj tematici.



*Grafikon 5. Procenat ispitanika koji su imali dodatnu poslovnu aktivnost prije (2008. godine) i poslije uzimanja mikrokredita (2010. godine)*

Izvor: „Utjecaj mikrokreditnih organizacija na razvoj preduzetništva u Bosni i Hercegovini“, doktorski rad autora Kenana Crnkića, Mostar, 2011., str. 192, sl. 44.



*Grafikon 6. Procenat supružnika ispitanika koji su bili zaposleni u biznisu za koji je uzet mikrokredit prije (2008.godina) i poslije (2010.godina) podizanja mikrokredita*

Izvor: „Utjecaj mikrokreditnih organizacija na razvoj preduzetništva u Bosni i Hercegovini“, doktorski rad autora Kenana Crnkića, Mostar, 2011., str. 200, sl. 46.

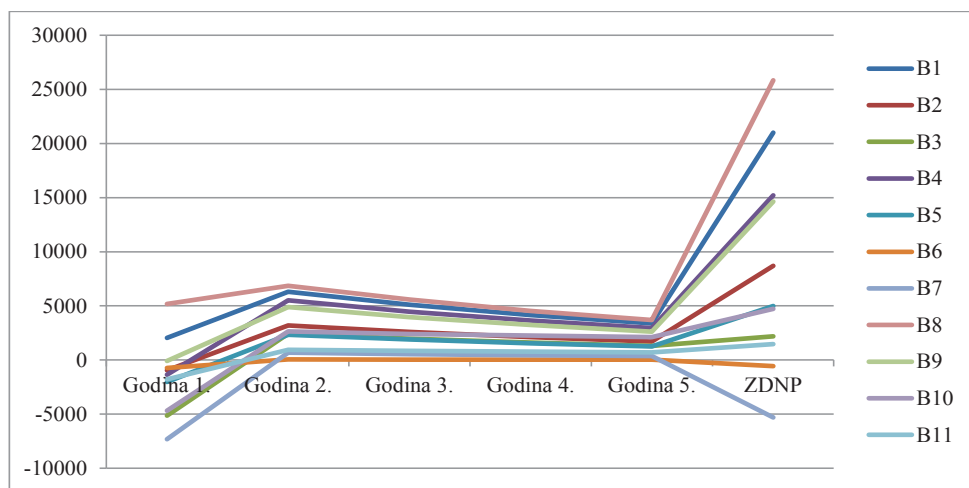
Rezultatima prikazanim na grafikonima 5. i 6. je determinisan utjecaj mikrokredita na zapošljavanje u posmatranom periodu. Specifično za ovaj period je to što je to period pred recesiju i period dvije godine recesije u

BiH, te je pored pokretanja biznisa pomoću mikrokredita (koji ima trenutačan utjecaj na zapošljavanje), i činjenica recesijskog smanjenja broja zaposlenih dijelom doprinijela smanjenju procenta ispitanika koji su imali alternativnu poslovnu aktivnost. Za ovaj period je karakteristično i to da za razliku od perioda kad je rađena studija za komponentu tri Projekta LIP II, da su postojeći biznisi (vlasnici biznisa imaju dužu kreditnu istoriju), imali 13% više ispitanika koji su se posvetili svom biznisu, u odnosu na 5% ispitanika koji su pokrenuli novi biznis i vidjeli dugoročnu perspektivu u njemu. Ovome je doprinijela i recesijska okolina, čime je u stvari još jednom potvrđeno kako je za preživljavanje start-up aktivnosti poslovno okruženje u BiH veoma nepovoljno i da se pogoršalo u periodu recesije, jer u periodu do 2005. godine su mlađi biznisi generisali veći broj zaposlenih od starijih biznisa. Takođe, izrazito pozitivan utjecaj u ovom periodu, su mikrokrediti imali i na zapošljavanje supružnika tj. članova domaćinstva i to povećanje kod postojećih biznisa za 25,3%, kod novih za 22%, a posebno izraženo povećano je kod poljoprivrednih aktivnosti za 33%. Ovo se može objasniti recesijskim djelovanjem na smanjenje zaposlenosti u industrijskom sektoru i pokretanjem poljoprivrednih aktivnosti, jer je poznato da je usljed migracijskih aktivnosti stanovništva došlo do pomjeranja prema urbanim centrima, a dolaskom krize se isto stanovništvo barem okrenulo resursima koje je posjedovalo u ruralnim dijelovima, kao što je zemljište i počelo isto ponovo obrađivati. I na kraju se može zaključiti da su mikrokrediti pomogli održavanju i zapošljavanju u već postojećim biznisima u recesijskom periodu, i da novopokrenuti poslovi nisu bili uspješni kao u predrecesijskom periodu.

#### **4. REZULTATI PRIMARNIH ISTRAŽIVANJA**

Da bi ostavili cilj rada, tj. utvrdili faktore visoke kreditne aktivnosti MKO i pored visoke kamatne stope provedeno je i istraživanje na terenu. Uzorak za istraživanje je činila grupa od 8 registrovanih poslovnih aktivnosti preduzetnika, po prirodi djelatnosti uslužne i trgovačke radnje i obrti sa brojem zaposlenih manjim od 10, što znači da spadaju u grupu mikopreduzeća i 3 preduzetnika iz oblasti poljoprivrede koji nisu formalno registrovani, tj. nisu uključeni u registar poljoprivrednih gazdinstava. Podaci korišteni u istraživanju su podaci preuzeti iz godišnjih prijava dohotka i specifikacije prihoda i rashoda navedenih registrovanih subjekata za 2012. godinu koji čine uzorak za istraživanje. Podaci o godišnjim prilivima, prihodima i rashodima poljoprivrednih preduzetnika, koji nisu formalno registrovani, i koji nemaju zvaničnih podataka o poslovnim prihodima i rashodima, su dobiveni na način da su poljoprivredni preduzetnici posjećeni na terenu i da su autorima

dali podatke o prihodima, rashodima, planiranim vrijednostima investicija, usmeno, tj. na „osnovu svojih evidencija“, koje nisu zvanično nigdje prikazane. Sličnu metodologiju procjene kreditne sposobnosti koriste i MKO, kad su u pitanju potencijalni korisnici koji tek žele registrovati svoje poslovne aktivnosti, nakon podizanja mikrokredita. Diskontni faktor je izračunat za kamatne stope po kojima su odobreni krediti korisnicima koji čine uzorak istraživanja. Na osnovu izračunatog diskontnog faktora, poznatih godišnjih prihoda i rashoda za koje je pretpostavljeno da se znatnije ne mijenjaju u toku investicionog perioda, koji najčešće traje do 5 godina u slučaju investiranja putem mikrokredita, jer je to najčešći period otplate mikrokredita, izračunati su neto diskontovani prilivi za istraživane poslovne aktivnosti i isti su predstavljeni grafički na slijedećem dijagramu<sup>5</sup>.



*Grafikon 7. Zbir diskontovanih neto priliva (ZDNP) istraživanih poslovnih aktivnosti*

Izvor: obrada autora na osnovu rezultata istraživanja

Osnovni zaključci koji proizilaze iz navedenog istraživanja i prezentovanih rezultata istraživanja su:

- » nalazi dobiveni navedenim istraživanjem pokazuju slične tendencije do kojih se došlo prezentovanjem prethodnih istraživanja,
- » pozitivan utjecaj na korisnike mikrokredita najintenzivniji je u prve dvije godine korištenja mikrokredita (jer kod većine istraživanih biznisa u prve dvije godine dolazi do rasta diskontovanih neto priliva),
- » obzirom na visoku kamatnu stopu, diskontni faktor poslije druge godine ima visok intenzitet smanjenja, pa u skladu s time i diskontovani neto prilivi posmatranih biznisa se nakon druge godine intenzivno umanjuju, kod pojedinih biznisa umanjenje neto diskontnog priliva u petoj godini u odnosu na drugu iznosi i do 53%,

- » kod dva biznisa (19% od ukupnog uzorka) zabilježen je i zbirni diskontovani neto priliv (ZDNP) manji od 0 što znači da investicija nije isplativa,
- » kod biznisa B10 i B11 koji se odnose na sadnju maline i plasteničku proizvodnju paprike linija diskontovanih neto priliva je gotovo horizontalna tokom čitavog investicionog projekta, što ukazuje na model finansiranja kojem bi trebale težiti sve zainteresovane strane u BiH koje imaju zadatak razvoja, od ministarstava, preko regulatornih organa pa na kraju samih MKO i inostranih investitora u ovaj sektor. Radi se o modelu robnih kredita koje je implementirala jedna MKO, jedan je bio sadnja sadnica voća po kamatnoj stopi od 6,99%, a drugi je bio isporuka i ugradnja plastenika sa sistemom za navodnjavanje po kamatnoj stopi od 9,99%.

Generalni zaključak je da su korisnici mikrokredita uspješno vraćali mikrokredite jer su isti odobravani na kraći rok otplate i time stvorili uslove za ponovno podizanje mikrokredita i plasman mikrokredita novim korisnicima. Prosječan rok otplate mikrokredita u BiH je 3,2 godine, i prema dobivenim rezultatima istraživanja upravo u tom periodu (naročito u prve dvije godine otplate) i diskontovani neto prilivi bilježe najintenzivniji rast, čime se obezbjeđuju sredstva za otplatu mikrokredita i pored visoke kamatne stope. Na ovaj način je predstavljen doprinos MKO razvoju finansijskog tržišta BiH.

## 5. ZAKLJUČAK

U BiH su izostali instrumenti koji omogućuju pristup finansijskim sredstvima MSP, kao što su npr. u EU fondovi koje finansira EIF i EIB, ili u Hrvatskoj programi koji se implementiraju preko HAMAG INVESTA i to garantni programi, programi investiranja, programi podrške i konsaltinga. Do privatizacije banaka i ulaska stranog kapitala u iste, postojao je vakuum za realizaciju poslovnih ideja koje su se pojavljivale kod stanovništva koje je pokušavalo riješiti problem nezaposlenosti putem samozapošljavanja. Pojava MKO posebno u periodu implementacije Projekata LIP I i LIP II je imala ključnu ulogu u razvoju finansijskog tržišta u BiH i olakšavanju pristupa finansijskim sredstvima potencijalnim preduzetnicima. Prezentovani podaci o tržišnom učešću, povećanju iznosa plasmana i broja izdatih kredita, kao i rastu aktive govore u prilog gore navedenom. Nakon završetka Projekta LIP II MKO postaju interesantne stranim finansijskim investitorima čime indirektno doprinose dotoku stranog kapitala u BiH. Konstantna kreditna

ekspanzija, stabilizacija u recesijskim uslovima, pozicija koju zauzimaju na finansijskom tržištu BiH, su elementi na kojima se treba zasnivati reforma mikrokreditnog sektora u postrecesijskom periodu. Glavni zaključak koji je rezultat provedenog istraživanja prezentovanog u radu, a koji govori o pozitivnom utjecaju na korisnike u prve dvije godine korištenja mikrokredita i mogućnošću vraćanja mikrokredita, kojim se može objasniti i snažna kreditna ekspanzija i pored visoke stope na mikrokredite, jer su prosječni rokovi odobravanja mikrokredita u BiH 3,2 godine (biznis u početnoj fazi razvoja generiše i najveću stopu rasta, koja je dovoljna da se pokriju visoki troškovi kamate na mikrokredit), treba da bude input u diskusijama o budućoj ulozi MKO u BiH. Ozbiljna investiciona ulaganja s ciljem razvoja mikropreduzeća preduzetnika se ne mogu desiti u periodu od tri godine, te je stoga neophodno tražiti modele smanjenja kamatne stope mikrokredita, kako bi se njima mogli finansirati rast i razvoj mikropreduzeća. Kao jedan od modela za postizanje istog, koji je spominjan ali nije implementiran u okviru Projekta LIP II je i model prikupljanja depozita od strane MKO. Za taj model trenutno ne postoji ni zakonska mogućnost, ali u Hrvatskoj sličan model funkcioniše kroz tzv. stambene štedionice, pa na osnovu tog primjera ali i ostalih pozitivnih primjera iz EU je imperativ izraditi studiju izvodljivosti prikupljanja depozita od strane MKO. Postrecesijska uloga MKO u BiH će biti veoma značajna, bez obzira na sadašnju negativnu percepciju javnosti. Ovo i iz razloga što je i u EU kojoj BiH svakako teži, pokrenut od strane Evropske komisija čitav niz inicijativa za razvijanje mikrokreditnih programa. Približavanjem EU, mikrokreditnom sektoru BiH otvaraju se raspoloživi fondovi EU za razvoj mikrokreditiranja koji se trenutno provode preko mikrofinansijskog instrumenta EU "PROGRES", koji pored sredstava za direktno kreditiranje koje bi u tom slučaju značilo manje kamate za korisnike u BiH i druge instrumente kao što su garantne šeme, prema kojima osim MKO kao finansijskih posrednika, dio rizika za plasman mikrokredita preuzima i EIF koji je implementator inicijativa u EU.

## 6. LITERATURA

1. Erić D.(1997)*Finansijska tržišta i institucije*. Naučna knjiga. Beograd,
2. Hadžović M., Džafić N.(2011) *Finansijska tržišta i institucije*. Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju. Travnik ,
3. Vujić S.(2008)*Mikrokreditne organizacije i mikrokrediti*. Ekonomski fakultet u Sarajevu,
4. Crnkić K. (2011) Utjecaj mikrokreditnih organizacija na razvoj preduzetništva u Bosni i Hercegovini.*doktorski rad, Mostar,*
5. Dunn E. (2003) Izvještaj o početnom istraživanju. *Komponenta procjena utjecaja, Impact LLC, LIP II,*

6. Dunn E. (2005) Finalni izvještaj o utjecaju mikrokredita na klijente u BiH,
7. [www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba) (2.8.2013.)
8. [www.amfi.ba](http://www.amfi.ba) (2.8.2013.)
9. [www.fba.ba](http://www.fba.ba) (14.8.2013)
10. [www.abrs.ba](http://www.abrs.ba) (14.8.2013)

## Endnotes

1. Naravno, pretpostavka za navedeno obrazloženje je da je emitent provjerenog boniteta i da neće doći do njegove likvidacije.
2. Uspješnost poslovanja MKO, a time i doprinos razvoju finansijskog tržišta, povezujemo s izvršenjem unaprijed postavljenih ciljeva. Osnovne ciljeve poslovanja MKO možemo podijeliti u dvije grupe i to: ciljevi poslovanja same MKO i ciljevi rezultata mikrokreditiranja kod klijenata. Ciljevi poslovanja same MKO možemo analizirati kroz: ekonomičnost rada, produktivnost rada i povrat plasiranih kredita. Ciljeve poslovanja rezultata mikrokreditiranja kod korisnika možemo analizirati kroz: visinu uzetog kredita, namjenu kredita, ulaganje u biznis, povećanje prihoda iz biznisa, zapošljavanje iz uzetog kredita i sl. (Vujić 2008, p.147. i 148.)
3. Komponenta 2, projekta LIP II, pod nazivom **Reforma pravnog i regulatornog okvira za MFI-e**, je predviđala proširenje zakonskog okvira za djelovanje mikrokreditnih organizacija u BiH. Tu se prvenstveno mislilo na formiranje novih finansijskih institucija koje bi mogle pružiti i ostale usluge svojim korisnicima, kao što su štednja, osiguranje i sl. To su trebale biti *na članstvu zasnovane štedno kreditne institucije*, kao što su štedno kreditne asocijacije/udruženja, kreditna udruženja te zadružne banke, koje bi uzimale depozite ali samo od svojih članova. Agencije za bankarstvo u oba entiteta su tada izrazile zainteresovanost za uspostavu pravnog okvira kojim bi se uveli ovi oblici finansijskih institucija. Nekoliko MKO-a su također izrazili interes da postanu na članstvu zasnovane institucije. U okviru projekta, predloženo je da se pruži podrška agencijama za bankarstvo kako bi se u saradnji sa drugim akterima razvio pravni i regulatorni okvir za štedne i kreditne institucije. U kojem smjeru se moglo razvijati finansijsko tržište BiH, da je implementirana pomenuta reforma, govori primjer Hrvatske koja je donošenjem zakona o stambenoj štednji i državnom poticaju stambene štednje omogućila osnivanje stambenih štedionica, čime se stimuliše štednja građana s jedne strane, a s druge strane se olakšavaju procedure dodjele kredita, npr. krediti bez žiranata.
4. Nakon propuštene šanse da se finansijsko tržište u BiH obogati sa novim finansijskim institucijama-MKO, koje bi omogućile i mobilizaciju štednje od svojih korisnika, što bi kasnije uticalo i na cijenu koštanja koje su iste zaračunavale na svoje mikrokredit, kao i ograničenja na strani ponude finansijskih instrumenta (samo kredit) od strane MKO u odnosu na banke, te kamatne stope banaka na kredite koje su i do dva i po puta manje nego u MKO, ipak su cijelo vrijeme MKO imale visoko nivo kreditnih aktivnosti čiji je rast u pojedinim godinama bio veći od kreditnog rasta banaka, naravno izražen procentualno u odnosu na prethodne godine posmatrano odvojeno po mikrokreditnom i bankarskom sektoru.
5. Tabele kreirane u excel formatu za izračunavanje diskontnog faktora i diskontovanih neto priliva istraživanih poslovnih aktivnosti dostupne su kod autora rada.

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**CHALLENGES IN LOCAL GOVERNMENT UNITS  
PROJECT FINANCING, WITH PARTICULAR  
REFERENCE TO THE REPUBLIC OF MACEDONIA**

**IZAZOVI U FINANSIRANJU PROJEKATA LOKALNE  
UPRAVE, SA POSEBNIM OSVRTOM NA REPUBLIKU  
MAKEDONIJU**

**Fanka Risteska, PhD**

Faculty of Economics-Prilep

GjorcePetrov bb

+389 70 278-361

+389 48 426-927

E-mail: [f.risteska@yahoo.com](mailto:f.risteska@yahoo.com)

**Tatjana Spaseska, PhD**

Faculty of Economics-Prilep

GjorcePetrov bb

+389 70 277-918

+389 48 426-927

E-mail: [t\\_taleska@yahoo.com](mailto:t_taleska@yahoo.com)

**Aneta Risteska, PhD**

Faculty of Economics-Prilep

GjorcePetrov bb

+389 70 278-831

+389 48 426-927

E-mail: [a\\_risteska@yahoo.com](mailto:a_risteska@yahoo.com)

**ABSTRACT:** *One of the necessary presumptions for improvement of economic growth of a certain country is the existence of a developed infrastructure. In this context, municipal bonds are becoming one of the challenges that municipalities face in financing their projects. Namely, in modern financial markets, municipal bonds are the cheapest and the most reliable instrument for financing public projects. In*



*world practice, municipal bonds are a good alternative to direct savings and to invest, due to low risk and tax exemptions. In our practice existing LSGUs(local-self-government units) incomes are defined in the Law on Local Self -Government and depending on the size of the municipalities, have relatively limited opportunities to better meet the needs of citizens. Thus, lack of regular sources of funding on one hand, and the increased need for better meeting the needs of the population, on the other hand, suggests the need for finding alternative sources of funding. Our current practice of functioning of financial markets did not include municipal bonds as credit securities. The Law on Local Self-Government and the Law on Securities, created legal foundations for municipalities to be able to issue bonds to finance certain comunal-infrastructure projects. As the main goal of this research is realization of the current state of LSGUs in R. Macedonia and their capacity to issue municipal bonds to finance projects of public interest on one hand, and interest and willingness of potential investors to invest their funds in this type of securities, on the other hand.*

**Keywords:** *municipal bonds, public project*

**JEL classification:** Finansije i finansijska politika u (post) recesijskim uslovima

## 1. INTRODUCTION

Financial capacity of municipalities is the basis for a successful decentralization. According to the European Charter of Local Self-Government, local authorities should have the right to an adequate amount of own resources, appropriate to the scope of responsibilities that is prescribed by law. Under this new system, local government units were able to be creators of their fiscal policy themselves. From this perspective, the tax capacity should be understood as the potential ability of municipalities to raise revenues from own sources in order to provide a standard level of public goods and services. Thus, municipalities themselves must take into account the timely completion of all activities prescribed in their fiscal calendar, must endeavor to collect their own revenues in its entirety and must themselves find ways to boost their own fiscal capacity.

Fiscal capacity can be defined as potential capacity of local government units to collect revenues from own sources, in order to pay for a certain (standard) package of public goods and services.

Through conducting of the fiscal decentralization process in Republic of Macedonia, a municipality financing mechanism, that is transparent and founded on objective criteria and measures, has been established. One of the



main goals of decentralization process is improving the overall efficiency of the public sector and increasing the quality and quantity of local services, as well as improving the lives of citizens.

## **2. MUNICIPAL BONDS – AN ALTERNATIVE WAY OF FINANCING**

Existing revenue of local government units by us is determined with the Law on Local Government, and depending on the size of municipality, it has relatively limited possibilities to better meet the needs of citizens. It is that lack of regular sources of funding and the increased need for better meeting the needs of the population, that leads to the need for finding alternative sources of funding.

These municipal bonds as a new opportunity, a new alternative way of financing projects of public interest, are undisputed. The advantages are numerous for both the issuers (mobilization of funds, implementation of planned development activities, acceleration of local and regional economic growth, improving local economic conditions, greater financial independence from central government) and for the investors (realization of income, development of capital markets and opportunities for better diversification of portfolios, tax exemptions, investment in the development of the environment in which they live). The municipality uses the funds collected by selling bonds to finance communal-infrastructure facilities that are vital in meeting the needs of the population and raising the quality of urban living. The state exempts holders of municipal bonds from payment of personal income tax on interest income. In addition to tax benefits, municipal bonds are included among the safest and least risky investments in securities, particularly if they are guaranteed by the state.

However, there are certain risks that come with this process, and they should be considered by any means. For example, these are systemic risks (state, political) and non-systemic risks (issuer risk).

In modern financial markets, municipalities are the cheapest instrument for financing communal projects or covering municipality budget deficit. In world practice, municipal bonds are a good alternative to invest and to direct savings due to low risk and tax-exemptions.

Our past and current practice of functioning of financial markets showed that there weren't any municipal bonds as credit securities. The Law on Local

Self-Government, Law on Financing of Local Self-Government and the Law on Securities, created legal foundations for municipalities to issue bonds for funding of certain communal-infrastructural projects.

Pursuant to the Law on Personal Income Tax, public loans interest is exempt from paying personal income tax. Given that state and municipal bonds are public loans, the interest on these bonds is not subject to payment of personal tax. This legal decision makes municipal bonds a very attractive tool for saving and investing in Macedonia.

### **3. PRACTICAL EXPERIENCE IN THE ISSUANCE OF MUNICIPAL BONDS IN OTHER COUNTRIES**

Unlike our country, where this way of financing has not settled yet, there is a variety of practical experiences of issuing municipal bonds from other countries.

Thus, for countries in the Balkans region, it is typical that local government does not use bonds to finance capital investment expenditures for two reasons. The first reason is underdeveloped legal and institutional framework for the issuance of Local Government bonds. Another reason is the poor and inefficient domestic financial market where the banking sector has the central and dominant position. Institutional investors who are in development do not have the opportunity to diversify their investment portfolio. Individual investors do not have the opportunity to buy municipal bonds. So at this point, it is necessary to continue the process of improving the financial system that covers three major financial areas: financial markets and institutions, initial public offering aimed at promoting the capital market, and debt securities market.

Central and Eastern European countries, on the other hand, joined the international capital market by issuing bonds from the local governments. Purpose of appearance on the international market was reducing bond issuing costs and raising a larger amount of capital. Local government units that couldn't join this market, due to their limited fiscal capacity were issuing bonds on the domestic capital market. The degree of development of the local government bond markets varies from country to country.

In the recent years, there's a tendency in the world where state governments give local governments more freedom in money spending and raising extra capital. The larger part of the most developed municipalities in the USA and

Western Europe solve their problems by issuing their own securities; mostly, by issuing municipal bonds. The main role of local governments is to identify projects and to find people with the necessary knowledge and experience in implementing such projects.

Quite often, local governments address investment banks or consultant firms. Moreover, the role of the local government is to reduce bureaucracy to a minimum in order for it not to be a brake for those who want to invest. US local governments issued their first bond as early as 1812, whereas today, among other, they are used to finance environmental protection projects or renewable energy sources, as well as many others.

#### **4. PROSPECTS FOR FINANCING PROJECTS OF PUBLIC INTEREST IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA THROUGH ISSUANCE OF MUNICIPAL BONDS**

The main objective of this paper is recognition of the current situation with the local government units in R. Macedonia and their capacity to issue municipal bonds, as well as recommendations and measures to encourage financing of projects of public interest through the issuance of municipal bonds.

In order to realize the research activities a target group has been defined to be studied-local governments in the Republic of Macedonia, and a questionnaire has been prepared and distributed.

The questionnaire consists of several groups of questions. The first group of questions refers to the level of awareness of local government units regarding the opportunities for financing of projects of public interest through the issuance of municipal bonds, as well as the level of interest. Second group of questions refers to the knowledge of local government units on the advantages they would have in this way of financing (mobilization of funds, implementation of planned development activities, acceleration of local and regional economic growth, improvement of local economic conditions, greater financial independence from central government). The third group of questions concerns the awareness of local governments for the possible risks when issuing municipal bonds (systemic and non-systemic). Fourth group of questions concerns the readiness of local government units to issue bonds (if they meet the requirements and whether they have the necessary capacity, not only financially but also administratively). Finally, the fifth group of questions refers to the specific initial steps that need to be taken by LGUs (potential

investors’ market research, identifying priority projects and establishing a system of internal control).

Following the conducted survey involving municipalities, the following results have been obtained:

Regarding the first question “Are you familiar with the possibility to issue municipal bonds as a way of financing projects of public interest?”, the results are as follows:

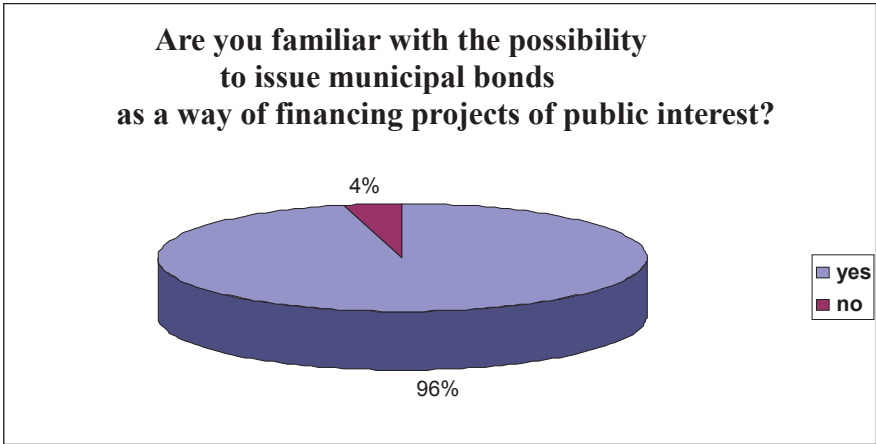


Chart 1

Regarding the second question “Are you familiar with the potential benefits of issuance of municipal bonds?”, they explained as follows:

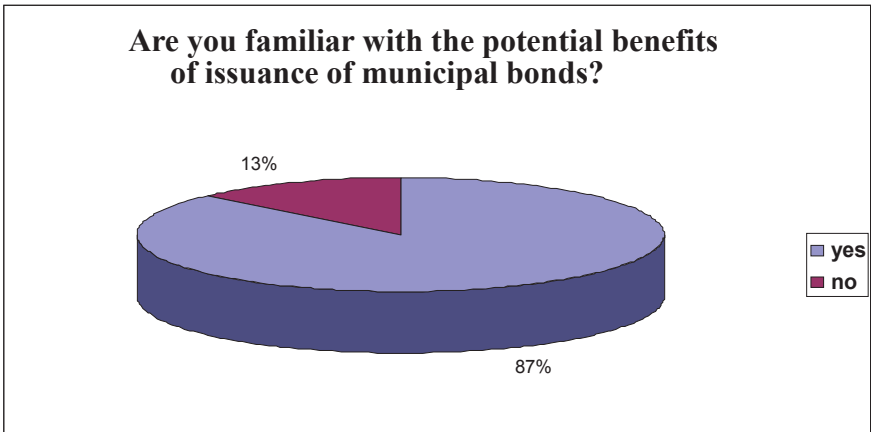


Chart 2

Regarding the rating of potential benefits from the issuance of municipal bonds, the following results have been obtained:

Effective way of mobilization of funds:

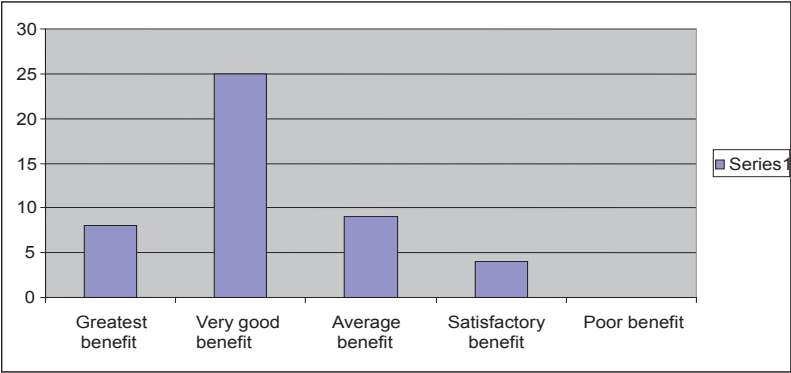


Chart 3

Implementation of planned projects:

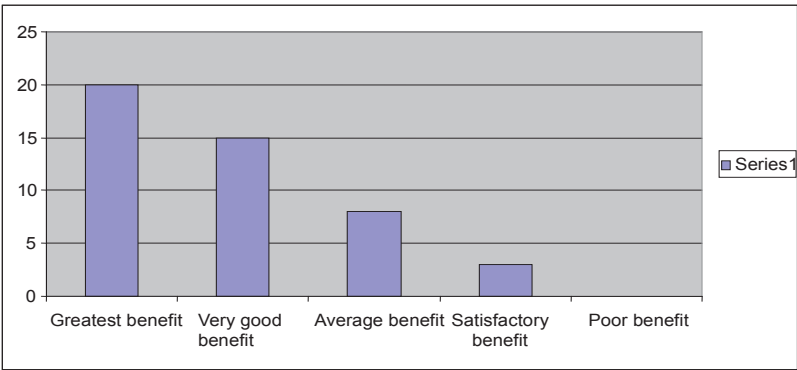


Chart 4

Acceleration of local and regional growth:

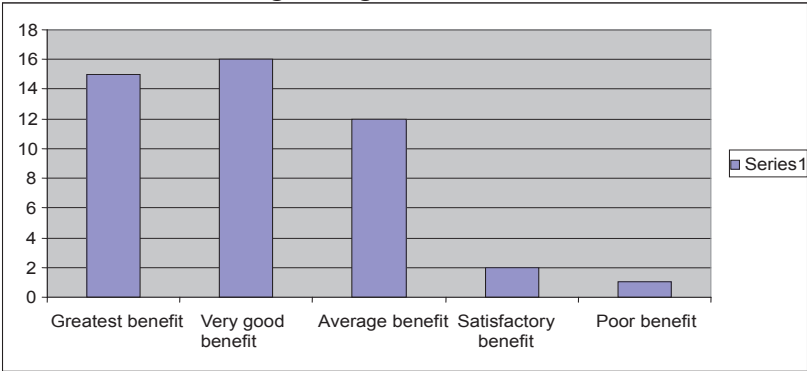


Chart 5

Improvement of the local economic condition:

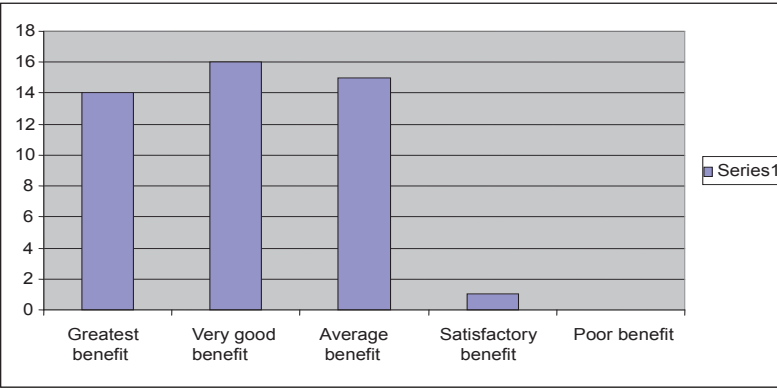


Chart 6

Financial independence from central government:

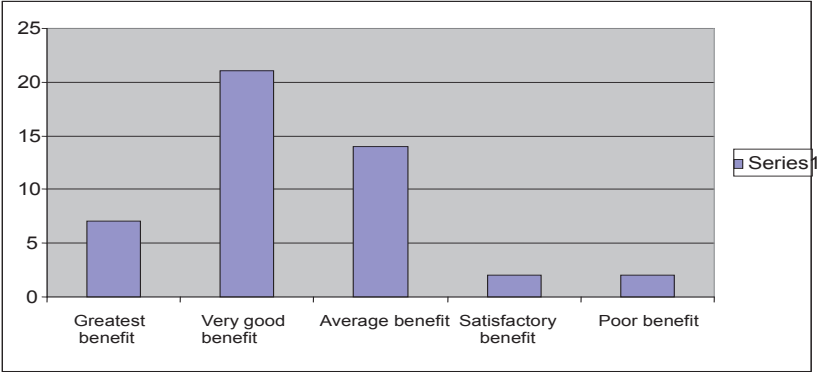


Chart 7

Creating good credit history:

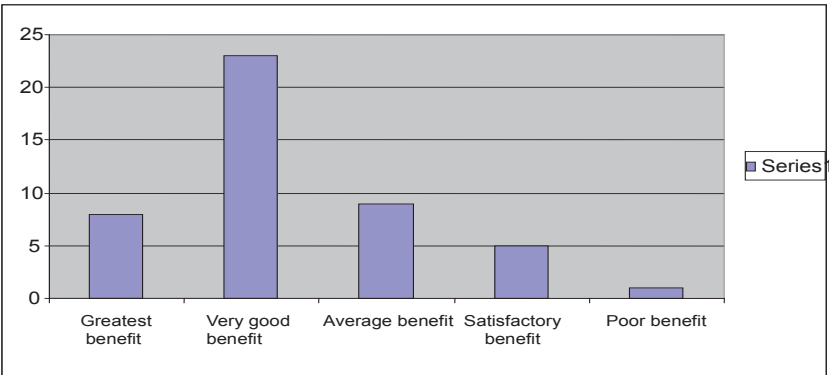


Chart 8

Financing of regional utility projects:

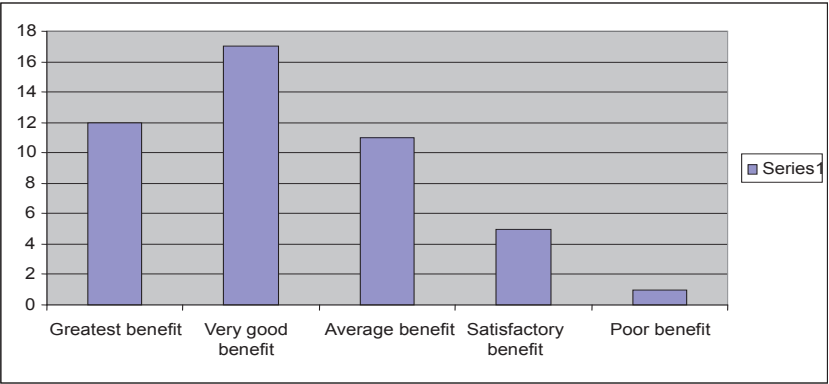


Chart 9

From the results obtained, it can be seen that there are differences in the ranking. If you consider the different characteristics of the municipalities on the territory of Macedonia (fiscal autonomy, population, generated total revenue, budget transfers, current operating budget), it is clear that they are faced with various problems and needs which generate the differences. Namely, the municipalities that receive less income, see the issuance of municipal bonds as an effective way to raise funds. Municipalities with unsolved urban problems see opportunities for implementation of identified priority projects. More developed municipalities, see a way to further accelerate local and economic development. Smaller municipalities, that cannot implement a particular project alone due to limited financial, administrative and technical capacity, see an opportunity in municipal bonds for realizing regional utility projects through teaming up with other municipalities in the region.

Regarding the question: “Are they familiar with the potential risks from this way of financing?”, the following ratio has been obtained:

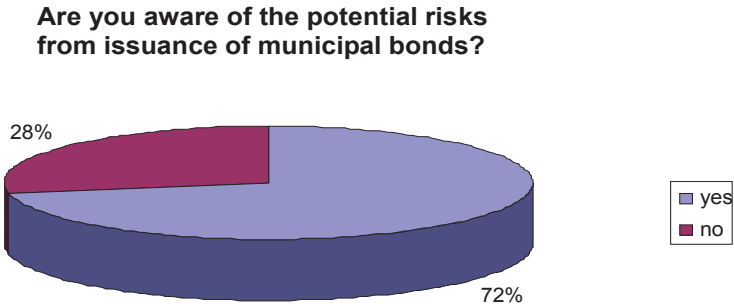


Chart 10

Following the ranking of the potential risks of issuance of municipal bonds from the graphic display, the following can be seen:

Credit risk has been assessed in the following way:

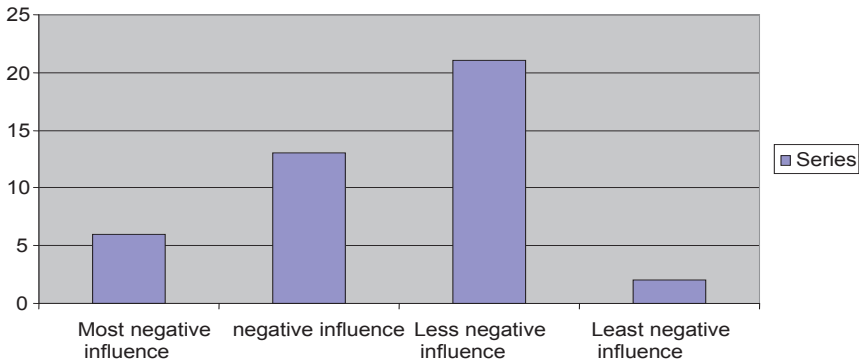


Chart 11

Risk of illiquidity:

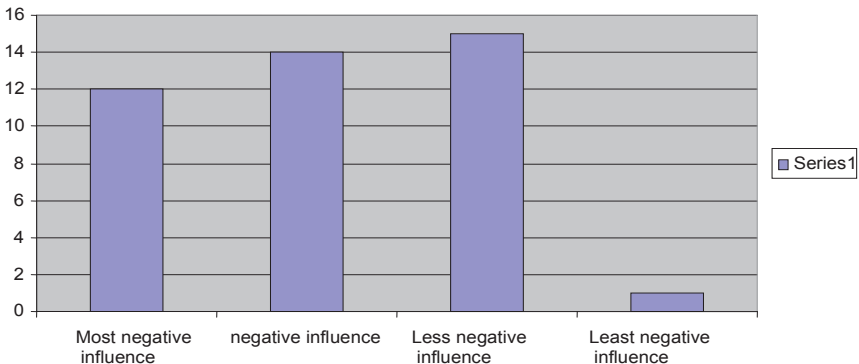


Chart 12

Interest risk:

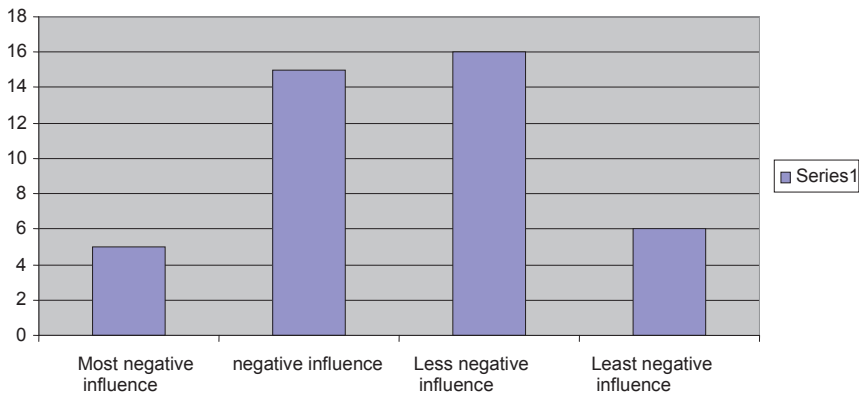


Chart 13



Inflation risk:

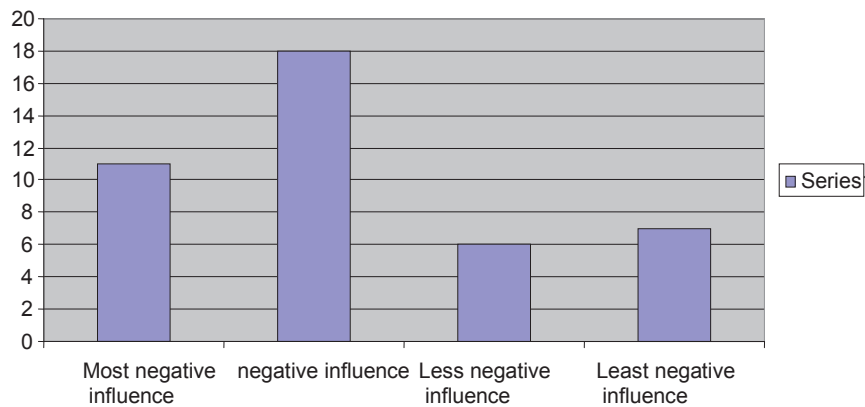


Chart 14

Currency risk:

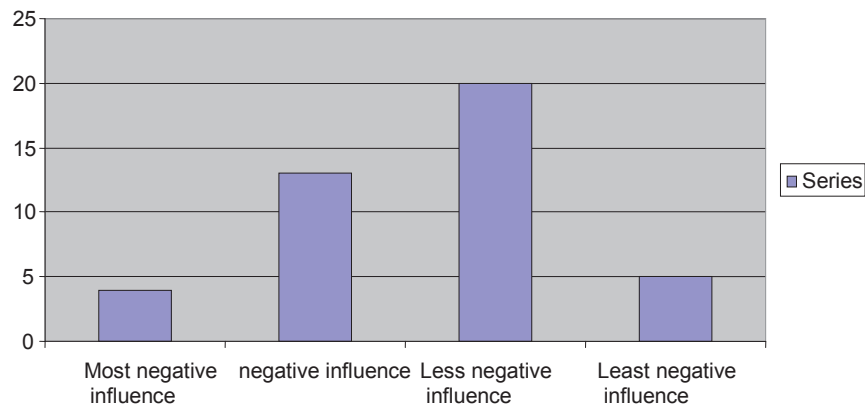


Chart 15

There are also differences in the ranking of the potential risks. Municipalities facing financial problems as the biggest risk consider primarily credit risk (risk of default). While municipalities, that are fiscally independent, face risk from external factors, inefficiency in the functioning of the market, the emergence of inflation or currency exchange rate changes.

To the answers to the question “Do you meet the conditions provided by law for issuance of municipal bonds?”, the following graph is obtained:

**Do you meet the conditions provided by law  
for issuance of municipal bonds?**

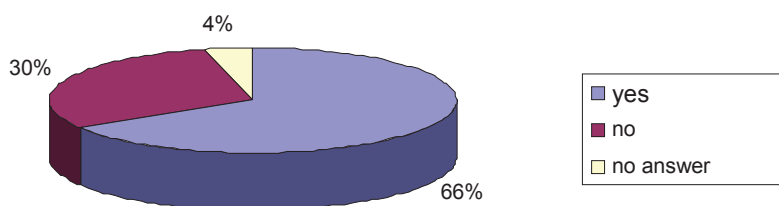


*Chart 16*

In terms of whether they meet the conditions required by law for issuing municipal bonds, 66% of municipalities meet the requirements. In fact, it is a question of limits defined in relation to the total amount of outstanding long-term debt of the municipality (which cannot exceed the total revenues of the current operating budget of the municipality in the previous year) and the total annual debt repayment (principal, interest and other costs, which may not exceed 30% of total revenues in the current operating budget of the municipality in the previous fiscal year).

From the graphical display of the answers to the question “Do you have the necessary administrative capacity to implement the overall process of issuance of municipal bonds” the following can be seen:

**Do you have the necessary administrative capacity  
to implement the overall process  
of issuance of municipal bonds?**

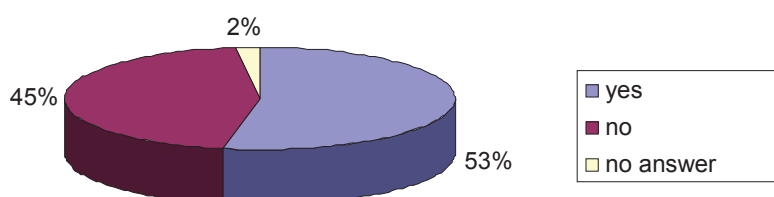


*Chart 17*

In terms of **whether they have the necessary administrative capacity to implement the overall process of issuance of municipal bonds**, 53% of

municipalities have the necessary human resource potential (experts in the field of finance, legal matters, planning and budgeting).

To the question “Have you taken measures to improve the accounting practices, financial reporting and transparency?”, the following results have been obtained:

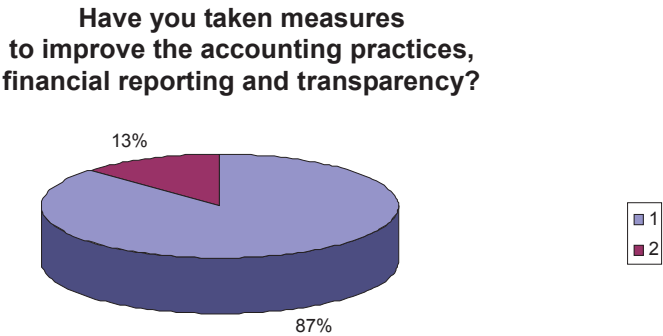


Chart 18

Regarding the question of **whether they have taken measures to improve the accounting practices, financial reporting and transparency in working**, the graph shows that 87% of municipalities have improved the quality of accounting records, prepare accurate and timely financial reports, as well as greater transparency towards achieving greater openness and availability of all relevant information to interested investors.

Regarding the question “Have you identified priority projects that would be financed with the issuance of municipal bonds” the following results have been obtained:

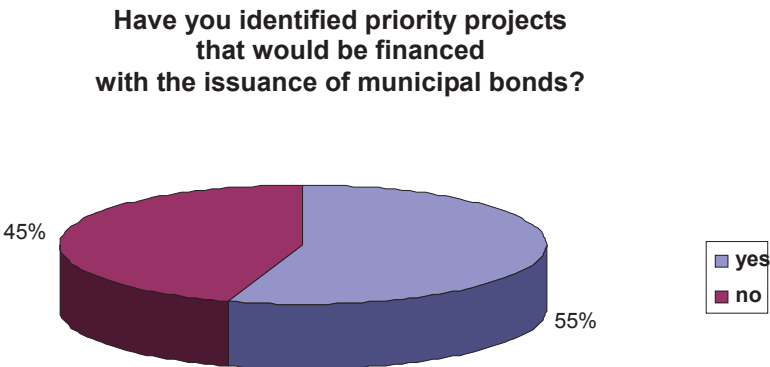


Chart 19

In relation to whether they have identified priority projects that are to be financed by issuance of municipal bonds, the results show that only 55% of municipalities have already identified projects that would be financed in this way and whose realization would significantly improve the living conditions of citizens.

From the graphical display of the results obtained to the question “Have you conducted potential investors market research”, the following can be seen:

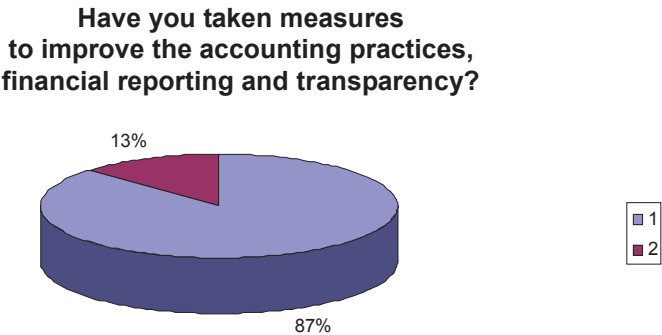


*Chart 20*

In terms of whether they have conducted potential investors market research, we can see that only 10% of them carried out such research in terms of understanding their preferences regarding the types of municipal bonds, the way of implementation of the emission (in terms of cost and duration) etc. in order to create adequate policies issuing municipal bonds.

**5. CONCLUSION**

Based on the results obtained from the conducted research, a conclusion can be drawn that LGUs are well informed on this possibility for financing projects of public interest, as well as on the potential benefits and risks that might accompany them. On the other hand, from the obtained results, it can be seen that a considerable part of the municipalities still don’t have the necessary administrative capacity that would successfully organize all of the activities around the municipal bonds issuing process; furthermore, they still haven’t identified priority projects that would be realized through this way of financing. What particularly leaves an impression is that the majority of LGUs haven’t conducted potential investors market research (up to 90%), and a great deal of attention ought to be dedicated to that in order to realize this way of financing.

Thus, based on the conducted survey, it can be concluded that measures could be taken in order to encourage the use of this method of financing, and those are promoting this kind of funding and its potential benefits, as well as the types of municipal bonds that investors could invest their funds in. Then, taking concrete measures is aimed at providing all the necessary prerequisites to be able to start the realization of the process of issuance of municipal bonds. In fact, it is necessary to form teams that would carry the whole process. Then, improving accounting practices, financial reporting and transparency is still in the working. Also, it is essential to identify projects which could be financed in this way, and especially to research the potential investors market, because from the conducted survey, it can be seen that a very small number of municipalities have conducted that activity so far.

## 6. REFERENCES

1. Liljana B. (2010) *Report on the development of local credit markets from 2005 to 2010, the Republic of Serbia.*
2. Case study including suggestions for building municipal bond financing system in Macedonia. (2007) *Increasing Standards for investments in Macedonia.* Slovak rating agency Inc Bratislava
3. Schlumberger S. (2004) Municipality Debt Assessment in Macedonia. *TA to the Ministry of Finance on Fiscal Decentralization under EAR contract*
4. UNDP. (2005) Fiskal Decentralization in Transition Economies: Case Studies from the Balkans and Caucasus
5. Zografski E. (2009) Municipal bonds - an opportunity for the funding of utility needs. *University American College Skopje*
6. SEA (2006) The future of public finance at the local level, case studies from the Republic of Romania, Bulgaria and Macedonia.
7. Gjorgji J., Marjan N. (2007) Manual on analysis of the creditworthiness of local government. *Project for business environment - U.S. Agency for International Development*
8. Nikolov M. (2006) *The future of public finance at the local level (case studies from Romania, Bulgaria and Macedonia)*
9. Jorge M.V., Andrey T., Nicoletta F., Fiscal Decentralization in Macedonia: Assessment, UNDP Bratislava Programme for International Studies. *Andrew Young School. Georgia State University*
10. Workshop organized by the Foundation Open Society Institute - Macedonia and the Center for Economic Analysis- Skopje. (2005) *Measuring fiscal capacity of local government units in Macedonia*



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## FISCAL IMBALANCE AND DEFICITARY FINANCING OF PUBLIC SECTOR: BUDGET DEFICIT AND PUBLIC DEBT

**Prof. dr Žarko Ristić**

Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Jovana Dučića 23a, 78 000 Banja Luka

Tel.: 051 248 302,

Fax: 051 248 300

E-mail: [ups@univerzitetps.com](mailto:ups@univerzitetps.com)

**Doc. Dr Ljubiša Vladušić**

Ekonomski fakultet u Istočnom Sarajevu

Alekse Šantića 3, 71420 Pale

Tel.: 057 226 651

Fax: 057 224 945

E-mail: [dekanat@ekofis.org](mailto:dekanat@ekofis.org)

**ABSTRACT:** *As a rule, the financial imbalance is the result of deficitary and suficitary financing of final consumption (personal, investment and social consumption) and economic and financial transactions with foreign countries. The increase in wages over labor productivity, the growth of real accumulation (investment) over the growth of monetary accumulation, the increase of the fiscal burden over the growth of fiscal capacity, the rise of lending above the growth of credit potential, the increase of public expenditure over the growth of public revenues, an increase of imports over exports, etc., all basically reflect a broader conception of deficitary financing, i.e. the final anticipated income consumption and the accumulation over the material and financial resources of a national economy. Financial balance or imbalance, therefore, is in the cause-and- effect relationship with the economic balance or imbalance of internal and external character and origin.*

**Key words:** *fiscal imbalance, budget deficit, public debt, deficitary financing, public spending*

**JEL classification:** *H61, H63*

## 1. THEORETICAL RECONSIDERATION OF DEFICITARY VERSUS SUFFICIENT FINANCING OF PUBLIC SPENDING

In the financial literature, we find different, even diametrically opposed, theoretical interpretations of deficitary financing. In classical civil literature, theoretical constructions of the financial mechanism of the state of liberal epoch are founded on the principle of “common funding” of public needs, derived from the then doctrinal teaching on the place and role of the social superstructure of liberal capitalism with a familiar *laissez-faire laissez-passer* formula. It was considered that the social superstructure represents a typical consumer’s sphere of national economy, and that every possible “duplication and extension” of it leads to the reduction of social accumulation. Individualized private initiative was given the absolute superiority in economy: it contributes to maximum results. Economy was governed by the spontaneous forces which, as a rule, led to economic prosperity. The individual capitalist, as the carrier of economic progress, the surplus value or profit as a driver of economic activity and the market without administrative restrictions and control as the only rational allocator of production factors, represented the pillars of economic processes of liberal capitalism. Supply automatically created demand, excluding the crisis phenomenon. Additional economic resources were employed only if wages and prices were flexible and only if the accumulation consistent with investments was favored at the expense of consumption. In such an economic-theoretical setting, the state, as a “necessary evil” and its marginal functions (external and internal security and judiciary) were declared non-productive economic factor. At the same time, the theory of non-productive public expenditure and minimum of tax invasion into individual accumulation was conceived. The derived model of neutral financial policy pleaded for small, stable and neutral public expenditures, and indirect prevailing and proportional taxes. The formed model of budgetary theory and policy (derived from the classic bourgeois financial theory and policy) on a “sound public finances” principle forced primary budget principles: the principle of a balanced budget, the small budget principle, the principle of budget coverage, the principle of budget unity and the principle of budgetary annual term, which in coexistence with other supporting budgetary principles characterized the thought system of the financial writers of the time: Smith, Ricardo, Bastable, Adams et al. (Ristić et al. 2013/2014).

For a long time, the rigorous budget balance has been denoted as sound financial management and the golden rule of financing. Classical doctrine



defended the principle of strict balance as follows: (1) if the budget is in a state of deficit imbalance, then the deficitary public expenditure resources are covered by public debt resources, which will be paid off by the future generations (amortization of the loan with a particular interest) and (2) if the government can not borrow (i.e. to issue public debt), then it resorts to a new monetary issuance, whose circulation induces inflation when not covered by goods. The result of both approaches is steady increasing of public expenditures and borrowing, monetary depreciation, rise in prices and disorganization of economic activity. However, it was not before the crisis and deflationary tendencies appeared on the horizon of liberal capitalism from 1929 to 1933, that the theses of the orthodox budgetary balance and the golden rules of budgetary management were fundamentally undermined, since, on the doctrine, the classical strict budget balance under conditions of cyclical movement of the economy (alternation of prosperous and depressive phases) would have the effect of accelerating expansion or depression and the collapse of economic balance. Hence Keynes, within the active policy of public finances, purported the tolerant budget deficits in periods of economic depression, which would not require any excessive borrowing nor generate inflationary trends. In these terms, Keynes advocated the dynamic aspect of a balanced budget, or the use of budget deficits to finance public investment demand, which in a multiplying manner reflects on the growth of national income and, accordingly, on the growth of fiscal resources, which compensates for the lack of public resources (Vladušić, 2010).

## **2. FISCAL DEFICIT, PUBLIC DEBT AND *CROWDING OUT***

The fiscal deficit, public debt and so-called *crowding out* or *l'effet d'éviction* are top rate actual problems of modern economic policies of developed industrial OECD countries within intellectual debates of academic economists. The theoretical duels and empirical analyses of the monetarists, Keynesians (fiscalists), supporters of the theory of rational expectations and theorists of economics of supply invent valid arguments of proving or refuting the existence of the so-called crowding-outs in the chronic and structural budget deficits and volumenized public borrowing in the financial markets. Here, in this context, an attempt is made to reinterpret, in a compressed form, the contemporary theoretical trends in fiscal economy of the deficitary financing and the public borrowing of the budgetary sector and the polarized concept of “*crowding-out*” in the economy of the public sector financing (Komazec et al, 2012).

As a rule, the intellectual challenge of the new classical macroeconomics gives a negative answer to the question of whether the budget deficit absorbs private savings, whether public debt reduces private demand for productive capital investment bonds and whether the public debt burden is shifted to future generations. These theorists believe that, if public spending is not covered from current taxes, the output is either the sale of interest-bearing bonds or money printing. And if we approach the closing of the “gaps” in the budget through in-kind debt, people already know that in the future they will have to pay higher taxes to pay for the interest. And to pay for future taxes, taxpayers need to save just as much as they need to buy new government securities. But total wealth and total consumption do not change, and by deferring taxes nothing can be achieved, because the timing is completely irrelevant, given the present value of taxes discounted per interest rate to government securities. Buchanan (1976) called this doctrine Ricardian, considering the problem of delay of taxes through domestic loan as a bad option of fiscal policy. On the other hand, the substitution of taxes by issuing money in the process of financing the government deficit does not have any real effect, because the new money will raise prices so high enough that the real quantity of money remains unchanged. While Ricardian doctrine denies the power of compensatory fiscal policy financed by means of the deficit, the conventional Keynesian theory argues, in terms of efficiency of fiscal policy in the short term, that the reduction of taxes and increase of the transferable public expenditure increase the total demand by raising employment and prices simultaneously.

Fiscal conservatives argue that deficit financing through borrowing burdens the future generations (Ferguson, 1964), and Modigliani (1961) believes that the future generations are burdened only to the extent to which the deficitary financing reduces the inherited funds of the human and material capital. Tobin, however, points to the parallelism of short and long term, considering that Keynesians believe that expansionary fiscal policy affects the state of underemployment, because deficits withdraw savings that would be lost due to a decrease in income, in the absence of adequate investment demand. Ricardians believe, contrary to the Keynesians and fiscal conservatives, that the scarce budgetary expenditures are useless in the short term and not harmful in the long term (Tobin). Ricardian equivalence theorem is important for monetarism, as the monetarist Ricardian could believe that the level of prices is adjusted in the event that the real quantity of money remains unchanged. And when the central bank buys government securities, the Ricardian believes that the transaction in the open market increases wealth although its effect is

not different than the “pecuniary rain” in the process of budget expenditures financing. Keneyesians believe that the increase of the money supply, which arises from a transaction on the open market, is less expansionistic compared to the same amount of money that would grow by deficitary financing or pecuniary rain (Tobin).

Discussions on the effects of deficit financing through borrowing in the long-run equilibrium with full employment, sustained the views of Keynesians and conservative fiscalists that the deficitary budget financing by loanable resources “crowds out” the capital fund. However, in terms of the observations of the budget deficit and short-term stabilizing fiscal policy, Tobin (1983 ) believes that the Keynesian fiscal policy would be of the short term, given the substitution of the current taxing by bond issuance would stimulate current consumption and that the expansion of real demand in conditions of inadequate employment would increase production and employment. Keynesian scenario is “consistent” with the scenario of national expectations only when the balanced budget is the objective of the fiscal policy. Only then would the appearance of budget deficit in a cyclical recession lead to expectations of higher taxes and accelerate the recession. However, if the full employment budgetary balance is an accepted objective, all tax increases can not be expected in the course of the very recession and under-employment, because the tax expectations would support the anti-cyclical policy (Bailey, 1977).

The recent monetarist and neoclassical econometric models empirically verify the hypothesis that non-monetary debt to finance the budget deficit absorbs private savings and the “crowding out” of private investment through high interest rates cancels the fiscal expansion while providing additional savings to pay for future taxes it the Ricardian scenario would “perform the same job” without any increase in interest rates (Tobin, 1977). However, David and Scadding confirmed the view that the budget deficitary financing does not absorb savings at all in the short and long term. This in turn is contradicted to the Ricardian equivalence theorem, because on the basis of the so-called Denise law, long-term constancy of the private savings gross rate to the social product is verified. David and Scadding believe that households internalize the shares of the companies they have, adapting their own savings to compensate for changes in operating savings (“dollar for dollar”) and extend the Modigliani-Miller theorem from the finances onto the accumulation along the so-called line of ultra-rationality. Ultra-rationality clearly implies that households need to look at taxes as a funding of common consumption

as a perfect equivalent to private consumption, on the one hand, and to see the budget deficits as the financing of public investments that are perfectly substitutable for private capital accumulation, on the other hand.

The concept that is critical to the use of budget deficitary financing as a means to revive economic activity is based on the generalization of historical experiences using the so-called expansionary fiscal policy (Ćirović, 1977). According to this thesis, the policy of increasing the budget expenses without corresponding increase in budget revenues, through the creation of financial public sector deficit, works in the short run in the direction of acceleration of the rate of growth of gross domestic product in the recession and towards strengthening the reproductive capacity of the economy (Ćorović, 1982). However, if fiscal deficits are not reversed by budget surpluses, then the system of deficitary financing affects asymmetrically in terms of creating a government financial deficits that require coverage through a new issue of the quantum of money with the impact on selective loans and loans for liquidity. The more the politics of the budget coverage resorts to the participation of the government on the capital market, the more the amount of accumulation funds to finance investment is reduced. The problem is all the more difficult as there occurs simultaneously the additional increase in demand of companies and the government for the accumulation on capital markets in relation to the current influx of accumulation potentials on the capital market, because there is a rise in interest rates in order to balance supply and demand of financial resources at the market. The increase of interest rates simultaneously reflects the deficit of funds in the capital markets and the reduction of fixed investment in the economy. In a chain reaction, the central bank injects inflationary amount of money to ensure a balance between supply and demand of funds and to prevent an increase in interest rates on the financial market in the short term. Ultimately, it inevitably leads to increase in the rate of inflation and the adjustment of long-term interest rates at a higher level as a result of calculation of the rate of inflation in the interest rate.(Ristić et al, 2013).

Keynesians have always believed that the surplus funds in the capital markets are absorbed by budget deficits, thus making the recycling of surplus income without causing the recession impulses in the economy (because deficitary budget financing accelerates real flows of reproduction). However, the Keynesian concept, beyond pure deflationary position, affects the dynamization of economic activity at the expense of involving inflationary impulses. Thus, economic system adjusted to the lasting deficitary budget financing, with disregard of the demand structure, generates a growing trend

of public spending in the long term, which retroactively comes back like a boomerang to the rising level of economic activity and employment by inducing inflationary pressures in the long sequences (Ćirović, 1982). In all theoretical and empirical debates, Tobin (1970) argued that the fiscal policy can not be ignored and pushed into irrelevant arsenal of real economic results, by sketching models of long-term consequences of alternative policies of funding for capital accumulation and inflation. In this context, Tobin points out that the budget deficitary financing can cause either inflation or so-called crowding out of capital accumulation, but simultaneous provocation of inflation and crowding out is not possible. In inflation, money seems less attractive assets in relation to savings in other forms. Actual and expected erosion of monetary funds and nominal debt leads to their unattractiveness through inflation. In the long run, the real funds adapt to the demand for public property, whereas the price level and the rate of inflation are adjusted to government supply (Ristić and Ristić, 2013).

Discussions on whether the fiscal policy is an effective means of positively influencing the level of employment are enriched with a discussion on the so-called *crowding-out* of the private sector demand, including the difference between real and financial *crowding* (Lachmann, 1982). The importance of budgetary restrictions come to the fore in discussions on crowding out of the resources for transactional purposes and effects of the crowding out of the portfolio, because improving of the private sector's demand is the possibility for the *crowding-in*. In addition, the fiscal multiplier has to be long-term positive, although the sustainability of economic phenomena does not necessarily lead to a positive fiscal multiplier as in Blinder- Solow theory. However, government budget restrictions do not play any role in the study of the actual *crowding-out*, since investment multiplier of increased government spending is developing as an important factor. Positive investment multiplier leads to price increases that guarantee real growth. Greater government allocation of resources with simultaneous combating against inflation have deteriorating impact on the level of employment and may lead to a decline in real income, and consequently to an increase in unemployment. Interrelation between monetary growth and real production in the short term is the fundamental aspect of the monetarists' interpretation of the cycle in economic activity, whereas the reduction of taxes which increases disposable income in given monetary conditions, is being financed by issuing bonds to cover the deficit of the public sector. Reduction of the tax rates generally results in impulses to production, saving and investment. At the same time, the incentives for investment are greater if the monetary restrictions reduce inflation. Tax cuts

in the present increase fiscal revenue in the future, under the propositions of the so-called Leffer's curve. The fiscal policy therein, should follow the policy of restrictions of budget expenditures in order to be compatible with the monetary restriction. Compatibility is secured by financing the deficit with bonds that have an expansive effect on real production and the tax base which neutralizes the loss of fiscal revenues. As a rule, the inevitable fiscal deficits are synonymous with inflation and they are assimilated into retarded taxation (Ristić et al, 2013).

Does managing monetary growth limits the use of budgetary policy and whether the attempts to stop the expansion of the money supply with simultaneous liberalization of the growing budget deficit contribute to the success of monetarist rules? Keynesians oppose monetarist neglect of budgetary policy by forcing monetarist discipline and monetarist neglect of chronic and structural budget deficits. The neglect of the importance of fiscal policy in favor of bold monetary policy has been the traditional training ground for heated debates between monetarists and fiscalists (Budd, 1982). However, the Keynesians, together with the structuralists, vehemently oppose the neglect of the budget deficits because they contribute to the increase of interest rates (Keynesians) or deepen the so-called *crowding-out* (structuralists). That is why the contemporary debate on deficitary financing brought to the surface three hypotheses: (1) the budget deficit affects the evolution of prices and interest rates (monetarists): (2) the budget deficit causes crowding-out (structuralist) and (3) the budget deficit does not affect the inflation and interest rate if neutral *financing* is opted (Keynesians).

Brunner-Meltzer analysis (1976) attributes different roles to the fiscal policy in the short (and long) term. It does not deny the impact of the fiscal policy on the production and the price level, but rather points to a different and varying impact of fiscal measures in the observed period. In the short term, the increase in the public sector spending increases the production of the economic sector inversely proportional to reaction of the prices to change in production, which depends on the change in projections caused by fiscal expansionism. If projections of prices and wages are in line with fiscal policy, then the price level neutralizes the increase in product demand and labor by the public sector without provoking changes in the level of production of the economic sector. But the increase in demand of public sector induces the so-called crowding-out of the private (economic) sector demand and reduces the absorption of private sector production. However, the contemporary fiscal analysis shows that the problem does not arise only in the short term crowding-



out of the private sector demand. Thus, Brunner and Meltzer (1976) have analytically shown that for each combination of fiscal measures there exist the long-term amount of financial resources and long-term price level, given that every possible combination of fiscal measures is linked to the nominal level of production, which is committed by the long-term capital intensity, the normal rate of unemployment and the normal supply of labor in the private sector. Fiscal measures, in this context, have impact on the determinants of normal production, because the increase in real expenditure of the fiscal sector reduces the level of normal production. Therefore, the public sector expenditures reduce the level of normal production, due to the fact that they cause long-term crowding-out of private sector demand (Brunner and Meltzer, 1976). The problem of long-term crowding out of the private sector demand occurs in conditions of budget policy domination, even when the real short-term multiplier effect exists. Contrary to the Brunner-Meltzer analysis, Tobin, Buitter, Modigliani and Ando (1976) deny short-term and long-term crowding-out of private sector demand and show that the increase in real expenditure of the public sector increases the long-term production and long-term supply of real capital. Mayer, according to Frisch, ignores the so-called “*crowding-out effect*” (i.e., the crowding-out of private sector demand), which Stein believes is the main difference between monetarists and neokeynesians. *Crowding-out effect* indicates that public sector expenditures that are not financed by money creation but by raising taxes and/or increasing borrowing, have the effect in reducing the expenditure of private sector, which partially or fully compensate for the increased public sector expenses. Ignoring the *crowding-out effect* is optimistic with respect to the stabilization policy of the public sector, whereas its emphasizing draws the contrary. Moreover, this effect is the criterion for distinguishing between monetarists and neokeynesians (Buitter, 1977).

*Crowding-out*, as a relatively new phenomenon, means the effect of driving down the private investment from financial flows within the increasing public debt and interest rates on capital markets (Buitter, 1977). This so-called *crowding-out effect* appears due to the expansion of the public sector, as the share of money for the transactions, which grows along with income, leads to a reduction in the share of money for the maintenance of liquidity and, consequently, to an increase in interest rates which forces down the level of private investment (Taylor, 1979). The crowding-out effect can be avoided only when the money demand for transactions is low, the function of liquidity preference elastic and investment function non-elastic. In other words, eliminating the negative effects of budget deficits on the growth of national income by rising interest rate which crowds out economic sector in

the capital market requires a complementary fiscal policy to expansionary monetary policy, which prevents the increase in interest rates (Musgrave and Musgrave, 1980). However, expansionary monetary policy in coexistence with budget deficits would enhance only inflationary tensions, whereas the rising inflation rate would introduce a growing trend of nominal interest rate (Eisner, 1969). Overall, the growth of the public borrowing is threatened by a high increase of interest rate so that there is a close relationship between these phenomena in the short term (Verde, 1979). Acceleration of public borrowing in the financial markets followed by a restrictive policy supports a relatively high level of real interest rates (Problèmes économiques, 1982). However, the required resources to finance budget deficits oppress the financial markets, since the restrictive monetary policies prevent the use of primary emissions rather than debt (Carlson and Spencer, 1975). The government generally can avoid the so-called crowding-out in two ways: (a) by recourse to monetary creation and/or (b) by resorting to external borrowing (Brechling and Wolfe, 1965). In this way, the government inhibits the growth of the interest rate (Ristić, 2012).

Mayer, in his exposition of the interim balance of settings characteristic of modern monetarism, did not pay attention to the so-called *crowding-out* effect, which by reflecting the effect of different methods of financing the budget deficit, leads to extreme polarization of monetarists and neokeynesians (Frisch). Methods of financing the budget deficit typically induce inflationary or non-inflationary alimentation of public finance deficits. Namely, the financing of the budget deficit by creating money causes inflationary pressure by the very nature of things, whereas the financing of public sector deficit by loans of non-financial sectors exerts pressure to increase of interest rates (Friedman, 1974). At one time, the creators of the St. Louis econometric model (Anderson and Carlson, 1970), emphasizing the *crowding-out* effect, stressed the fact that the expenditures of the public sector, which are not funded by the increase of taxes and government loans which are not accompanied by an increase in money supply, cause crowding-out of the private sector spending. In fact, the more the government reduces taxes and feeds the budget deficit by selling government bonds, the more the structure of financial assets and the coefficient of bond/money supply increases. In such a case, the bond market can be balanced only if the market interest rate increases (Keran, 1969). Higher market interest in the commodity market involves adverse effects, such as: a positive effect of asset on allocation function and a negative *crowding-out* effect (Stein, 1976). In this context, the *crowding-out* effect may be larger or smaller than the effect of the assets, and possibly get compensated. However,



adverse effects are essential for the formulation of differences between monetarist and neokeynesian schools, because the acceptance or rejection of *crowding-out* effect differentiates monetarists from fiscalists (by Stein's opinion). Indeed, if the effect of the budget deficit (funded by loans of non-financial sectors) does not prove positive, then the model has to be regarded as monetarist and, conversely, if it proves positive, then it must be considered as fiscalist (Keynesian).

Recently, Ando and Modigliani (1976) tried to assess the effect of *crowding-out* effect. Through the empirical verification of the simulation model, the authors showed that the *crowding-out* effect, as a result of monetary impulse, is just one of the many effects that occur in the process of financing the increase in public sector expenditures by placement of bonds: direct impact on real income, the induced spending effects, the effect of acceleration, the price effect, the effect of the assets, the *crowding-out* effect and the effect of the real money supply (Pigou-Patinkin effect). Within these terms, Modigliani and Ando, in particular proved that *crowding-out* effect operates restrictively in a way that the real income initially increasing under the effect of the monetary impulse, returns to the starting position. For these reasons, neokeynesians tend to neglect the *crowding-out* effect for the sake of an optimistic view of the policy of the public sector stabilization in order to contradict Mayer's monetarist view on the rejection of the government's intervention in the economic policy.

Financing needs of the public sector can typically be covered by loans with the central bank, commercial banks and non-bank private sector from abroad and by selling bonds to these institutions and sectors. The government can finance the increase in debt needs (loans) of the public sector by selling bonds to the central bank or by recourse to advances by the central monetary institutions. Financing of budget deficit introduces an expansion of bank credit, either directly (by resorting of public sector to loans of the banking system) or indirectly (by economic sector borrowing from the banking system), in which control of monetary aggregates may be compromised by the importance of the public sector borrowing needs. Therefore, the monetary incidence is manifested through different methods of bank financing of the budget deficit. However, the incidence on monetary mass by excessive expansion of bank credits may be recomposed by foreign capital, since imports of the foreign accumulation by the economic sector, due to the lack of domestic liquidity and reduced disposable resources to finance the economy because of the borrowing of the public sector, substitutes for the funds withdrawn to cover

the budget deficit. However, the budget deficit is covered mainly by borrowing in the money and capital markets, increasing interest rates that attract foreign capital to invest in U.S. government loan bonds, which artificially increases the value of the dollar that is already appreciated by 20-40%. Moreover, the pressure of budget deficits on the capital markets resources has led to the fact that real interest rates go by about 7% beyond the profit rate level. However, budget deficits, the policy of high interest rates and policy of appreciated dollar rate already require a convergence of economic policies of Western countries, equalization of interest rates and agreed intervention in exchange markets. It is believed that the real interest rates can fall only after the dramatic overthrow of the budget deficits, which absorb between 23.5% and 48.9% of the credit volume available to the U.S. capital market.

If the monetary authority does not allow the fully cover of the budget deficit by loans (loans of the central bank), the capital market is forced to absorb the increase in the government (public) debt under the assumption that the existing financial flows ignore international capital inflows. In the absence of international inflows and reduced demand for borrowing by economic entities, the real interest rate increases and drives down the borrowing of economic transaction actors in the capital market. Loan financing of investment faster and more sensitively reacts to the rise in interest rates compared to the loan financing of the deficit in public spending. Therefore, the growth is more affected than consumption, which raises problems of stagflation in the economy. However, the effects on the decrease of economic activities are mitigated if the increase in real interest rates encourages the growth rate of domestic savings and foreign capital inflows. However, in the long walk it is not possible to neutralize the effects of the fiscal deficit, because the pressure of deficit to increase interest rates becomes more difficult if the government borrowing increases in overall borrowing financing (Buchanan and Wagner, 1977). By absorbing a significant and fast rising volume of borrowed funds, the fiscal deficits push the loan financing of productive investment through increased interest rates. The loan financing of the fiscal deficit used to have significantly greater effects on interest rates in the period of expansion than in the contraction or recession. However, today, in the recessive and inflation trends, the pressure of fiscal imbalance on interest rates is more sensitive, because the demand for loans of economic sector is lower. High budget deficits and high interest rates in the United States actually empirically verify new principles in the period of recession. However, the elimination of stagflation trends under conditions of further retention of high fiscal deficit and high nominal (and real) interest rates leads to additional pressures on the

financial markets due to the expansion of loan financing of business entities. In such conditions, the countries with growing financial savings (Germany, Switzerland, Japan) feel less difficulty in financing the budget deficit than the countries with lower saving rates (U.S., France, Italy, UK). Mass of financial resources available to loan operations (i.e. to finance the fiscal deficit and the economic sector as a net borrower), in such circumstances, generally depends on the quantum of savings of individuals (as a source of financing surplus resources), provided that personal savings as part of disposable personal income increase in quantity (assuming that wages grow in a compatible relationship with the growth of labor productivity in conditions of relatively stabilized price levels and employment). However, under conditions of increasing fiscal deficits, the growing relationship between the government (public) debt and gross domestic product is evident, and correspondingly, it is also the case with the share of public debt in total domestic debt of a country with obvious negative consequences for capital formation and financing of productive investment loans. Increasing ratio of public debt to gross domestic product is a signal to nominate the slowdown in the rate of economic growth (Olson, 1980). High fiscal deficits accompanied by restrictive growth rate of the money supply as an indicator of the restrictive monetary policy of the USA, Great Britain, Germany and Japan, exert pressure on the increase in interest rates and the shooting down of economic activity and inflation, simultaneously. Retention of high interest rates, assuming the overthrow of fiscal deficits, necessarily implies an above-average expansion of the savings that would prevent a sharp contraction in economic activity and help the acceleration of economic growth. However, the deficit exerts pressure to the interest rate and in the long run creates a negative incidence on the components of the public sector demand. For the fiscal deficit is not merely reflected by conjunctural fluctuations in the balance of saving and investment in the private sector but also by the structural savings deficit. The growth of the public sector deficitary spending, which causes the so-called real *éviction* to the private sector, produces, in the long run, excesses on the capital market (OECD, 1982). Growing budget deficits reduce the subtlety of budget policy, given the potential consequences on monetary policy, policy of exchange and inflationary anticipation and the fact that public expenditures are more affected by inflation than fiscal revenues (Vladušić, 2010).

### 3. CONCLUSION

Within the polarized concepts, the intellectual challenge of the new classical macroeconomics gives a negative answer to the question of whether the fiscal deficit absorbs private savings and whether the government public debt reduces private demand in the financial market. Fiscal conservatives argue that the financing of public deficit through borrowing burdens the future generations, but without current crowding-out effect. Contrary to the Keynesians, the Ricardians believe that the deficit budget expenditures are useless in the short run and not harmful in the long run. The Keynesian scenario “corresponds” to the scenarios of the national expectations only when the balanced budget is the objective of the fiscal policy. Monetarists and neoclassical econometric models empirically verify the thesis that the monetary financing of the budget deficits absorbs savings and that the “crowding-out” of private investment through interest rates nullifies the fiscal expansion. The monetarists even argue that the problem becomes harder if there is at the same time the rise in additional demand of economic entities and the state for accumulation on the capital market in relation to the current inflow of the accumulation potential on the market, because there is an increase of interest rates in order to balance the supply and demand of the financial resources and a decrease of fiscal investment in the economy.

Contrary to the monetarists, Keynesians believe that the surplus funds in the capital market are only absorbed by budget deficits in order to perform recycling of surplus income without causing recessionary impulses in the economy. Keynesians along with the structuralists vehemently oppose the monetarists’ neglect of the budget deficits because they contribute to an increase of the interest rate (Keynesians), or to the deepening of the so-called *crowding-out* (structuralists). The Neo-Keynesians deny the short and long term crowding out of the private sector demand and argue that the increase of real expenditures in public sector increases the long term production and long term real capital stocks. The acceleration of public borrowing on financial markets followed by the restrictive monetary policy supports the relatively high level of the real interest rate over the budget deficits.

#### 4. REFERENCES

1. Anderson, L. C. & Carlson, K. M. (1970) *A Monetarist Model for Economic Stabilization*. St. Louis: Federal Reserve Bank.
2. Atkinson, A. & Stiglitz, J. (1971) The Structure of Indirect Taxation and Economic Efficiency. *Journal of Public Economics*.
3. Baily, M. N. (1977) *Stabilization Policy and Private Economic Behavior*. Brookings Papers on Economic Activity 1/78.
4. Baumer, H. (1982) Crowding-out: une menace pour les investissements privés. *Le Mois économique et financier*.
5. Blinder, A. S. & Solow, R. M. (1973) Does Fiscal Policy Matter? *Journal of Public Economics*.
6. Brechling, F. & Wolfe, J. N. (1965) *The end of Stop-go*. Lloyds Bank Review.
7. Brunner, K. & Meltzer, H. (1976) *An aggregative Theory for closed economy*. Amsterdam: Monetarism. North-Holland.
8. Brunner, K. & Meltzer, H. (1976) *Reply-Monetarism: The principales issues areas of agreement and the work remaining*. Amsterdam: Monetarism. North-Holland.
9. Buchanan, J. (1976) *Barro on the Ricardian Theorem*. Journal of Political Economy.
10. Buchanan, J. M. & Wagner, R. E. (1977) *Democracy in Deficit*. N. York: OECD.
11. Budd, A. (1982) Deficits budgétaires et politique monétaire, L'Observateur de l'OCDE. *Problèmes économiques 1985/83*.
12. Buitter, W. H. (1977) „Crowding Out“ and the Effectiveness of Fiscal Policy. *Journal of Public Economics*.
13. Carlson, K. M. & Spencer, R. (1975) *Crowding out and its Critics*. Federal Reserve Bank of St. Louis: Review. Vol. 47.
14. Ćirović, M. (1977) Privredna i monetarna kretanja u svetu. *Jugoslovensko bankarstvo*.
15. Ćirović, M. (1982) *Novac i stabilizacija*. Beograd: Savremena administracija.
16. Eisner, R. (1969) Fiscal and Monetary Policy Reconsidered. *American Economic Review*.
17. Ferguson, J. (1964) *Public Debt and Future Generations*. University of North Carolina Press: Chapel Hill.
18. Friedman, M. (1974) *Milton Friedman's Monetary Framework*. Chicago: The University of Chicago Press.
19. Keran, M. W. (1969) *Monetary and Fiscal Influences on Economic Activity*. The Historical Evidence: Federal Reserve Bank St. Louis. Review.
20. Komazec S., Ristić Ž. i Vladušić L.J., *Finasiranje razvoja*, Beograd 2012.
21. Kouri, P. J. K. (1981) *Macroeconomics of stagflation under Flexible Exchange Rates*. Paris: The American Economic Review 2/82. OECD. The Welfare State in Crisis.

22. Lachmann, W. (1982) *An empirical analysis of the „crowding out“ effect of fiscal policy in the United States and Canada*. Kyclos 4/78.
23. Ladd, H. & Tideman, N. (1981) *Tax and Expenditure Limitations*. Washington: Urban Institute Press.
24. Lee, R. D. & Johnson, R. W. (1977) *Public Budgeting System*. Baltimore: University Park Press.
25. Modigliani, F. (1961) Longrun Implication of Alternative Fiscal Policies and the Burden of the National Debt. *Economic Journal*.
26. Modigliani, P. & Ando, A. (1976) *Impacts of Fiscal Actions on Aggregate Income and the Monetarist Controversy: Theory and Evidence*. Amsterdam: Monetarism. North-Holland.
27. Munde, R. A. & Swoboda, A. K. (1970) *Monetary Problem of the International Economy*. Chicago-London: The University of Chicago Press.
28. Musgrave, R. A. & Musgrave, P. B. (1980) *Public Finance in Theory and Practice*. Tokyo: McGraw Hill.
29. Musgrave, R. A. (1980) *Theories of Fiscal Crisis: An Essay in Fiscal Sociology*. Washington: „The Economics of Taxation“. Brookings Institution.
30. Nutter, W. H. (1977) Crowding-out and the Effectiveness of Fiscal Policy. *Journal of Public Economics*.
31. OECD (1982) *Financement du déficit budgétaire et contrôle monétaire, séries étendues monétaires*. Paris.
32. Olson, M. (1980) *Stagflation and the Political Economy of the Decline in Productivity*. American Economic Review 2/82.
33. Ristić Ž., Komazec S. i Ristić K., Makroekonomija, Etnostil, Beograd, 2013.
34. Ristić Ž., Komazec S. i Ristić K., Monetarne i javne finansije, Etnostil, Beograd, 2013/2014.
35. Ristić Ž., Komazec S. i Ristić K., Fiskalna ekonomija, Etnostil, Beograd, 2013.
36. Ristić Ž., Vladošić LJ, Belokapić P., *Budžetska ekonomija i deficitarno finansiranje*, Etnostil, Beograd 2012;
37. Ristić Ž., Komazec S. i Ristić K., *Monetarna ekonomija i bankarski menadžment*, Etnostil, Beograd, 2013.
38. Stein, J. L. (1976) *Inside the monetarist Black Box*. Amsterdam: Monetarism. Studies in Monetary Economics. Vol. I. North-Holland.
39. Taylor, C. T. (1979) *Crowding-out: Its Meaning and Significance*. Oxford.
40. Tobin, J. & Bailly, M. N. (1977) *Macroeconomic Effects of Selective Public Employment and Wage Subsidies*. Brookings Papers on Economic Activity. Tom II.
41. Tobin, J. & Buiter, W. (1976) *Long-Run Effects of Fiscal and Monetary Policy on Aggregate Demand*. Amsterdam: Monetarism. North-Holland.
42. Tobin, J. & Swan, C. (1968) *Money and Permanent Income*. Some Empirical Tests. American Economic Review. Vol. 59.

43. Tobin, J. (1970) Money and Income. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 84.
44. Tobin, J. (1983) *Akumulacija imovine i ekonomska aktivnost*. Zagreb: Centar za kulturnu djelatnost.
45. Verde, A. (1979) *Crowding out once more: an attempe to estimate its size in Italy, 1974–1977*. Banco di Roma: Review of economic conditions in Italy No. 2.
46. Vladušić LJ., *Štednja i ekonomski rast u BiH*, Centar za izdavačku djelatnos Ekonomskog fakulteta, Istočno Sarajevo, 2010.





**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**APPLICATION OF SECURITIZATION ON THE  
FINANCIAL MARKETS**

**PRIMJENA PROCESA SEKJURITIZACIJE NA  
FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA**

**Adnan Rovčanin**

Faculty of Economics, University of Sarajevo  
TRG OSLOBOĐENJA – ALIJA IZETBEGOVIĆ 1

Tel: + 387 33 275 900

Fax: + 387 33 275 994

E-mail: [adnan.rovcanin@efsa.unsa.ba](mailto:adnan.rovcanin@efsa.unsa.ba)

**Adna Mataradžija**

Faculty of Economics, University of Sarajevo  
TRG OSLOBOĐENJA – ALIJA IZETBEGOVIĆ 1

Tel: + 387 33 275 900

Fax: + 387 33 275 994

E-mail: [adna.mataradzija@gmail.com](mailto:adna.mataradzija@gmail.com)

**Amra Mataradžija**

Faculty of Economics, University of Sarajevo  
TRG OSLOBOĐENJA – ALIJA IZETBEGOVIĆ 1

Tel: + 387 33 275 900

Fax: + 387 33 275 994

E-mail: [amra.mataradzija@gmail.com](mailto:amra.mataradzija@gmail.com)

**ABSTRACT:** *On some financial markets, commercial bank loan capacity is largely dependent upon foreign funding, which is quite expensive, and it diminishes liquidity of the overall economy and hinders the development of the country's flagging economy. Based on the assumption that securitization is one of possible methods for solving this problem, this paper discusses the possibilities of its implementation into the financial markets and advantages of that process. Some financial analysts*

*declared the securitization as one of the main culprits for the development of the global economic crisis. Bearing in mind the appropriate features of loan portfolio and Basel regulations, it points to the conclusion that the possibilities of implementing this process into the some financial market is welcomed and that it may have positive effect on increasing the level of liquidity and the overall economic development. The aim of this paper is to describe the process of securitization of receivables and the effects of introducing on specific financial market, with elements of the classification.*

**Keywords:** *securitization of receivables, loan portfolio, credit risk, Basel II standards*

**JEL classification:** A3, G2

## 1. INTRODUCTION

Modern financial systems combine commercial entities that have excess funds to those who lack the funds to maintain liquidity and smooth conduct of business activities. The development of financial markets means increasing the number of financial institutions and the development of a competitive struggle between them. This process is monitored constantly to update the existing and to create new financial instruments, which in conjunction with modern technology, are constantly changing the look of the financial world. According to many prominent financial experts, securitization is one of the most innovative financial achievements of the modern era, as evidenced by the growth of the total value of receivables based on securitization in Europe, which was recorded at the beginning of this century. Expansion of asset-backed securities ended the current global economic crisis.

Some financial analysts declared the securitization as one of the main culprits for the development of the global economic crisis. However, the fact that the causes of the crisis are much more complex supports the thesis that securitization still be considered a very valuable tool for the development of financial markets, noting that its misuse can have far reaching negative consequences.

In this paper, we will try to introduce the process of securitization of receivables and the potential positive effects of its application to financial markets. The aim of paper is to describe the process of securitization of receivables and the effects of introducing a specific financial market, with elements of the classification. On the other hand, social (operational) objective is to assess

the possibility of raising liquidity of financial sector at a higher level. The initiation of securitization would allow banks cheaper sources of financing, which would lessen dependence on expensive foreign sources of capital. The initiation of new asset-backed securities would affect the development of capital markets. This fact could contribute to reducing bank’s interest margin, which is kept at a high level because of expressed bank-centred of financial markets and the lack of competition.

## 2. THE TERM OF RECEIVABLES BASED ON SECURATIZATION

Securitization of receivables has emerged in the early 70’s of last century on the mortgage market in the U.S. Mortgage loans in its original form, for bank represent illiquid assets because of the long maturities and low level of early payment. In conditions of strong competition which limits the possibility of financing through traditional sources, there is a need for finding additional funding mechanisms.

Securitization is the process of transforming illiquid assets/cash flows in the liquid, marketable securities. It is a process that encapsulates the pools of assets or rights on the set of cash flows and repack them into securities.

Table 1: Advantages of the Process of Securitization

| Individual loans                                                                      | Securities covered by assets                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Illiquid                                                                              | Liquid, with a developed secondary market                                    |
| Periodic estimate                                                                     | Pricing efficiency and transparency                                          |
| Loan provider estimates risk                                                          | Rating agencies and agencies that carry out credit improvement estimate risk |
| Local investor base                                                                   | National/global market                                                       |
| Higher cost of raising funds                                                          | Lower cost of raising funds                                                  |
| No fee for service                                                                    | Fee for service                                                              |
| Assets remain in the balance sheet, the additional credit requires additional capital | Assets are removed from the balance sheet, funds are collected for new loans |

The process of securitization allows banks financing more efficiently without intermediaries, directly linking them to the capital market.

Basel II regulations define two types of securitization:

- The traditional securitization - banks sell loans through asset covered securities.
- Synthetic securitization - the transfer of credit risk through credit derivatives, loan sales without the act.

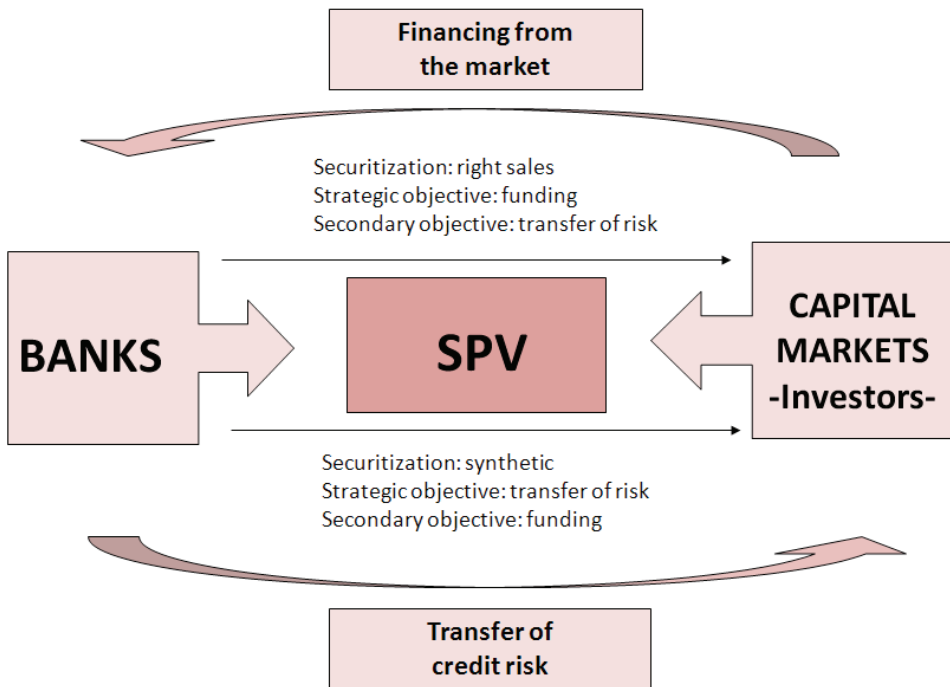
In traditional securitization, the transfer is usually done by selling financial assets of the company or fund established for that purpose vehicle (SPV), which are still refinancing by issuing and selling bonds and other securities to final investors. The main purpose of this type of securitization is a collection of “fresh” money (funding), while the secondary objective of risk transfer.

Another form of securitization is a synthetic securitization, in which there is no relocation of assets from the balance, but the risk portfolio is transferred through the portfolio guarantee (credit derivatives). The Bank does not receive funds for financing, but relieves the insurance portfolio of risk assets, which “frees up” capital for new investments.

## **2. 1. Products of Securitization**

The process of securitization creates a wide variety of securities covered by assets, which are most characteristic of the securities covered by the mortgage (Mortgage Back Securities) and the securities covered by assets in the narrow sense (Asset Back Securities). Sophisticated division of securitization products is shown in Figure 3.

*Figure 2: Linking Banks With the Capital Market*



## 2. 2. Improving Credit Rating Asset-Backed Securities

Improving credit rating asset-backed securities is done in order to increase their quality and credit risk reduction. Securities are ranked independently of the issuer and its financial situation, because the rating agencies assess the credit rating of the collateral, not the issuer.

Improving credit rating is done by: a guarantee of the issuer or a third party, pura insurance from insurance companies, bank letter of credit, the formation of the older / subordinated structures, reserve funds, cash accounts, the larger the value of the collateral value of the emission and the remaining range.

Of all the ways to improve credit rating of, securities caused by securitization, are commonly used, and the formation of cross guarantee with different levels of risk. The issuer may provide a guarantee based on your credit rating in order to increase the quality of securities issued by, and made them more attractive to potential investors. Also, apply to third-party warranties, guarantees that the potential losses to a certain level (e.g. 5%). This type of protection is

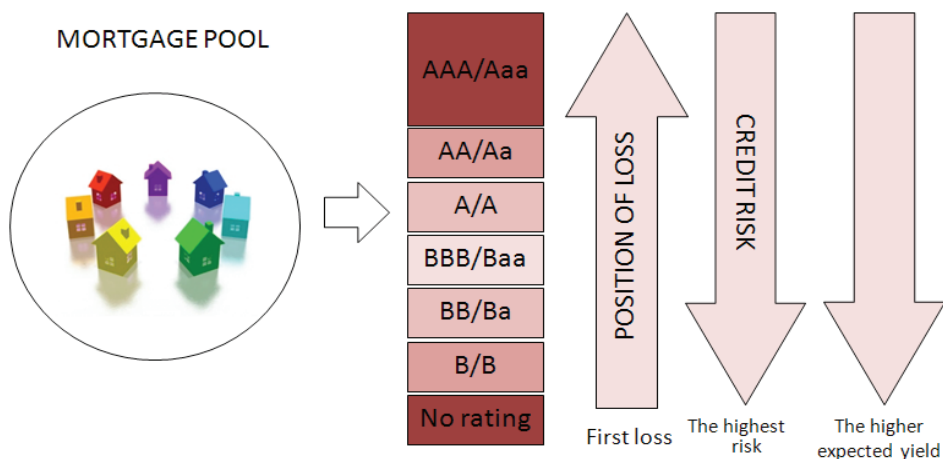
called the first protection against losses (first loss protection). In the formation of the older/subordinated structure, mortgage pulp is divided into senior and subordinated tranches. Thus, there is an older tranche and one or more subordinated tranches. The owner of securities from multiple tranches, has priority in the collection of receivables arising asset-backed securities. Credit rating of senior tranches depends on the proportions in which the redistribution of the entire mortgage pulp. The greater part of the subordinated tranches in a pool, more stock can achieve a better credit rating. This system allows you to transfer credit risk with older securities in subordinated.

### 3. PARTICIPANTS IN SECURITIZATION PROCESS

In introducing the process of securitization of receivables, a plan should be made, whose main goal is to create conditions for further development of financial markets, preserving financial stability. The main participants in the proposed process of securitization should be:

- *Initiator* – a legal entity which carries receivables (which are the subject of securitization) A securitization fund management, i.e. transfers of credit risk relating to these receivables.
- *The company must securitization* – a company that has licensed the Commission for Securities and performs tasks related exclusively on securitization of receivables.
- *The debtor* – legal or natural person to whom a claim that is the subject of securitization.
- *Servicer* – a legal entity, which in behalf of the fund management company securitization, performs billing receivables that are the subject of securitization, transfer of funds collected from this society, as well as other activities in accordance with the contract.
- *The investor* – the legal holder of securities ensured by property, except that the underwriter of securities purchased for their further sale.
- *A creditor fund* – legal or natural person, except for investors on the basis of a transaction entered into with a management company, has receivables against the company is limited solely to property securitization fund.

*Figure 4: The Structuring of Mortgage Pool and the Resultant Effects*



In practice, often the role of service performed by the initiator. The personnel would be exercised by the debtor's accounts receivable and collected the funds transferred to the fund securitization. A management of a company would base the education fund which issued the securities. National corporations or other entity could provide new-issued securities and make them more attractive to investors.

Investors who buy securities issued would have the opportunity to educate investors and the Assembly to appoint a representative who would have the right to oversee the operation of the Company's management and service, as well, and sends reports to the Assembly on this. Many banks have expressed their willingness to securitize their credit receivables, so it remains to determine the credit quality of the existing database for transfer to the securitization and regulatory framework within which the process unfolded.

#### 4. CONCLUSIONS

Research has shown that securitization of receivables represents good opportunity for the development of financial markets. The introduction of Basel II could act stimulating the implementation of the securitization of receivables process.

The fact that banks will have to adjust loan portfolio, in accordance with the amount of capital they possess, will result in optimizing the assumed risk, increase quality and decrease the percentage of loans in default receivables. Such a situation would be favorable for the development of securitization, it would be the basis of the process was better.

The fact is that the Basel II special treat securitization, in favor of efforts to avoid abuse of this process. Since banks are required to hold capital against all laid their securitization exposures, which is a mechanism that provides a credible guarantee that banks will not be in their interest to approve high-risk loans in order to further their sales, as it has recently been the case in the United States.

Synergistic effects of Basel II and securitization of receivables, could lead to many positive effects. Financial institutions that put their assets into process of securitization, could obtain alternative sources of funding, increased financial flexibility, lower cost of capital, strong balance sheet, reduce credit exposure, etc. At the same time, investors would get the opportunity to invest with reduced credit risk, by investing in securities that are supported with pool of loans that are secured by competent financial or government institutions. The application of this process could result in the development of financial markets, i.e. the emergence of new financial products in the capital market.

## 5. REFERENCES

1. Račić Ž., Bajraktarović L., (2011), *Mogućnosti uvođenja sekjuritizacije na finansijska tržišta u Republici Srbiji*, Finansije, bankarstvo i osiguranje, Univerzitet Singidunum, Beograd.
2. Fabozzi, J. F., Modigliani F., (2003), *Capital markets, institutions and instruments*, 3th edition. Prentice Hall.
3. Ivanović, P., (2009), *Banke i sekjuritizacija*, Osmi međunarodni seminar za bankare i finansijske stručnjake, Miločer, Crna Gora.
4. Kothari, V., *Securitization: The Financial Instrument of the Future*, Wiley Finance, 2006.
5. Liaw, K., T., (2006), *The Business of investment banking – a comprehensive overview*, 2th edition John Wiley and Sons. Inc, New Jersey.
6. Mishkin, S., Stanley, F., Eatkins, G., (2005), *Finansijska tržišta i institucije*, četvrto izdanje, Mate, Zagreb.
7. Mishkin, S. F., (2006), *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, sedmo izdanje, Data Status, Beograd.
8. Tavakoli. M. J. (2003), *Collateralized Debt Obligations and Structured Finance*, Wiley Finance.
9. Subić, V., (2006), *Hartije od vrednosti nastale procesom sekjuritizacije*, časopis Finansije.
10. Jeremić, Z., (2009), *Finansijska tržišta*, Univerzitet Singidunum, Beograd.



**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**EQUITY FINANCING AND THE ISSUANCE  
OF SECURITIES ON THE MACEDONIAN STOCK  
EXCHANGE**

**FINANSIRANJE KAPITALA I EMISIJA  
VRIJEDNOSNIH PAPIRA NA MAKEDONSKOG BERZI**

**Gordana Vitanova**

Faculty of Economics-Prilep

Gjorce Petrov bb Prilep

++389 71 398 274

++389 48 426 927

E-mail: [vitanova04@yahoo.com](mailto:vitanova04@yahoo.com)

**Dragica Odzaklieska**

Faculty of Economics-Prilep

Gjorce Petrov bb Prilep

++389 71 278 939

++389 48 426 927

E-mail: [dragicaodzaklieska@yahoo.com](mailto:dragicaodzaklieska@yahoo.com)

**Gordana Trajkoska**

Faculty of Economics-Prilep

Gjorce Petrov bb Prilep

++389 70 279 085

++389 48 426 927

E-mail: [trajkoska.gordana.01@gmail.com](mailto:trajkoska.gordana.01@gmail.com)

**ABSTRACT:** *The development of the Macedonian stock exchange is of crucial meaning for this county's economy because it has a direct effect over private companies' financial performance and thus the county's economic growth. The Macedonian stock exchange should assure an efficient, transparent and secure function of the organization of stock exchange by guaranteeing the mobilization of capital through the issuance of long-term securities, the diversification of risk among potential investors, the supply of diversified financial instruments, a proper*

*allocation of resources as well as mechanisms that allow the control of management and the protection of shareholder's interests.*

*Throughout a proper functioning of the Macedonian stock exchange market, private companies can provide financial resources that assure both their current working needs but also long term investments. However, a surprisingly low number of Macedonian private companies use equity financing for their investment policies. Instead a great majority of investments by these companies is financed by costly bank credits and this choice of financing significantly reduces the net value of valuable projects. Furthermore, the suboptimal use of equity financing limits the further development of the stock exchange market.*

*We analyze the reasons of this situation on the stock exchange market throughout an empirical study that investigates manager's perception of the use of equity financing and the psychological and cognitive factors that limit their willingness to finance their companies' growth throughout the issuance of long-term securities.*

**Keywords:** *Macedonian stock market, long-term securities, equity financing*

**JEL classification:** G32, G23, G11

## 1. INTRODUCTION

Businesses, as important actors of economic development and growth, can gather financial resources needed for investments through internal and external financing. Internal financing allows higher independence and freedom in strategic orientation and decision making. However, often enough, business cannot fulfill their need of capital only by internal financing and need to seek for external sources. In developed countries, the equity market allows a diversity of financing resources and multiple financing choices. An efficient stock market covers the need of financial resources through long term securities – stocks and liabilities, as well as through the use of diverse derivatives.

The market efficiency and the securities trading are of great importance in this kind of capital mobilization. Stock markets actually provide several benefits such as: a simple mobilization of domestic savings, a supply of capital for market participants, a valorization of corporations throughout the valorization of their equity, an allocation of resources that favors the most profitable entities, a distribution of property among a wider part of the population and a creation of an exchange continuity and information providing to market participants.

The goal of the research in this paper is to gather information whether the eighteen-year-old functioning of the Macedonian Stock Exchange increased the capital mobilization of business entities through emissions of long-term securities.

## **2. LITERATURE REVIEW**

Financial markets have experienced many changes during the last two decades. Technological advances in computers and telecommunications, along with the globalization of banking and commerce, have led to deregulation and this has increased competition throughout the world. The result is a much more efficient, internationally linked market, but one that is far more complex than the one that existed a few years ago (Brigham & Ehrhardt 2002, p. 156).

At times, internally generated funds will not be sufficient to finance all of the firm's proposed expenditures. In these situations, the corporation may find it necessary to attract large amounts of financial capital externally, or otherwise forgo projects that are forecast to be profitable (Scott & Keown 1999, p. 39).

Industry's sources of external finance differ widely from country to country. German, French and Japanese companies rely heavily on bank borrowing, whereas US and British industries raise much more money directly from financial markets by the sale of securities. However, in all these countries, bank borrowing is on the decline. Corporate borrowing is increasingly taking the form of negotiable securities issued in the public capital markets rather than the form of non-marketable loans provided by financial intermediaries. Effects stock exchanges through mobilization of savings, allow business entities to get the required capital (Shapiro 2003, p. 423).

In the USA, in the structure of external financing sources, the participation of long-term securities is 43%, bank credits take part with 18% and the non-banking credits have the rest of 38%. In addition bonds are more significant financing source than stocks, or, 32% for bonds compared to 11% for stocks (Mishkin 2006, p. 183).

## **3. EXTERNAL SOURCES AND FINANCING**

Stock exchange is an important element of the capital market, as it allows companies to gather resources through two important means. First, it allows debt financing through the contraction of credit from banking institutions. Second, funds can be obtained through the issuance of equities and different kind of securities. It is important to highlight the fact that there is no universal

combination of funding that can be applied by all sorts of companies and corporations. A detailed analysis of all the firm-specific, industry-specific and economic factors should be done when a firm decides its financing structure and chooses its financing stakeholders. The objective of this analysis would be maximization of value of the entity as well as minimization of financing costs.

Companies whose main source of financing is long term debt need to fulfill several conditions in order to assure that debt-holders would be willing to provide them the necessary resources, such as:

- Proving creditworthiness;
- Using the provided resources for specific, previously presented projects;
- Responding to the covenants of the debt contract.

Some of these covenants imply important restrictions to the free decision-making of companies executives. The most frequent and most important covenants of credit contracts are:

- The credit user is required to maintain a minimal level of working capital which will assure the company's liquidity;
- Limitations concerning the cession of immobilizations and other long-term assets
- Limitations upon further long term debt issuing;
- Limitations upon status changes and important modifications of the business structure and orientation ;
- Limitations upon the issuance of securities that should protect the creditor;
- Limitations upon the payment of dividends up to a certain percentage of profits.

On the contrary, equity issuance as an alternative form of financing has several advantages:

- This sort of financing has the lowest degree of pressure upon companies since mobilized resources can be durably used, and dividend payment is internally decided by the management team;
- Dividend payment is not mandatory and unpaid dividends can be transformed in new securities;
- Equity financing also increases the company's ability to contract other sorts of financing, making it more liquid and credit worthy.

Despite the numerous advantages, equity financing also has disadvantages, namely because the dilution of power and control rights that may lead to a change of the property and executive team's structure. Moreover, the issuance and placement of securities can be costly and traumatizing for the company's good functioning and different stakeholders' well-being.

An efficient stock market also allows financing through the issuance of corporate liabilities. This sort of resource mobilization has the following corporate-friendly features:

- The possibility to mobilize a higher amount of resources because liabilities can be sold to a great number of stakeholders;
- This sort of financing does not imply a modification of the company's capital structure
- Costs related to the debt are limited, since only interest fees are paid by the issuer
- Interest fees allow the reduction of taxes based on profits and have several fiscal benefits
- The possibility to repurchase liabilities before the expiration date conveys stronger flexibility needed in the case that financing costs drop on the market.

The main drawbacks of the liabilities issuance financing are: the fact that interests are fixed costs that must be covered by attained results; the liabilities contract can also impose certain restrictions and limitations to the issuer, such as limitations upon assets ceasing, limitations upon further securities issuances, interdiction of dividend payments above a specific amount etc. Companies in developed countries are mainly financed by short time liabilities, then equity financing and, lastly the long term debt contracts.

#### **4. THE MACEDONIAN STOCK EXCHANGE**

The Macedonian stock exchange market, AD Skopje, is the first organized market of securities exchange in the Republic of Macedonia. Its main objective is to provide efficient, transparent, and secure functioning of an organized secondary market of securities on a national level. The stock-market was founded on 13<sup>th</sup> of September, 1995, as a non-profit organization. Despite this initial founding date, the official exchange of securities begun on the 28<sup>th</sup> of March, 1996, marking it the official date of the beginning of this stock market operations. This very same year, on the 16<sup>th</sup> of October,

the Macedonian Stock Market was admitted as a member of the European Federation of Stock Markets (EFAS).

The active exchange of securities on the Macedonian Stock Market began in 1997. During this year, the main restraining factors of this market, successful operations were detected. The stock market management team kept proposing solutions and improved modalities in order to allow the development of the market and the fluidity of stock exchanges. Following the trends of developed countries' stock markets, The Macedonian Stock Market organized and executed a widely implemented educational program in order to increase the level of information and understanding of stock exchanges. It also launched its web site, through which all interested entities could access basic information, as well as daily trading lists. In 1998, the occasion of its second anniversary, the stock market management team promoted a book named "Berzanski priracnik", issued by the Macedonian Stock Market. In 1999 a major part of exchanges was realized on the non-official market, while the stock market kept concentrating corporations' propriety rights. Macedonian companies still lacked to view the stock market as a possibility for obtaining additional capital and financing further developments and investments. Only two banks had valued stocks issued on the market.

In 2001 the exchange on the Stock Market Parquet was replaced by electronic operations allowed by the Stock Market Electronic Exchange System (BEST). The BEST system resulted in an increase of the trading volume and an improvement of the efficiency and liquidity. In this year, the market was transformed from a non-profit organization to a regular corporation. On the 1st of November, 2001, the stock market promoted the first official Market Index- Macedonian Stock Market Index (MBI) that included the five most liquid stocks: Alkaloid AD Skopje, Evropa AD Skopje, Komercijalna Banka AD Skopje, Metropol AD Skopje and Toplifikacija AD Skopje. In 2002 the market officials signed a Memorandum of Collaboration with the Athens Stock Market. At this same period the market also placed the first liabilities emission for denationalization issued by the Government of The Republic of Macedonia.

In 2004 the Stock market promoted the new Rulebook about the valorization of securities and an electronic publication named "Facts about public companies" in which public companies provide detailed analysis of their annual activities.

The Macedonian Stock Market was integrated as a permanent member of the

Federation of European stock markets in 2005. Moreover, a software called SEI-NET was promoted as an official method of information available on the market regarding public companies. In 2005, a new Market Index was also created. The MBI10, included the 10 largest Macedonian companies' weighted by market capitalization and thus allowed a more realistic image of the evolution of the market portfolio.

In September of 2006, a Memorandum for Collaboration with the Vienna Stock Market was signed. The year of 2007 was the most successful year of the Macedonian Stock Market as the exchange volume represented 14,7 billions of denars, and the Macedonian Stock Market Index MBI10 attained its highest historic value of 10.000 index points. Several successful mergers and acquisitions related to the banking industry were executed during the same year.

In 2011, The Macedonian Stock Market issued a new publication « Facts over public companies » that allowed an even stronger transparency of public companies among the media, investors, and wider population. In 2012, a new Memorandum of Collaboration was signed with the Istanbul Stock Market.

The trading on the Macedonian Stock Market is executed on two different segments:

- An official market (the quotation)
- An unofficial market (with two components: a market of public companies and a free market)

Public companies with good performances and clearly formalized paths of development that seek capital increases are quoted on the Official Market. By having a quotation on the official Stock Market, these companies signalize to potential investors that they will assure great transparency and work in the shareholders' interests. Indeed, they publically commit to permanently inform all potential investors regarding all relevant activities of the company and the estimation of the financial position and performance.

The unofficial market includes two segments:

- The market of public firms, and
- The free market

**The market of public firms** is the segment that assures the trading of companies with non-quoted securities with special obligation on information providing. Ninety-seven companies are traded on this market.

**The free market** is the market segment that allows the trading of all securities that are not traded on the official market and the market of public firms. Three-hundred-twenty-seven companies are traded on this market.

Legal changes and reforms (Securities trading law from the 31.01.2013 issued in the Official Journal RM 13/2013) that have imposed to specific companies to quote on the Stock Market will presumably increase the transparency of the companies' functioning and give a new impulsion to development of securities market and an increase in the trading volume. Mandatory quotation should also allow a centralized gathering, analysis, and use of the information of public companies that would increase market efficiency and make the stock market more attractive for both the issuers and the investors. The improved transparency would also facilitate the access to capital for public companies and smaller firms.

## **5. THE FINANCING OF COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA**

The Republic of Macedonia, a country with a surface of 25.173 km<sup>2</sup>, has a total population of 2.052.772 citizens, among which 953.200 represent the labor force. This country's characteristics are important determinants of the functioning of the market. The level of economic development of The Republic of Macedonia is still quite low. Macedonian industries have been stagnating for almost two decades and the unemployment rate is around 32% (the highest compared to neighboring countries).

At the end of 2012, 132.176 companies were registered on a national level (Central Register of The Republic of Macedonia). Most of these companies are limited liabilities corporations (DOO and DOOEL). Public companies represent 780 entities among which only 32 companies are quoted on the Macedonian Stock Exchange.

The use of capacities among corporations is between 52% and 62%. The reasons of this low rate of use are mainly: financial problems, insufficient domestic demand, low competition in the foreign markets, competitive imports and unstable economic environment.

Macedonian companies still finance a great majority of their investment projects and development through costly bank loans that certainly negatively influence their long term financial equilibrium and capital structure. Table 1 presents the annual amount of debt of the business sector from 2010 to 2012



on a national level (Monetary statistics of credits and savings, National Bank, 2011).

*Table 4.1 Business Sector Annual Debt Structure (2010-2012)*

In millions of dollars.

| Date         | 31.12.2010     | 31.12.2011     | 31.12.2012     |
|--------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Loans</b> | <b>190.816</b> | <b>202.405</b> | <b>216.224</b> |

Banking loans are thus the leading source of capital, therefore the capital market is essentially a credit market. The long term debt of companies implies higher dependence and more costly financing. Moreover, the risk of change of interest rates is quite an important component of this costly financing since most long term loans are contracted upon a flexible interest rate. Even though companies have the possibility to mobilize funds through alternative paths, such as the issuance of equities and liabilities, too few of them actually have recourse to this type of funding. They rarely propose a public issuance of securities and often place securities throughout private offers. We present information about the issuance of long-term securities for the period 2010-2012.

During 2010, all approved securities issuances have involved unique equities : (1)one equity issuance from a public company to the stock market, (2) one equity issuance to other financial institutions(3) four equity issuances from public banks.

*Table 4.2 Types of Issuers and Value of Equity Issuance in 2010*

(Source: Annual report of the Securities Commission, 2011)

|   | Equity issuer             | Number of issued rights | Value of the issuance |          | Public Offer (PO)/ Private Offer (PrO) |
|---|---------------------------|-------------------------|-----------------------|----------|----------------------------------------|
|   |                           |                         | Euros                 | Denars   |                                        |
|   |                           |                         | (in millions)         |          |                                        |
| 1 | Public companies          | 1                       | 47.353.993            | 2.896,84 | PrO                                    |
| 2 | Banks                     | 4                       | 22.382.310            | 1.376,29 | PrO                                    |
| 3 | Other financial companies | 1                       | 260.368               | 16,01    | PrO                                    |
|   | <b>Total</b>              | <b>6</b>                | <b>69.996.670</b>     | 4.289,14 | <b>PrO 6</b>                           |

During 2011, among the 11 securities issuances that have been approved, 1 has been executed by a public company, 3 by concern banks, 1 has been done by an insurance company, and 6 have been made by other financial institutions.

*Table 4.3 Types of Issuers and Value of Equity Issuance in 2011*  
(Source: Annual report of the Securities Commission, 2011)

|   | Equity issuer                | Number of issued rights | Value of the issuance |                         | Public Offer (PO)/ Private Offer (PrO) |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------------|
|   |                              |                         | Euros                 | Denars<br>(in millions) |                                        |
| 1 | Public companies             | 1                       | 2                     | 123,40                  | PO                                     |
| 2 | Banks                        | 3                       | 53,88                 | 3.313,95                | PO 1 / PrO 2                           |
| 3 | Insurance companies          | 1                       | 2,5                   | 153,78                  | PrO                                    |
| 4 | Other financial institutions | 6                       | 1,04                  | 63,99                   | PO 1 / PrP 5                           |
|   | <b>Total</b>                 | <b>11</b>               | <b>59,42</b>          | <b>3.655,12</b>         | <b>PO 3 / PrP 8</b>                    |

*Table 4.4 Types of Issuers and Value of Equity Issuance in 2012*  
(Source: Annual report of the Securities Commission, 2011)

|   | Equity issuer                | Number of issued rights | Value of the issuance |                         | Public Offer (PO)/ Private Offer (PrO) |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------------|
|   |                              |                         | Euros                 | Denars<br>(in millions) |                                        |
| 1 | Public companies             | 6                       | 118,61                | 7.294,57                | PrO 6                                  |
| 2 | Banks                        | 5                       | 41,39                 | 2.545,85                | PO 1/ PrO 4                            |
| 3 | Insurance companies          | 3                       | 2,81                  | 172,95                  | PO 3                                   |
| 4 | Other financial institutions | 2                       | 0,29                  | 18,17                   | PO 2                                   |
|   | <b>Total</b>                 | <b>16</b>               | <b>163,10</b>         | <b>10.031,54</b>        | <b>PO 1/ PrP 15</b>                    |

The data that we presented above shows that only 8 business entities have mobilized financial resources through equity issuance in the last three years. This is a very small volume of funding whereas one of the major problems of Macedonian companies is precisely the lack of resources. We presume that the main reason of this disparity resides in the lack of awareness and information about the possibilities offered by these alternative methods of financing.

## 6. RESERCH METHODOLOGY

The scope of the research can be defined as the identification of the conditions related with financing the companies through emission of securities in the Republic of Macedonia.

Objectives of the study : The purpose of this paper will be to define relevant indicators and factors that influence and determine the selection of securities as a way of financing the enterprises in the Republic of Macedonia. This would result in further development and better management of capital structure of the enterprises. Based on the main objective, through this research, the following sub-objectives will be carried out:

- » To identify the real needs of capital mobilization through emission of securities;
- » To receive quality information on scientific and technical basis that will contribute to better understanding of the advantages of the securities' emission;
- » To suggest measures for promotion of equity financing advantages among managers of corporations.

Defining the theoretical framework of the research:

- » Collecting relevant data on the number of companies that use emission of securities as a way of financing their activities.
- » Creating the content of the questionnaire.
- » Designing the plans of the sample.
- » Distribution of the questionnaire in paper and electronic form to the previously defined representative and random sample.
- » Realization of empirical research.
- » Realization of statistical analysis and statistical data concluding the created data obtained through empirical research, as a basis for discovering relevant factors and indicators for reinforcement of funds mobilization through securities issuance.

In order to test the level of awareness of business entities in the country, a closed questionnaire of six questions was prepared. Some of the questions are dichotomous yes-no questions, and some questions have multiple answers from which the respondents could choose one or more. The questions were carefully chosen to get a clearer picture and a better quantitative analysis of the current situation related to the opportunities offered by the market to mobilize capital through the issuance of securities. The questionnaire was

carried out on a representative sample of 60 business entities, and answers were received by 41 entities. The survey was carried out from June 15 to July 10, 2013 generally through direct contact or e- mail with representatives of the management teams in the business entities.

## 7. DESCRIPTIVE STATISTICS OF RESULTS

In the following part of the paper, a summarized descriptive statistics of the sample will be given in order to have a better understanding of the results.

At the first question: **“Have you made some new investments in the past 5 years?”**, 40 participants replied “Yes” and only one of them replied “No”.

The second question focuses on **the sources of funding for the investments in the past years**. Eighteen respondents (43,9%) replied that the funding was provided from personal sources, while 51,5% bank loans and other debts. No respondents claimed having recourse to equity issuance or long term liabilities, confirming the idea that this kind of financing is weakly present in companies practices. The reasons for this weak presence of stock market financing are mainly the lack of information and the lack of confidence towards the stock market.

The third question focused on **the planned future investments in new projects**. 97,5% of the subjects have confirmed that they are planning to invest in new projects in the years to come. Only one respondent replied negatively to this question.

The forth question asked whether the respondents **are aware of the opportunitites of capital mobbilization provided by the long term securities issuance on the stock market**. Twenty five respondants (that is 60,9%) replied positivily. The rate of almost 40% of management team members, unaware of the stock market opportunities, is a significant insight into the lack of strategy when it comes to the companies’ financing structure and investment funding decisions.

The fifth question concerned **the information that respondents detain about the procedures of securities issuance**. Only 2 respondents attested being familiar with the phases of the process of issuance and quotation of stock market securities. The need of education of managers about this kind of financing, its advantages, and the procedures, is thus obvious from our empirical results.

The sixth question concerned the willingness of managerial team members to expose and **transparently communicate information about their companies**. More than 40% of these companies declared not being willing to publically disclose information about their companies' financial and operating performance. The respondents perceived this information as private and claimed that they feared the competitor's reaction that might result from a wider information disclosure.

## **8. PROPOSITIONS ABOUT REINFORCMENT OF FUNDS MOBILIZATION THROUGH SECURITIES ISSUANCE**

The reasons for the lack of equity financing in the Republic of Macedonia are quite apparent in the empirical analysis exposed previously. Macedonian companies, even though disposing alternative sources of funding, do not use the stock market opportunities. In order to respond to this inefficiency we propose the following measures:

### **- Organization of educational seminars and workshops with management at the top**

Knowing of the advantages of securities issuance versus the costly credit financing and being aware of the level of security of this type of financing is an important step in making capital market financing more attractive in the eyes of companies' executives.

### **- A more aggressive media campaign that would promote the well functioning and welcoming attitude of the Stock Market**

The Macedonian Stock Market as legal entity, needs to be more forthcoming, easily attainable and accessible in the common perception of companies' financial executives and advisors,

### **- A fiscal policy favors investments in corporate securities**

Fiscal advantages can stimulate the owner of unplaced financial resources to invest in corporate securities rather than other banking placements and savings.

### **- Organization of educational seminars of the general population about the macroeconomic advantages of a strong stock market with a great trading volume.**

## 9. CONCLUSION

A developed stock market improves the overall proficiency of a country's business sector and the general state of national economies. An efficient stock market provides the necessary resources for prosperity and economic development. Macedonian companies chronically miss funds for investment and further growth. However, equity financing remains at an extremely low level. This is mainly due to the weak level of interest of top managers as to the corporate equity financing. The lack of attractiveness of equity financing results from:

- Insufficient awareness of managers about the advantages of equity financing;
- Unwillingness to publically expose the company's situation – reluctance to transparency and information sharing ;
- Unwillingness to cease control rights and adversity towards the loss of decision making power in the case of equity issuance;
- Lack of dividend payments by existing equity financed companies;
- Insufficient knowledge among the wider population as to the advantages of an efficient and strong stock market.

Providing incentives for Macedonian companies to seek more frequent capital market financing can be made through the following measures:

- Organization of educational seminars and industry gatherings that discuss the possibilities related to alternative financing resources;
- Recruitment of educated and well informed financial professionals that can successfully explore the possibilities offered by the stock market and influence the managerial team towards a more frequent funding by equity issuance;
- A wide campaign that would aim at reassuring managerial teams as to the consequences of transparency and information sharing, as well as the advantages of making companies investors-friendly and attractive;
- A further improvement of the electronic trading system of the stock market;
- An educational campaign addressed to resources holders about the advantages of investing in corporations and the profitability of such investments compared to other kinds of placements and savings.
- A further development of the collaboration of the Macedonian Stock Market with other stock markets all around the world

- An actualization of the legal structure assuring a more flexible functioning of the stock market exchanges, in accordance with the legal improvements prescribed by the European Union

Future research in this very important area would be in terms of whether the increased awareness and education of managers, that will be carried out through discussions, workshops and media debates, will increase the mobilization of capital through the issuance of long-term securities. Also a research of the general public about the advantages of investing their free funds in long-term securities is necessary, because the population is the entity that mainly determines the supply of free financial funds.

## 10. REFERENCES

1. Arnold, G. (2002) *Corporate Financial Management*. Prentice Hall. London
  2. Block S. B. & Hirt G. A. (2008) *Foundation of Financial Management*, McGraw-Hill Irwin. Boston
  3. Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C. (2002) *Financial Management Theory and Practice*. 10<sup>th</sup> edition. South Western. Ohio
  4. Brigham, E. F., Gapenski C. L. & Daves P. R. (1999) *Intermediate Financial Management*. Sixth edition, The Dryden Press. Orlando
  5. Hull J. C. (2011) *Risk Management and Financial Institutions*. second edition, Hull Financial Enterprises
  6. Eakins S. (1999) *Finance, Investments, Institutions and Management*. Addison Wesley. Massachusetts
  7. Mishkin S. Frederic (2006) *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Pearson Addison Westley. New York
  8. Ross S. A., Westfield R. W. & Jaffe J. F., (2008) *Corporate Finance*, eight editions, McGraw-Hill Companies. Massachusetts
  9. Scott M. & Petty K. (1999) *Basic Financial Management*. eight edition. Prentice Hall. New Jersey
  10. Shapiro Alan C. (2003) *Multinational Financial Management*. seventh edition. John Wiley & Sons Inc. Danvers
  11. Stevenson R. A. & Jennings E. H. (1984) *Fundamentals of Investments*, 3<sup>rd</sup> edition, West Publishing Company. New York
  12. Annual report of the Securities Commission, 2011
- [www.mse.org.mk](http://www.mse.org.mk) (accessed 20.09.2013)
- [www.sec.gov.mk](http://www.sec.gov.mk) (accessed 20.09.2013)
- [www.finance.gov.mk](http://www.finance.gov.mk) (accessed 20.09.2013)
- [www.nbrm.mk](http://www.nbrm.mk) (accessed 20.09.2013)





# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## PRIJEDLOG REFORME NADZORA BANKARSKOG SEKTORA BOSNE I HERCEGOVINE

### REFORM PROPOSAL FOR THE SUPERVISION OF THE BANKING SECTOR IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Mr Samira Zelenbabić**

„Bobar banka“ AD Bijeljina,

Nikole Pašića 29, Doboj

tel. 065/223-400

[samira.zelenbabic@bobarbanka.com](mailto:samira.zelenbabic@bobarbanka.com)

**REZIME:** *Od učinkovitosti bankarske supervizije u velikoj mjeri ovisi finansijska stabilnost zemlje. Evidentno je da se Bosna i Hercegovina silom prilika opredijelila za model supervizije za koji je nemoguće naći komparativan primjer kako u zemljama u okruženju tako ni u Evropskoj uniji. U radu se ispituju razlozi zbog kojih je potrebna reforma sistema nadzora bankarskog sektora BiH kao i utjecaj okruženja na sprovođenje iste, a što je inicirano svjetskim kretanjima na polju supervizije finansijskog sektora i želje Bosne i Hercegovine da se uključi u evropske integracione tokove. Cilj je ukazati da jedinstveni nadzor bankarskog sektora doprinosi uspostavi jedinstvenog ekonomskog prostora Bosne i Hercegovine. Rezultat istraživanja je prijedlog strategije objedinjavanja regulatornog i institucionalnog okvira nadzora bankarskog sektora Bosne i Hercegovine.*

**Ključne riječi:** bankarska supervizija, regulatorni i institucionalni nadzor, reforma, strateški ciljevi, Bosna i Hercegovina.

**ABSTRACT:** *Financial stability of the country largely depends on the effectiveness of banking supervision. It is evident that Bosnia and Herzegovina, forced by circumstances, opted for a model of supervision which is impossible to find a comparable example in the countries of the region or the EU. This paper examines the reasons to reform supervision of banks and the environmental impacts on the implementation of the reform, which is initiated by the global developments in the field of supervision in the financial sector and Bosnia's wish to join European integration processes. The aim is to show that the integrated control of the banking sector contributes to the establishment of a unified economic space in Bosnia and*

*Herzegovina. The result of the research is the proposal of a strategy of unifying the regulatory and institutional supervisory framework of the banking sector in Bosnia and Herzegovina.*

**Keywords:** banking supervision, regulatory and institutional supervision, reform, strategic goals, Bosna and Herzegovina.

## 1. UVOD

Supervizija finansijskog sektora, posebno bankarskog, nikada nije bila predmet tako žestokih rasprava, polemika, prijedloga kao što je u posljednjih par godina. Osnovni razlog je svakako globalna finansijska kriza kojoj se još uvijek ne nazire kraj, a koja pored ostalih „krivaca” na optuženičku klupu postavlja i neadekvatnu i neefikasnu superviziju finansijskog sektora. Posljednjih godina u razvijenim državama dolazi do preispitivanja modela funkcionisanja supervizije koji je išao u pravcu integrisanog modela prema kome nadzor svih sektora spada u nadležnost jedne institucije. Finansijski sektor BiH nije uključen ni u jedno od dešavanja već i dalje funkcioniše u skladu sa svojim specifičnostima. Problem BiH i jeste konstantno isticanje njene specifičnosti koja u svakoj sferi života predstavlja svojesvrstan alibi za sve što se ne želi uraditi ili oko čega se ne može postići dogovor. Upravo takva je situacija i kada je u pitanju nadzor finansijskog sektora. Međutim, kako je finansijski sektor u BiH bankocentričan, odnosno u njegovoj strukturi preovladava bankarski sektor, onda je suštinski problem u postojanju supervizije banaka u BiH u sadašnjem podijeljenom kako regulatornom tako i institucionalnom obliku.

Predstavnici banaka godinama izražavaju svoj stav o potrebi uspostave jedinstvenog regulatornog i institucionalnog okvira nadzora, ali oni se ne pitaju niti su u mogućnosti da nešto promijene. Stoga se i njihov glas, kao i glas različitih međunarodnih institucija koje su potencirale da bi uspostava ovakvog modela bila mnogo efikasnija i efektivnija za razvoj jedinstvenog ekonomskog tržišta BiH, finansijsku stabilnost zemlje te njen cjelokupni razvoj, sve manje čuje. A svijet i EU idu dalje u svojim procjenama, ocjenama, izmjenama supervizije, dok BiH stoji u mjestu i čeka da se njena želja ka priključenju EU ostvari samo zato što je ima.

## 2. RAZLOZI ZBOG KOJIH JE POTREBNA REFORMA

Iako naslov rada implicira postojanje „bankarskog sektora BiH“ u postojećim okolnostima funkcionisanja banaka u BiH razumno je postaviti pitanje da li ono zaista postoji? Zakon o bankama RS (Službeni glasnik 44/03) i Zakon o bankama FBiH (Službene novine Federacije 28/03) u članu 1. eksplicitno navode: „Ovim zakonom uređuje se osnivanje, poslovanje, upravljanje, supervizija i prestanak pravnih lica koja obavljaju poslove primanja novčanih depozita i davanja kredita, kao i drugih poslova u skladu sa ovim zakonom...“, s tim da u tekstu ne piše u BiH, već u FBiH, odnosno u RS. Iz same činjenice da u oblasti koja je od izuzetne važnosti za razvoj i stabilnost finansijskog sistema države ne postoji jedinstven zakon govori u prilog tezi da ekonomsko tržište BiH nije jedinstveno, bez obzira na usaglašenost regulatornog i institucionalnog okvira poslovanja i nadzora banaka.

Zbog onog opšteusvojenog pridjeva „specifičan“, koji je postao odrednica kako za uređenje BiH kao državne zajednice do najjednostavnije procedure kojom se objašnjava neka pojava ili proces, imamo i „specifična“ regulatorna pravila za bankarski sistem i „specifično“ organizovan institucionalni nadzor nad istim. Teoretska razmatranja, koja su bila dostupna, ne poznaju ovakav oblik uređenja ne samo bankarskog već i cjelokupnog finansijskog sektora, niti je moguće naći u praksi model koji bi se mogao koristiti za primjer i komparaciju. Stoga se rješavanju problema regulacije i supervizije banaka u BiH, ali i svih ostalih učesnika finansijskog sistema, mora pristupiti prvenstveno u pravcu uspostavljanja „jedinstvenog BiH bankarskog tržišta“. Za ovu uspostavu prevashodno je bitno stvaranje jedinstvenog regulatornog okvira, dok institucionalni oblik supervizije proističe kao posljedica ovih promjena i usklađivanja sa praksom koju sprovode zemlje članice EU, odnosno kojoj se prilagođavaju zemlje pretendenti na članstvo u istoj. Tek nakon ovih promjena na scenu stupa izbor modela nadzora finansijskog sistema.

Analiza regulatornog i institucionalnog okvira nadzora bankarskog sektora BiH ukazuje da postoji potreba za reformisanjem postojećeg modela. Kada bi postojalo dovoljno političke volje u BiH ovo pitanje se uopšte ne bi postavljalo već bi se ovakva aktivnost odavno sprovela. Razlozi zbog kojih je potrebno izvršiti reforme u ovoj oblasti mogu se sumirati na sljedeći način:

1. Ustavom BiH u članu 1. definisano je da „...BiH nastavlja svoje pravno postojanje po međunarodnom pravu kao država, sa unutrašnjom strukturom, modificiranom ovim Ustavom.“ Naznaka ove Ustavne odredbe u radu se koristi radi potrebe ukazivanja na neospornu činjenicu da samo BiH može da

postane članica EU, a nikako njeni entiteti. Iako je evidentno da je BiH daleko od priključenja EU, ne smije se zanemariti da na tom putu mora da izvrši reformu regulatornog i institucionalnog okvira nadzora, ne samo bankarskog već cjelokupnog finansijskog sektora, i prilagodi ga kretanjima u EU. Kriza i recesija u EU uspostavljaju nova pravila ponašanja te je već izgledno da će se na polju regulative i nadzora desiti značajne promjene koje idu u pravcu uspostavljanja jedinstvenog nadzora bankarskog sektora u zoni eura tokom 2013.godine. Ova činjenica implicira da će se i sve banke koje imaju “kćeri” u BiH naći direktno pod ovom vrstom nadzora, što će se svakako očitovati i na bankarski sektor BiH.

2. Razvoj ekonomije svake države zavisi od stabilnosti bankarskog sektora, te su države izuzetno zainteresovane da banke posluju ne samo u cilju ostvarivanja dobiti njihovim vlasnicima već i za ostvarenje opšteg dobra, što podrazumijeva da mora postojati povjerenje javnosti u isti. Regulacija i supervizija se stoga pojavljuju kao potreba države da ne dozvoli negativne aktivnosti koje mogu dovesti do problema u bankarskom sektoru, a koji dalje mogu biti akcelerator povećanja fiskalnih troškova, bijega kapitala ili biti uzrokom značajnih poremećaja u ekonomiji. U cilju dokazivanja nužnosti reforme, autor je sproveo istraživanje na terenu kako bi se došlo do saznanja o stavovima javnosti po pitanju supervizije bankarskog sektora BiH. Primijenjen je metod ispitivanja, a kao sredstvo prikupljanja podataka koristili su se upitnici izrađeni po Likertovoj skali. Ispitivanje je obuhvatilo fizička lica (204 ispitanika) i pravna lica (100 pravnih subjekata) sa područja Doboja, Teslića, Bijeljine, Tuzle, Sarajeva, Banje Luke, Trebinja, Dervente, Modriče, Broda i Zenice. Rezultati istraživanja ukazali su da čak 65,2% fizičkih lica vjeruje da u BiH nadzor bankarskog sektora obavljaju državni organi, a kod pravnih lica 41% , dok 35% nije sigurno da li državni organi ili ne. Polazeći od ovih rezultata moguće je zaključiti da za javnost nije od presudnog značaja ko obavlja ovu funkciju, ali dalja analiza odgovora na postavljene tvrdnje pokazuje da ispitanici nisu iskazali svoje povjerenje u efikasnost nadzora (samo 6% ispitanika fizičkih lica smatra sistem nadzora bankarskog sektora efikasnim i vjeruje u njegovu stabilnost, dok je taj procenat kod pravnih lica nešto veći, odnosno 27,5%) i banke ne vide kao subjekte koji su u službi ekonomskog razvoja pa time i njihovog interesa (fizička lica 20%, pravni subjekti 13%). Nadalje, mišljenje međunarodne zajednice, ali i značajnog broja eksperata iz oblasti finansija, ukazuje da CB BiH ima puno povjerenje javnosti u domenu vršenja funkcija koje su joj na raspolaganju. Stoga bi reforma regulatornog i institucionalnog okvira svakako išla u prilog većem povjerenju javnosti, olakšanom pristupu BiH kao države da usmjerava i prati rad banaka i ka ciljevima od opšteg društvenog i

3. Kontinuirani nadzor i kontrola primjene i provođenja regulacije ima sljedeće ciljeve (Miletić, 2008, pp. 53-55):

- održavanje povjerenja u bankarski sistem te smanjenje mogućnosti gubitka po male deponente,
- zaštita budžeta države i agencija za osiguranje depozita od gubitaka,
- utvrditi prirodu, osnovne uzroke i dubinu problema u bankama te poduzeti korektivne mjere,
- utvrditi pravilnost primjene zakona i podzakonskih propisa te tačnost finansijskih izvještaja,
- zaštita ukupne ekonomije jedne zemlje utjecajem na stabilnost i sigurnost bankarskog sistema.

Analiza navedenih ciljeva ukazuje da postojeći sistem nadzora ne može odgovoriti u potpunosti na ostvarivanje istih, jer se sva dosadašnja teoretska saznanja i praksa svode na činjenicu da regulacija i nadzor bankarskog sektora moraju biti u svrzi finansijske stabilnosti države, što kod BiH nije slučaj, a na šta upućuju neusaglašenosti u postojećoj regulativi .

4. Jedinstven ekonomski prostor BiH ne postoji i podijeljen je između entiteta. Na ovaj način povećavaju se troškovi poslovanja privrednih subjekata, a time i banaka. Banke po pravilu najznačajniji dio troškova regulacije i supervizije prenose na krajnje korisnike njihovih usluga i proizvoda te opet imamo odstupanje od potrebe da banke rade i u cilju opšteg društvenog interesa. Nadalje, troškovi dva regulatorna okvira, dvije institucije supervizije su neopravdani za ekonomiju poput BiH.

Navedene konstatacije su odgovorile zašto je potrebna reforma regulatornog i institucionalnog okvira nadzora bankarskog sektora i iste počivaju na čisto ekonomskim principima poslovanja, postulatima efikasnog funkcionisanja supervizije te korisnosti koju javnost treba da ima od bankarskog sistema i naravno od potrebe države da očuva svoju finansijsku stabilnost. Sa političkog aspekta i različitog polazišta entiteta po ovom pitanju uvijek je moguće naći kontraargumente ali nijedan od onih koji su se do sada iskazivali nije počivao na naučno utemeljenim činjenicama.

### **3. UTJECAJ OKRUŽENJA NA MOGUĆNOST SPROVOĐENJA REFORME I SWOT ANALIZA**

Funkcionisanje bankarskog sistema uveliko zavisi od okruženja u kome se odvija njegovo poslovanje. U kontekstu predmeta i problema istraživanja ovog rada okruženje u kome funkcioniše postojeći regulatorni i institucionalni okvir nadzora bankarskog sektora BiH posmatramo sa tri aspekta: političkih prilika koje vladaju u BiH, većinskog akcionarskog kapitala u bankarskom sektoru BiH te opredjeljenja BiH da se u budućnosti priključi EU.

Ekonomija i politika koju sprovodi vlada jedne zemlje su nerazdvojive kategorije. One imaju svoje složenosti, a u BiH je veoma teško pronaći ijedan segment ekonomskog i društvenog života u kome su se bez velikih tenzija i dugoročnih pregovora dva entiteta usaglasila. Ovi problemi imaju svoje duboke korijene prije svega u ratnim zbivanjima te prihvatanju same BiH kao države. U tom kontekstu i postoji podijeljenost na entitete svakog značajnijeg sektora, pa time i bankarskog, u cilju da se sačuva privid državnosti entiteta, bez obzira da li je on u korist njegovih građana. Politika je racionalna nauka, ali političari nisu naučnici te je njihovo djelovanje u najvećoj mjeri isključivo usmjereno u cilju održavanja vlastite pozicije, a u tu svrhu se često zloupotrebljavaju emocije građana kao najjednostavniji i najbrži put ka ostvarivanju tih ciljeva. Zbog takvog načina razmišljanja, koji u eri globalizacije ne da ne vidi globalne posljedice svojih postupaka već i one lokalne, BiH se susreće sa potrebom da joj se na kraju nametnu obaveze i regulatorna pravila od strane međunarodne zajednice. Stoga se može zaključiti, da kada je riječ o regulaciji i nadzoru bankarskog sektora, BiH je talac političara i po ovom pitanju. Usaglašavanje najznačajnijih nosioca političke vlasti na najbrži način može dovesti do sprovođenja potrebnih reformi iz oblasti bankarskog sektora, ali iskustvo pokazuje da je postojeće stanje sasvim prihvatljivo za nosilace vlasti u entitetima i da nijedan naučni ili praktični dokaz za njih nije dovoljno uvjerljiv. Način na koji su entiteti doživjeli inicijativu za uspostavom jedinstvene supervizije bankarskog sektora pod okriljem CB BiH vidljiv je iz stava da je unifikacija supervizije motivisana prije svega težnjom da se ostvari veći stepen državnosti BiH u odnosu na entitete (Plalaković, 2002, p. 34). Uvjerljivost isključivo dolazi sa nametanjem od strane međunarodne zajednice, što onda BiH predstavlja kao državu koja ne može da funkcioniše samostalno.

Supervizija banaka u BiH ima složenu funkciju kada se posmatra sa aspekta vlasničke strukture bankarskog sektora. Naime, većina finansijske imovine je

u vlasništvu stranih finansijskih institucija i to onih čije se matične kuće nalaze u EU. Ovo pred supervizore u BiH stavlja obavezu sprovođenja nadzora u saradnji sa supervizorima iz države u kojoj se nalazi “majka” banka od čega u velikoj mjeri zavisi kvalitet supervizije. U sistemu “potpodijeljenosti” nadzora bankarskog sektora ovo implicira da svaka od nadležnih entitetskih agencija mora da uspostavlja zasebne odnose bez obzira da li je određena banka registrovana kao poslovni subjekt u oba entiteta. Podjela sjedišta, odnosno složeni odnos majke - kćeri, sa sobom donosi značajne probleme, a u situaciji kada u BiH postoji ovakav oblik supervizije on je još složeniji, pogotovo što ne postoji dovoljan broj eksperata iz ove oblasti i što ne postoji sinergetsko djelovanje postojećeg znanja i iskustva. Jedinstveni institucionalni okvir supervizije bi svakako omogućio da bude “ozbiljnije” prihvaćen od supervizora razvijenih zemalja jer bi i njegov nastup svakako imao kvalitetniju polaznu osnovu kada bi se postojeće znanje i iskustvo udružilo. U međunarodnim okvirima, posebno u EU, slobodno se može reći da je CB BiH prepoznata kao respektabilna institucija sa kapacitetom i potencijalom koji bi mogao zadovoljiti savremene zahtjeve supervizije bankarskog sektora.

U kontekstu težnje, želje, namjere BiH da se u budućnosti priključi EU, reforma sadašnjeg regulatornog i supervizorskog okvira predstavlja nužnost. Djelovanje ovog faktora vidljivo je u svakoj dosadašnjoj promjeni zakona o bankama u entitetima koji su donošeni pod pritiskom OHR-a te obaveze usklađivanja propisa bankarskog poslovanja sa načelima Bazela II. Evropska finansijska regulativa počiva na makro-prudencijalnom okviru EU te zahtjeva ujednačavanje pravnog aspekta ekonomskih politika država članica, naravno i pretendencija na članstvo. Nadalje, definisana je i obaveza kojom se propisuje intenzivna saradnja nacionalnih supervizorskih institucija, a pod utjecajem krize u bankarskom sektoru EU na pomolu su i veći zahtjevi koji se odnose na superviziju banaka. Sve države koje egzistiraju u okruženju BiH superviziju bankarskog sektora povjerile su centralnim bankama, a zakone o bankama u najvećoj mjeri harmonizovale su sa direktivama EU. Očito je da BiH ima konstantne probleme da harmonizuje i zakone entiteta, te bi uspostava jedinstvenog regulatornog okvira svakako značila doprinos nastojanjima da se bankarski sistem BiH uskladi sa evropskim.

Kroz prethodnu analizu utjecaja okruženja na regulatorni i institucionalni okvir bankarskog sektora BiH sačinjena je SWOT analiza koja treba da ukaže na snage i šanse te na slabosti i prijetnje sa kojima bi se suočio model jedinstvenog regulatornog i institucionalnog okvira nadzora bankarskog sektora BiH.



| SNAGA (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Šanse (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usklađivanje regulatornog i institucionalnog okvira godinama se prilagođava i pokušavaju se smanjiti međusobne razlike</li> <li>- Razvijena regulatorna saradnja sa zemljama u okruženju</li> <li>- Unapređenje standarda finansijskog izvještavanja</li> <li>- CB BiH prepoznata kao aktivna institucija od suštinskog značaja za finansijsku i ekonomsku stabilnost razvoja BiH</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepoznavanje potrebe o nužnosti sprovođenja reforme i usklađivanja regulative u skladu sa regulativom EU</li> <li>- Pozitivna iskustva zemalja u okruženju kod kojih je institucionalni okvir nadzora povjeren centralnoj banci, a koje su ispred BiH na svom putu ka evropskim integracijama</li> <li>- Preporuke međunarodne zajednice i banaka o potrebi jedinstvenog regulatornog i institucionalnog nadzora bankarskog sektora BiH</li> </ul> |
| SLABOSTI (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | OPASNOST (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postojeći sistem institucionalnog nadzora nije u funkciji korištenja resursa u cilju uspostave jedinstvenog sistema već se kreće ka jačanju postojećeg stanja</li> <li>- Neusklađenost regulative na entitetskom nivou, posebno u domenu zaštite potrošača</li> <li>- Nepostojanje jedinstvenog ekonomskog prostora BiH</li> <li>- Nedostatak stručnog kadra iz domena poznavanja rizika u bankarstvu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razlike u političkim stavovima entiteta o potrebi jedinstvenog regulatornog i institucionalnog nadzora bankarskog sektora BiH</li> <li>- Uspostavljanje jedinstvenog regulatornog okvira zahtjeva i uspostavljanje i jedinstvene institucije za nadzor sa jasnim nadležnostima jer bi u suprotnom mogla nastati konfuzija u primjeni regulative</li> <li>- Smanjenje aktivnosti bankarskog sektora praćene odlivom inostranog kapitala</li> </ul>   |

*Shema 2.1. Swot analiza*

*Izvor: Autor.*



#### **4. STRATEŠKI CILJEVI I RESURSI ZA NJIHOVO OSTVARIVANJE**

Osnovni cilj izrade strategije objedinjavanja nadzora bankarskog sektora BiH je izgradnja novog, djelotvornijeg modela koji će biti u službi održavanja stabilnosti bankarskog sistema BiH. Stoga se kao osnovni ciljevi strategije za uspostavu novog modela jedinstvenog regulatornog i institucionalnog nadzora bankarskog sektora BiH izdvajaju:

**1. Usvajanje zakona o bankama na nivou BiH.**

Bitna pretpostavka u ostvarenju efikasnijeg modela je primjereno definisan regulatorni okvir bankarskog sektora. Prvenstveno se to odnosi na donošenje zakona o bankama na državnom nivou, odnosno na nivou BiH. Postojeći regulatorni okvir, kako je to već istaknuto i u potpunosti dokazano, ima svojstva djelimične entitetske usklađenosti, ali ne i identičnosti, što je neophodno kako bi banke imale iste uslove poslovanja bez obzira u kom entitetu egzistiraju.

**2. Konstantno unapređenje regulative u skladu sa smjernicama EU i Bazelskih standarda.** Sadašnji zakoni o bankama u entitetima počivaju na odredbama Bazela II, a dalja razrada njegovih odredbi vrši se preko odluka i smjernica koje donese entitetski organi supervizije. Objedinjavanje ove regulative na državnom nivou svakako je efikasnije i doprinosi uspostavi jedinstvenih principa supervizije, što u konačnici treba da bude u funkciji stabilnosti bankarskog sektora.

**3. Objedinjavanje entitetskih agencija za nadzor banaka u jedinstvenu instituciju nadzora.** Postojeći sistem podijeljenog nadzora bankarskog sektora evidentno zadovoljava potrebe entiteta i svoju funkciju izvršava u skladu sa regulativom koju propisuju entiteti. Funkcionisanje entitetskih agencija, bez obzira koliko se njihova nezavisnost isticala kroz regulativu, u velikoj mjeri je zavisno od političkih kretanja u entitetima. Prvi korak u ostvarenju jedinstvenog institucionalnog nadzora može da bude u stvaranju jednog tijela za nadzor bankarskog sektora BiH, objedinjavanjem ljudskih i materijalnih resursa kojima postojeće agencije raspolažu. Ovo podrazumijeva i potrebu donošenja jedinstvene regulative koja se odnosi na institucionalni okvir nadzora bankarskog sektora, odnosno na zakon o agenciji za bankarstvo BiH.

**4. Jačanje saradnje sa regulatornim tijelima iz zemalja EU kao i drugih zemalja koje su povezane sa bankama u BiH.**

Polazeći od činjenice da većinski kapital u bankama BiH potiče u najvećoj mjeri iz zemalja EU, neophodno je uspostavljanje značajnije saradnje sa regulatornim tijelima iz EU. Ovo je posebno značajno kada se imaju u vidu sva negativna dešavanja u bankarskom sektoru te nepoznavanje prilika ili nedostatak informacija o finansijskom stanju „majki banaka“ može da dovede do nestabilnosti i u bankarskom sektoru BiH. Saradnja sa regulatornim tijelima EU i susjednih zemalja bi svakako bila efikasnija ukoliko bi u takav odnos stupala jedna institucija na nivou BiH.

5. Aktivno uključivanje CB BiH u proces supervizije bankarskog sektora BiH. Imajući u vidu da je CB BiH zadobila povjerenje kako domaće tako i međunarodne javnosti, njeno aktivno uključivanje u superviziju bankarskog sektora BiH, ali i ostalih djelova finansijskog sistema zemlje, treba da se obavlja u kontinuitetu. Ovo bi u budućnosti trebalo da rezultira prenošenjem nadležnosti supervizije sektora kreditnih institucija na centralnu banku po uzoru na zemlje u okruženju.

6. Obezbjedenje pune zaštite potrošača finansijskih usluga u okviru CB BiH. Imajući u vidu da je kroz svoje funkcionisanje CB BiH dokazala svoju punu nezavisnost, a što je bitan preduslov za sigurnost i zaštitu korisnika finansijskih usluga, organizacija ove funkcije u okviru CB BiH bi svakako pokazala najbolje rezultate.

7. Osigurati permanentnu edukaciju i obuku zaposlenih na poslovima nadzora u bankama i pospiješiti njihovu saradnju sa internim revizorima komercijanlih banaka. Postojeća struktura zaposlenih u entitetskim agencijama ne posjeduje značajno iskustvo u nadzoru kreditnih institucija, odnosno prisutan je nedostatak stručnih i osposobljenih kadrova koji bi u potpunosti mogli odgovoriti svim izazovima supervizije, te se stoga edukacija i dalja obuka moraju permanentno sprovoditi. Veoma je važno da supervizori uspostave dobru saradnju sa internim revizorima banaka kako bi dolazilo do međusobne razmjene informacija i poboljšanja rada banaka u skladu sa propisanim pravilima i standardima.

8. Obezbijediti punu transparentnost poslovanja banaka, bankarskog sistema i funkcije nadzora.

Javnost mora u potpunosti biti upoznata sa tačnim pokazateljima poslovanja banaka, stanju u cjelokupnom bankarskom sistemu te raspolagati saznanjima o funkcionisanju nadzora nad istim. Svako prikrivanje informacija, njihovo netačno prezentovanje može da izazove nesagledive posljedice po bankarski, ali i finansijski sistem zemlje. Model jedinstvenog regulatornog

i institucionalnog nadzora bankarskog sektora bi svakako mogao da realnije odgovori ovom zahtjevu.

Sprovođenje strategije zahtijeva određene materijalne i kadrovske resurse. Njihov eventualni nedostatak ne može da bude argument protiv strategije jer sprovođenje iste ne iziskuje značajnije finansijske troškove, a kadrovski resursi postoje. Donošenje novog zakona o bankama koji bi imao primjenu u cjelokupnom bankarskom sektoru BiH ne može se posmatrati kao dodatni trošak kada se imaju u vidu koristi koje bi se postigle njegovim usvajanjem. Teoretski, ukoliko bi se pristupilo realizaciji predložene strategije, Zakon o bankama RS je odlična polazna osnova jer je posljednjim izmjenama iz 2011. god. uobzirio principe koji vladaju i u evropskom bankarstvu: zaštita korisnika finansijskih usluga i sprečavanje pranja novca i finansiranje terorizma. Kako ove izmjene nisu usvojene u FBiH, iako su više puta predlagane od strane Vlade FBiH, postoji bojazan da bi usvajanje istih moglo opet da bude pod pritiskom OHR-a. Postavlja se onda suštinsko pitanje: zašto su nam potrebna dva zakona u jednoj državi koja moraju biti identična i zar postojanje jednog zakona nije efikasniji način regulacije ovog izuzetno važnog ekonomskog segmenta BiH? Odgovor na ovo pitanje je dvojak: sa ekonomskog i naučnog aspekta apsolutno ne postoji razlog za funkcionisanje dva regulatorna okvira, ali sa onog političkog i dobokoukorijenjenog animoziteta prema nadležnostima BiH kao države trenutno stanje je efikasnije.

Uspostava jedinstvenog regulatornog okvira po bankarski sektor BiH ne bi proizvela dodatna regulatorna opterećenja od onih koja već postoje. Troškovi bi se iskazali kroz proceduru prijedloga i donošenja novog zakona, ali bi svakako bili značajno manji jer već postoje dva zakona i postoji pravac u kome zakon treba da se kreće, a to je usklađivanje sa regulativom EU. Dalja razrada regulatornog okvira počivala bi na novom zakonu o bankama BiH, te donošenju jedinstvene regulative koja se posredno odnosi na funkcionisanje bankarskog sektora BiH, kao što su zakon o deviznom poslovanju, zakon o platnom prometu i dr.

Uspostava jedinstvenog institucionalnog okvira nadzora bankarskog sektora, koja bi trebalo da bude sljedeći korak u ostvarenju strategije, svakako je zahtjevniji proces od prethodnog. Iako državu definiše i njen regulatorni okvir, u slučaju BiH njegova uspostava je uslovljena političkim odnosima unutar države, uspostava jedinstvenog institucionalnog okvira nadzora bankarskog sektora BiH predstavlja izazov s obzirom da je riječ o značajnim materijalnim sredstvima, ali prvenstveno je riječ o ljudima, odnosno kadrovima. Za postojeći sistem nadzora koji obavljaaju dvije entitetske agencije, posmatrano

sa aspekta stanja u bankarskom sektoru koji se često ističe kao najuređeniji i najstabilniji, može se reći da na zadovoljavajući način obavlja svoju funkciju. Razlozi zbog kojih je potrebno njegovo objedinjavanje u jednu instituciju su iznijeti te je potrebno utvrditi kakve su materijalne i kadrovske predispozicije za realizaciju ovog strateškog cilja.

U BiH postoje dvije odvojene agencije za bankarstvo koje u potpunosti raspolažu materijalnim i kadrovskim potencijalima za obavljanje svoje funkcije. Prihodi koje ostvaruju ove agencije su značajni i bitan momenat u njihovom funkcionisanju je što nedostajuća sredstva mogu očekivati od entitetskih vlada, a višak prihoda na godišnjem nivou prenose u sljedeću godinu, odnosno nema dobiti i njene podjele kao kod CB BiH. Prema finansijskom izvještaju ABRS je u 2011.god. ostvarila razliku prihoda nad rashodima u iznosu od 1.795.003 KM (u odnosu na 2010.god. ostvareno je povećanje od 44%) i imala je prosječno 44 zaposlena. Ne ulazeći u dublju analizu finansijskih pokazatelja, jer i navedeni ukazuje da u vrijeme kada su svi ostali ekonomski pokazatelji kod većine privrednih subjekata izuzetno loši, ABRS ostvaruje visoku dobit, iako se ovaj pokazatelj ne izražava kao dobit jer je riječ o neprofitnoj instituciji. S obzirom da FBA obavlja nadzor nad više banaka, pretpostavka je da su njeni prihodi još veći. Broj zaposlenih, prema dostupnim podacima za 2010.god., u FBA bio je 75, što ukazuje da je na poslovima supervizije bankarskog sektora BiH angažovano oko 120 zaposlenih. Ovo predstavlja značajan kadrovski potencijal pod uslovom da zaposleni raspolažu adekvatnim stručnim znanjima i sposobnostima. U isto vrijeme CB BiH je imala 354 zaposlena radnika. U slučaju sprovođenja modela jedinstvene supervizije pod okriljem CB BiH broj zaposlenih bi bio oko 480 što je iznimno veliki broj za zemlju poput BiH. Problem visokog broja zaposlenih u centralnoj banci ima i Hrvatska koja je 2009.god. imala 629 zaposlena i nalazila se na 4. mjestu po broju zaposlenih, i to odmah nakon Rusije, Francuske i ECB. Stoga se kao zaseban momenat izdvaja potreba utvrđavanja optimalnog broja potrebnih kadrova za obavljanje funkcije nadzora.

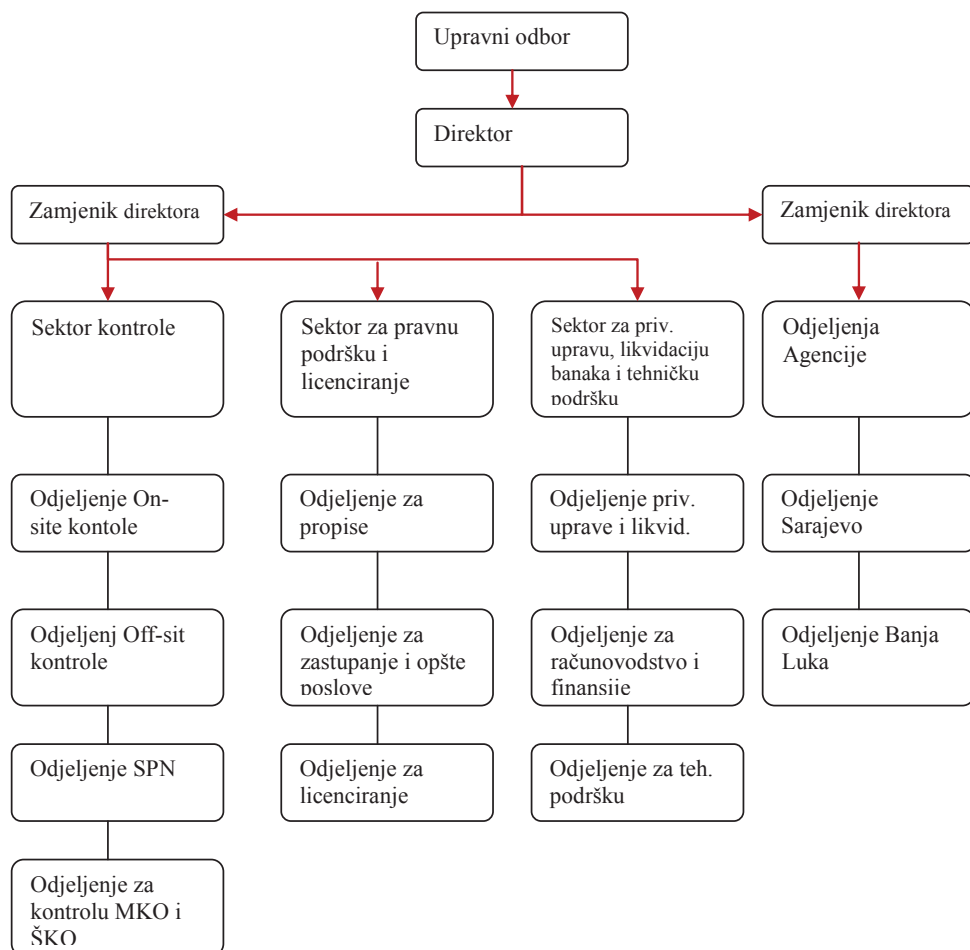
Analizirajući poslovanje agencija nameće se zaključak da finansijski momenat ne predstavlja problem za institucionalno obedinjavanje u jednu agenciju. Nadalje, obje agencije imaju značajan broj zaposlenih ali je upitna njihova puna angažovanost i stručna osposobljenost. Za efikasno djelovanje supervizije u vrijeme kada se broj rizika u bankarskom sektoru konstantno povećava i dolazi do upotrebe novih finansijskih instrumenata te preplitanja bankarskih i nebankarskih poslova, adekvatno znanje i stručnost su neohodne

kako bi funkcija supervizije ostvarila svoj cilj. U tom smislu bi se kod realizacije novog modela morao uzeti u obzir ovaj aspekt koji zahtijeva ili nove kadrove ili dodatnu edukaciju za postojeće. Upravo ovo podrazumijeva i angažovanje članova akademske zajednice koja je veoma malo uključena u funkciju supervizije. To se ogleda i u tome da skoro da ne postoje naučni radovi na ovu temu, niti entitetske agencije, za razliku od nadzornih tijela iz zemalja u okruženju, potiču istraživanja iz ove oblasti.

## **5. MODEL OBJEDINJENOG INSTITUCIONALNOG NADZORA**

Kao model ka uspostavi jedinstvenog supervizora u BiH može da posluži institucionalno ustrojstvo CB BiH koja ima svoje glavne jedinice u FBiH i RS, ali koje nemaju pravni status niti ovlaštenja nezavisno od CB BiH. Suština je da do značajnijih promjena po pitanju funkcionisanja supervizije ne bi došlo, osim što banke više ne bi imale potrebu osnivati posebne pravne subjekte u entitetima te je to doprinos uspostavi jedinstvenog ekonomskog prostora, što bi supervizori glavnih jedinica obavljali svoju funkciju nezavisno od toga gdje je sjedište banke, a ostvareni prihodi bi ostali na istom nivou. Kako višak prihoda nije raspoređivan u korist entiteta već za dalji rad supervizije to ne bi trebalo da predstavlja problem, te bi se u prvom periodu trebao iskoristiti za jačanje kadrovske i informacione strukture. U daljem periodu bilo bi neophodno razmotriti utvrđene naknade za bankarski sektor te istražiti koliko takva regulativa opterećuje troškove banaka, odnosno koliki ona ima utjecaj na kretanje kamatnih stopa na bankarskom tržištu. Ako bi konačni ishod uspostave jedne supervizorske institucije na nivou BiH bilo njeno pripajanje CB BiH, sa velikim stepenom pouzdanosti moguće je tvrditi da bi društvena korist bila daleko veća od troškova koje bi prethodni postupci prouzrokovali.

Model jedinstvenog institucionalnog nadzora bankarskog sektora predstavlja kombinaciju organizacionih shema CB BiH, ABRS i FBA. U drugom koraku, odnosno pri uspostavi institucionalnog nadzora pod okriljem CB BiH, odjeljenja za pravne poslove, računovodstvo i finansije te tehničku podršku postaju sastavni dio ovih odjela koji već funkcionušu u CB BiH, a odjeljenja agencije Sarajevo i Banja Luka spajaju se sa već postojećim glavnim jedinicama CB BiH u navedenim gradovima. Polazeći od uobičajenog stava i pristupa da u svakoj zajedničkoj instituciji bude adekvatno zastupljen interes svih konstitutivnih naroda, model je predvidio postojanje tri rukovodeće funkcije, odnosno mjesto direktora i dva zamjenika.



*Shema 4.1. Model jedinstvenog institucionalnog nadzora*

*Izvor: Autor.*

## 6. ZAKLJUČAK

Definisanje strateških ciljeva reforme postojećeg nadzora bankarskog sektora izvršeno je na osnovu iskustva Hrvatske na njenom putu ka priključenju EU, ali uzimajući u obzir i pojačane napore same EU na objedinjavanju nadzora bankarskog sektora u samoj EU u cilju da se uspostavi i ojača stabilnost bankarskog sistema koji bi bio otporan na neke nove globalne finansijske krize. U potpunosti je dokazano da unutar entitetskih agencija za nadzor bankarskog sektora postoje materijalni i kadrovski resursi za sprovođenje reforme postojećeg modela nadzora. Cjelokupna analiza postojećeg regulatornog i institucionalnog okvira nadzora bankarskog sektora ukazala

je da je njegova efikasnost isključivo vezana za vlastiti entitet, a da određene regulacije stavljaju u neravnopravan položaj kako banke tako i korisnike njihovih usluga te ujedno ne doprinose stabilnosti bankarskog sistema BiH. Sve je to rezultiralo prijedlogom mjera koje je potrebno preuzeti u cilju uspostave jedinstvenog regulatornog okvira i novog modela institucionalnog nadzora. Sintezom svih pokazatelja funkcionisanja bankarskog sistema i nadzora nad istim, naučnih argumenata koji su u tom cilju prezentovani, u potpunosti je dokazano da jedinstven nadzor bankarskog sektora BiH doprinosi stabilnosti bankarskog sistema i uspostavi jedinstvenog ekonomskog prostora BiH.

## 7. REFERENCE

1. Božina, M. (2006), Pravni i ekonomski aspekti regulacije poslovnih banaka u procesu ekonomske i monetarne integracije Republike Hrvatske. *Ekonomska istraživanja*. Vol 19. No 2, pp.107-117.
2. Božina, B. M. (2012), Financijska supervizija u Hrvatskoj - između dvije institucije i jednog europskog trenda. *Ekonomski pregled*. 63 (5-6), pp. 352-371.
3. Miletić, I. (2008), Nadzor i stabilnost bankarskog sustava. *Ekonomska istraživanja*. Vol. 21, No.3, pp. 43-56.
4. Plalaković, N. (2002.), Regulacija i liberalizacija bankarskog sektora u Republici Srpskoj. *Ekonomski anali*. 151-2, pp.29-44.
5. Wymeersch, E, (2005), The future of Financial Regulation and Supervision in Europe, [Online].  
Dostupno  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=728183](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=728183) [Pristup: 04 .11.2012.]
6. BIS (2010) *The Basel Committee's Response to the Financial Crisis: Report to the G20* [Online].  
Dostupno  
<http://www.bis.org/publ/bcbs179.pdf> [Pristup: 18 .10.2011.]
7. Zakon o bankama Federacije BiH. Službene novine Federacije BiH, br. 39/98, 48/01, 27/02, 41/02, 58/02, 13/03, 19/03, 28/03.
8. Zakona o bankama Republike Srpske. Službeni glasnik RS, broj 44/03,74/04,116/11.

## **4. MANAGEMENT CHALLENGES AND ENTREPRENEURSHIP IN TERMS OF RECESSION**



## **4. IZAZOVI MENADŽMENTA I PODUZETNIŠTVA U USLOVIMA RECESIJE**



**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**FUNDRAISING AND SOURCES OF FINANCING OF  
CROATIAN NONPROFIT ORGANIZATIONS**

**PRIKUPLJANJE SREDSTAVA I IZVORI FINANSIRANJA  
HRVATSKIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

**Nikša Alfirević, PhD**

University of Split, Faculty of Economics

Cvite Fiskovića 5, Split, Croatia

Tel: +385 21 430 657

Fax: +38521430 701

E-mail: [nalf@efst.hr](mailto:nalf@efst.hr)

**Jurica Pavičić, PhD**

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business

Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Croatia

Tel: +385 1 238 3460

Fax: +385 1 230 8472

E-mail: [jpavicic@efzg.hr](mailto:jpavicic@efzg.hr)

**Liljana Najev Čačija**

University of Split, Faculty of Economics

Cvite Fiskovića 5, Split, Croatia

Tel: + 385 98 299 100

Fax: + 385 21 430 701

E-mail: [ljiljana.najev.cacija@efst.hr](mailto:ljiljana.najev.cacija@efst.hr)

**ABSTRACT:** *In this paper, authors analyze how Croatian non-profit organizations succeed in fundraising, based on their differentiation in major sources of financing (i.e. those being primarily financed from public funds vs. those financed from private and corporate donors, attracted by their marketing activities). Results of a survey among Croatian humanitarian nonprofit organizations are presented and discussed. Theoretical explanations for the empirical findings are also suggested, based on previous studies. On the basis of obtained empirical results, recommendations for future research and nonprofit marketing and fundraising practice in the wider South-East European region are identified.*

**Keywords:** *fundraising, donor independence, non-profit organizations, Croatia*

**JEL classification:** I22

## **1. FUNDRAISING PRACTICES, PERFORMANCES, AND EFFECTS**

Fundraising is an organized activity of securing financial means, usually for humanitarian, or other nonprofit activities (Andreasen & Kotler 2008, Pavičić 2003, Sargeant et. al. 2010), with the fundamental objectives of securing organizational growth, involvement of stakeholders with organization and its activities, as well as visibility, efficiency and stability of a nonprofit organization (Warwick, 1999). Sources of financing in the nonprofit sector include private donations (coming from individuals, companies and foundations), donations from the public sector (either from the state budget, or from the budget of a local government, or a public sector institution), as well as commercial revenues, raised by social entrepreneurship (Froelich, 1990). Although social entrepreneurship contributes to long-term financial sustainability of nonprofit organizations, it should be adopted carefully, as to avoid implications of profit orientation.

The wealth of fundraising forms and activities leads to different classifications. For instance, the *World Wildlife Fund (WWF)* classifies sources of funds in terms of major gifts and major individual donors, bequests (planned gifts), small individual gifts and membership fees, revenue from sales of products and services (social entrepreneurship), charitable corporate donations, state and public sector grants, and grants from foundations (Hinz, 2006). Hasanagas & Real (2004) discuss the alternative funding sources, including national state budgets, international public budgets (such as those of EU, UN, etc.), international nonprofits' donations, members' contributions, continuous vs. occasional donations, equity investments and other sources.

Depending on the type of non-profit activity, size of an organization, and the forms of fundraising practiced, the amount of funds, coming from different sources, can be quite diverse. However, majority of non-profits depends primarily on individual and corporate donations and public sector grants (Andreasen & Kotler, 2008). This implies that the *resource dependence theory* (Pfeffer & Salanick, 1978) is applicable, even in the nonprofit context, since successful organizations recognize the importance of significant resources and direct their activities toward the sources of funds, which can

be used to secure such resources. As to secure required resource in the long-term, nonprofits lose at least a part of their autonomy, in terms of setting the objectives, choosing alternatives courses of action, etc. (Froelich, 1999).

Organizations with a small number of key funding sources have an especially high dependency level, which may result in a mission drift and/or modification of original objectives and organizational objectives, as to secure higher attractiveness to donors, fit into corporate marketing & public relations agendas, or become increasingly professionalized and rationalized (Hwang & Powell, 2009). In the case of a relatively large external environment, which enables organizations to attract new donors, seeking new sources of funding and developing new, more efficient approaches to fundraising might be achieved by combining their own expertise with the flexible recruitment of external consultants (Hasanagas & Real, 2004).

These trends may be even required by the challenges from the environment, the need to perform the organizational activities ever more effectively and even take over some functions, which have been traditionally performed by the welfare state (Smith & Lipsky, 2009). At the other hand, the obvious bureaucratization usually leads to the need for ‘moral renewal’, as to ensure that original values of the organization are secured, along with the continuous support from citizens and wider community (Salamon, 1999). Therefore, achieving the balance between authenticity/community embeddedness and professionalization seems to be one of significant challenges for nonprofits, which is in line with the general finding of high-performance nonprofits as being able to successfully balance different stakeholders’ expectations (Herman & Renz, 1998).

The donor(s) providing the highest amount of funds might be even able to ‘crowd out’ the other funding sources and, thus, increase the dependency toward a single, or a handful of stakeholders. Andreoni & Payne (2003) find that government grants do ‘crowd out’ private donations. In this case, the traditional explanation applies, as private donors perceive the government grants (paid out of ‘their’ tax money) as substitutes of private donations (Benzing & Andrews, 2004). This implies that nonprofits actively take part in the ‘donation market’, which evaluates their fundraising success, with the resulting behavior of organizations being determined both by internal factors and donors’ perceptions.

Simultaneously, recipients of government grants often become complacent and engage less in fund-raising, which has been empirically verified as a

source of 70%, to as much as 100% of the entire crowd out effect (Andreoni & Payne, 2011). Although some authors argue that, in advanced democracies, government funding did not seem to influence the political engagement of nonprofits (Chaves, Stephens & Galaskiewicz, 2004), the (post) transitional developments and political influences to civil society, as well as characteristics of the traditional social arrangements, require an extreme caution in assessing the nature of relationships between the state and nonprofits in South East Europe (cf. Gordon & Durst, 2004).

While the political effects and the independence of nonprofit organizations from the state can be a source of concern in South East Europe, in developed (post) industrial societies, the sustainability of nonprofits seems to be a much more important issue, especially in the conditions of the recent crisis. In this context, government donations can serve as a source of ‘crowding in’ for private donations – either in case of ‘matching funds’ schemes, or due to increased reputation of organizations, receiving government grants. While some studies do not find crowding out effects to be relevant for public policy and assess crowding in as completely insignificant (Brooks, 2000), other authors (Heutel, 2012) indicate that crowding in is an important mechanism, especially for younger nonprofits, since it signals to the private sector that the organization might be worth of supporting.

Fundraising performance is often equated to the (absolute) amount of funds (Joyaux, 2011), accompanied by other simple measures, such as the number of new donors (Bennet, 2007).

In practice, two ratios are often used, as well: the FACE (fundraising and administrative costs to total expenditure) ratio and the ratio of total fundraising costs per monetary unit of funds raised (Sargeant, Jay & Lee, 2008; Sargeant & Shang, 2010). Some authors believe that fundraising efficiency is not actually rewarded by donors (Frumkin & Kim, 2001), or that such metrics motivates organizations to reduce the quality of services, waste fundraising opportunities and even produce false reports to their donors and other stakeholders (Steinberg & Morris, 2010). Alternatively, Greenfield (1996) had suggested the continuous monitoring of fundraising ROI (funds raised as a percentage of fundraising costs), with each category of funds being analyzed separately, as to ensure that specific characteristics of each form of fundraising. Although this is very difficult to achieve, the complete fundraising metrics should include indicators of potential influence of the quality of organizational activities, users’ satisfaction and other forms of performance to donors’ behavior and the financial dimension of fundraising.

## 2. RESEARCH OBJECTIVES AND METHODOLOGY

Due to the inadequate empirical research on fundraising in Croatia<sup>1</sup>, the authors of this study have collected empirical data related to sources of financing and fundraising performance of Croatian nonprofit organizations in the 2008-2011 period. The **research objective of the study is to determine the relationship between the sources of funding and fundraising performance, i.e. to analyze whether the crowding out effect exists in the Croatian nonprofit sector.** The **population** of the study consisted of humanitarian nonprofit organizations, active in Croatia (as defined by the Croatian *Law on humanitarian assistance*) and being funded (at least partially) by donations. Official records of Croatian nonprofit organizations (i.e. civil associations, which is their common legal form) indicate existence of more than 49.700 registered organizations in August 2013<sup>2</sup>. Out of those, a very large number is inactive, or does not have enough capacity to respond to the calls for data collection in empirical research, which creates a 'hidden population' of active and high capacity organizations (Alfirević & Gabelica, 2007). This limitation of the population studied can be addressed by non-probabilistic sampling, i.e. by using the **snowball sampling approach**, which has already been applied in social science research in Croatia (Bačak, 2006). Although this approach to sampling does not secure the representative sample, it also addresses inadequate categorization of Croatian nonprofits and additional issues in obtaining financial data related to their revenues and costs<sup>3</sup>.

The **research instrument** used consisted of questions related to revenue, costs and funding sources of responding organizations for the 2008-2011 period. On the basis of this data, fundraising performance indicators were calculated, including the relative amount of donations (donations as a percentage of total revenues), two fundraising ratios (FACE and the ratio of donations to total expenditures), effectiveness of fundraising pleas (in %) and number of donors (relative to the previous year). A relatively satisfactory amount of 68 questionnaires were returned to authors of the study, which made it possible to conduct the statistical analysis and reach some indicative results, presented in the following section of the paper. The SPSS software package has been used for statistical analysis of the obtained data.

## 3. EMPIRICAL RESULTS

Out of 68 responding nonprofit organizations, the majority is engaged in assisting individuals with disabilities/special needs (28.3%) and children

with developmental issues (22.8%), generic ‘humanitarian work’ – without specifying specific field (13%), assistance to seriously ill individuals (8.7%), social protection of children and youth (7.6%), social protection of one, or multiple targeted groups (7.6%), social protection of women (6.5%), etc. Multiple answers were allowed, as organizations may have multiple fields of activity. The average number of full-time employees in surveyed organizations is 9 and the average number of volunteers equals 19.

Table 3.1. presents the **major sources of funding** for the surveyed organizations: for the majority, these are grants from the state budget and other public sector grants (54.4%). Only 19.1% of respondents are funded private donations and another 11.3% from social entrepreneurship revenues. This indicates that **Croatian humanitarian nonprofits are not especially focused on fundraising**, since public sector/state grants are almost three times larger than funding received from the organizations’ donors.

*Table 3. 1. Major sources of funding for surveyed nonprofit organizations*

| (measured in %)                | N  | Mean         | Std. Deviation |
|--------------------------------|----|--------------|----------------|
| <b>Private donations</b>       | 68 | <b>19,14</b> | 25,91          |
| <b>State/public sector</b>     | 68 | <b>54,37</b> | 34,84          |
| <b>Foundations</b>             | 68 | <b>9,10</b>  | 17,19          |
| <b>Social entrepreneurship</b> | 68 | <b>11,34</b> | 20,43          |
| <b>Other</b>                   | 68 | <b>6,06</b>  | 17,51          |
| <b>Valid N</b>                 | 68 |              |                |

Table 3.2. presents the values of previously described fundraising performance indicators in the 2008-2011 period. It should be noted that many organizations have not provided data related to some aspects of fundraising performance, which is especially applicable to the annual changes in the number of donors and effectiveness of fundraising pleas (i.e. percentage of fundraising pleas positively answered by the potential donors). Since other fundraising-related data were reported, it can be concluded that data confidentiality has not been a problem, but rather limited data available to respondents. This indicates that **fundraising data have not been adequately collected and analyzed by the responding organizations, although the situation is improved**, since the amount missing data is reduced for 2011, as compared with 2008.



Table 3.2. Fundraising Performance of Surveyed Nonprofit Organizations (2008-2011)

| <b>2008 fundraising performance</b> | <b>Ratio of donations and revenue (%)</b> | <b>Ratio of donations and expenses (%)</b> | <b>FACE ratio</b> | <b>Change of the number of donors (compared to previous year, %)</b> | <b>Positively answered fundraising pleas (%)</b> |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| N                                   | 54                                        | 51                                         | 51                | n/a                                                                  | 49                                               |
| Mean                                | <b>58,2567</b>                            | <b>109,8637</b>                            | <b>,1822</b>      | n/a                                                                  | <b>49,4082</b>                                   |
| Std. Deviation                      | 40,91989                                  | 303,21453                                  | ,22206            | n/a                                                                  | 35,27979                                         |
| Kolmogorov-Smirnov Z                | 1,657                                     | 3,008                                      | 1,486             | n/a                                                                  | ,899                                             |
| Asymp. Sig. (2-tailed)              | <b>,008</b>                               | <b>,000</b>                                | <b>,024</b>       | n/a                                                                  | ,394                                             |
| <b>2009 fundraising performance</b> | <b>Ratio of donations and revenue (%)</b> | <b>Ratio of donations and expenses (%)</b> | <b>FACE ratio</b> | <b>Change of the number of donors (compared to previous year, %)</b> | <b>Positively answered fundraising pleas (%)</b> |
| N                                   | 59                                        | 56                                         | 56                | 43                                                                   | 51                                               |
| Mean                                | <b>57,4529</b>                            | <b>67,0241</b>                             | <b>,2473</b>      | <b>125,5914</b>                                                      | <b>47,8431</b>                                   |
| Std. Deviation                      | 41,39303                                  | 47,79730                                   | ,42369            | 81,43377                                                             | 33,49351                                         |
| Kolmogorov-Smirnov Z                | 1,525                                     | 1,047                                      | 2,093             | 1,134                                                                | ,959                                             |
| Asymp. Sig. (2-tailed)              | <b>,019</b>                               | ,223                                       | <b>,000</b>       | ,153                                                                 | ,317                                             |
| <b>2010 fundraising performance</b> | <b>Ratio of donations and revenue (%)</b> | <b>Ratio of donations and expenses (%)</b> | <b>FACE ratio</b> | <b>Change of the number of donors (compared to previous year, %)</b> | <b>Positively answered fundraising pleas (%)</b> |
| N                                   | 61                                        | 60                                         | 60                | 47                                                                   | 50                                               |
| Mean                                | <b>58,9159</b>                            | <b>64,4008</b>                             | <b>,1945</b>      | <b>120,2728</b>                                                      | <b>47,9800</b>                                   |
| Std. Deviation                      | 39,98555                                  | 48,57547                                   | ,22202            | 130,46524                                                            | 31,57336                                         |
| Kolmogorov-Smirnov Z                | 1,363                                     | ,930                                       | 1,476             | 2,466                                                                | ,817                                             |
| Asymp. Sig. (2-tailed)              | <b>,049</b>                               | ,352                                       | <b>,026</b>       | <b>,000</b>                                                          | ,517                                             |

| <b>2011 fundraising performance</b> | <b>Ratio of donations and revenue (%)</b> | <b>Ratio of donations and expenses (%)</b> | <b>FACE ratio</b> | <b>Change of the number of donors (compared to previous year, %)</b> | <b>Positively answered fundraising pleas (%)</b> |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| N                                   | 66                                        | 63                                         | 63                | 49                                                                   | 51                                               |
| Mean                                | <b>59,0088</b>                            | <b>71,9660</b>                             | <b>,1924</b>      | <b>105,4555</b>                                                      | <b>51,3725</b>                                   |
| Std. Deviation                      | 41,73155                                  | 74,08918                                   | ,23208            | 42,39838                                                             | 30,67635                                         |
| Kolmogorov-Smirnov Z                | 1,448                                     | 1,315                                      | 1,669             | 1,144                                                                | ,785                                             |
| Asymp. Sig. (2-tailed)              | <b>,030</b>                               | ,063                                       | <b>,008</b>       | ,146                                                                 | ,568                                             |

The amount of donations in revenues is relatively stable, with the lowest value of 57.45% in 2009, and the highest value of 59% in 2011. However, the amount of donations has not been recently able to cover all expenses of the surveyed organizations. Before the economic crisis (in 2008), the amount of donations covered all annual expenses of surveyed organizations (109.86%), which even provided some resources for organizational development and other purposes. In the following years, characterized by the crisis, donations have been noticeably reduced, as they now cover from 64.4% to 71.9% of annual expenses, which is probably reflected either in cost reductions, or decreased quality of services, since no improvement has been made in the efficiency of fundraising since 2008. At the other hand, the value of FACE ratio is rather acceptable (lower than 20%, except in 2009), which indicates that the administrative and fundraising costs are controlled, although the already described deficiencies in fundraising data collection and analysis suggest that the obtained result might be also due to unrecorded costs.

In addition, since the sample has been non-probabilistic and rather small, it could be expected that it does not conform to the statistical assumption of normality, which would justify the application of classical parametric statistical methods. Results of formal testing for normality (Kolmogorov-Smirnov one-sample test) are also presented in Table 3.2. For majority of fundraising indicators, (presented by bold typeface in the rows containing the asymptotic significance for normality testing), the null hypothesis, that the data follow the normal distribution, fails to be rejected. Therefore, in the further analysis, nonparametric statistical methods are used, since they do not assume the normal data distribution.

Since the objective of this study is to analyze how dependence on different funding sources relates to fundraising, the authors have firstly analyzed the potential relationships between major sources of nonprofit funding. Variables describing amount of funding, received from different sources, were correlated by using the Spearman's nonparametric (rank order) correlation coefficient, with results presented by Table 3.3. There are negative and statistically significant correlations of medium strength between funding from the state/public budget and funding from private donations and foundations. This finding **confirms the existence of crowding out effects in the Croatian nonprofit sectors**, since the increase of funding from state/public budget seems to decrease efforts related to fundraising and applying for foundations' grants. In addition, there is also a statistically significant, weak and negative correlation between state/public funding and proceeds from social entrepreneurship, which indicates that state funding also decreases motivation for engaging in market-based activities (although with a lower strength than for the case of crowding out other forms of donations).

*Table 3. 3. Correlation of Funding from Different Sources for Surveyed Nonprofits*

|                                             |                    | <b>Private<br/>dona-<br/>tions<br/>(%)</b> | <b>State/<br/>public<br/>sector<br/>(%)</b> | <b>Foun-<br/>dations<br/>(%)</b> | <b>Social<br/>entrepre-<br/>neur-<br/>-ship (%)</b> | <b>Other<br/>(%)</b> |
|---------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Private<br/>donations<br/>(%)</b>        | Spearman<br>rho    | 1,000                                      |                                             |                                  |                                                     |                      |
|                                             | Sig.<br>(2-tailed) |                                            |                                             |                                  |                                                     |                      |
|                                             | N                  | 68                                         |                                             |                                  |                                                     |                      |
| <b>State/<br/>public<br/>sector<br/>(%)</b> | Spearman<br>rho    | <b>-,520**</b>                             | 1,000                                       |                                  |                                                     |                      |
|                                             | Sig.<br>(2-tailed) | <b>,000</b>                                | .                                           |                                  |                                                     |                      |
|                                             | N                  | <b>68</b>                                  | 68                                          |                                  |                                                     |                      |
| <b>Founda-<br/>tions (%)</b>                | Spearman<br>rho    | ,149                                       | <b>-,353**</b>                              | 1,000                            |                                                     |                      |
|                                             | Sig.<br>(2-tailed) | ,225                                       | <b>,003</b>                                 | .                                |                                                     |                      |
|                                             | N                  | 68                                         | <b>68</b>                                   | 68                               |                                                     |                      |

|                                   |                    |       |               |       |       |       |
|-----------------------------------|--------------------|-------|---------------|-------|-------|-------|
| <b>Social<br/>entrep.<br/>(%)</b> | Spearman<br>rho    | ,087  | <b>-,272*</b> | -,136 | 1,000 |       |
|                                   | Sig.<br>(2-tailed) | ,482  | <b>,025</b>   | ,268  | .     |       |
|                                   | N                  | 68    | <b>68</b>     | 68    | 68    |       |
| <b>Other<br/>(%)</b>              | Spearman<br>rho    | -,209 | ,016          | -,143 | -,054 | 1,000 |
|                                   | Sig.<br>(2-tailed) | ,088  | ,897          | ,246  | ,659  | .     |
|                                   | N                  | 68    | 68            | 68    | 68    | 68    |

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

The exploratory clustering procedure in SPSS was used to arrive to a distinction between organizations relying to public funding vs. those attracting the private donors and successfully applying to grants from foundations. Due to a small sample, with distinct group differences, two clusters have been identified in only two iterations (see Table 3.4).

*Table 3.4. Clustering of Respondents According to the Funding (in %) from Public Funds*

| <b>Final Cluster Centers</b>   | <b>Cluster</b> |          | <b>Number of Cases in<br/>each Cluster</b> | <b>Cluster</b> |          |
|--------------------------------|----------------|----------|--------------------------------------------|----------------|----------|
|                                | <b>1</b>       | <b>2</b> |                                            | <b>1</b>       | <b>2</b> |
| <b>State/public sector (%)</b> | 79,92          | 15,57    | (N = 68)                                   | 41             | 27       |

Cluster 1 consists of 41 organizations, with average state/public sector funding of approximately 80% of their total budget, while Cluster 2 consists of 27 organizations, receiving approximately only 15% of their budget from state budget and other public sources. Table 3.5. presents mean values of previously used fundraising performance indicators for members of both clusters, with mean ranks being used for comparison, due to the violation of normality assumption for majority of performance indicator distributions. It is quite evident that **donor-financed nonprofits (Cluster 2 members) outperform state-financed ones (Cluster 1 members)**, except in several cases, including positively answered fundraising pleas in 2008 and change of the number of donors in the last two analyzed annual periods. There is a plausible explanation for all three cases: namely, before the economic crisis, state ministries and public organizations were likely to award funds to

nonprofits, as to achieve positive image in public. Simultaneously, they were not very restrictive in evaluation, due to the lack of capacity. It is also quite easy to evaluate the donor basis, consisting of donors from public sector as more stable than the donor basis, consisting of citizens and corporations, with the recession taking place in the analyzed period.

*Table 3.5. Mean Ranks of Performance Indicators for Organizations Belonging to State-Financed (Cluster 1) and Donor-Financed (Cluster 2) Non-profits*

| <b>2008 fundrais-<br/>ing perfor-<br/>mance</b> | <b>Ratio of do-<br/>nations and<br/>revenue (%)</b> | <b>Ratio of do-<br/>nations and<br/>expenses<br/>(%)</b> | <b>FACE<br/>ratio</b> | <b>Change of<br/>the number<br/>of donors<br/>(compared to<br/>previous year,<br/>%)</b> | <b>Positively an-<br/>swered fund-<br/>raising pleas<br/>(%)</b> |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Cluster 1 mean<br>rank                          | 26,14                                               | 24,02                                                    | 24,82                 | n/a                                                                                      | 26,04                                                            |
| Cluster 2 mean<br>rank                          | 33,50                                               | 35,22                                                    | 31,50                 | n/a                                                                                      | 20,95                                                            |
| <b>2009 fundrais-<br/>ing perfor-<br/>mance</b> | <b>Ratio of do-<br/>nations and<br/>revenue (%)</b> | <b>Ratio of do-<br/>nations and<br/>expenses<br/>(%)</b> | <b>FACE<br/>ratio</b> | <b>Change of<br/>the number<br/>of donors<br/>(compared to<br/>previous year,<br/>%)</b> | <b>Positively an-<br/>swered fund-<br/>raising pleas<br/>(%)</b> |
| Cluster 1 mean<br>rank                          | 26,96                                               | 25,39                                                    | 26,78                 | 20,89                                                                                    | 25,82                                                            |
| Cluster 2 mean<br>rank                          | 43,27                                               | 41,23                                                    | 35,55                 | 27,71                                                                                    | 26,75                                                            |
| <b>2010 fund-<br/>raising per-<br/>formance</b> | <b>Ratio of do-<br/>nations and<br/>revenue (%)</b> | <b>Ratio of do-<br/>nations and<br/>expenses<br/>(%)</b> | <b>FACE<br/>ratio</b> | <b>Change of<br/>the number<br/>of donors<br/>(compared to<br/>previous year,<br/>%)</b> | <b>Positively an-<br/>swered fund-<br/>raising pleas<br/>(%)</b> |
| Cluster 1 mean<br>rank                          | 28,77                                               | 27,65                                                    | 30,22                 | 24,50                                                                                    | 24,68                                                            |
| Cluster 2 mean<br>rank                          | 39,23                                               | 40,81                                                    | 31,50                 | 21,89                                                                                    | 28,41                                                            |

| 2011 fund-raising performance | Ratio of donations and revenue (%) | Ratio of donations and expenses (%) | FACE ratio | Change of the number of donors (compared to previous year, %) | Positively answered fund-raising pleas (%) |
|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Cluster 1 mean rank           | 30,40                              | 29,08                               | 32,00      | 25,71                                                         | 25,46                                      |
| Cluster 2 mean rank           | 45,00                              | 42,21                               | 32,00      | 22,25                                                         | 27,95                                      |

In further analysis, the observed differences need to be formally tested, as to **assess whether the differences in fundraising performance are statistically significant**. Since the majority of distributions for the fundraising indicators do not meet the assumption of normality, the authors used the Mann-Whitney U test, as a nonparametric alternative to the independent samples t-test. The obtained results (see Table 3.6.) demonstrate that **Cluster 2 members significantly outperformed Cluster 1 members only in 2009, when two fundraising indicators are analyzed**. In addition, the already explained difference in performance for fundraising plea effectiveness before the economic crisis (in 2008) also proves to be statistically significant.

*Table 3.6. Testing for Significant Differences in Fundraising Performance between State-Funded and Privately/Foundations-Funded Organizations (2008-2011)*

| 2008 fundrais-ing performance | Ratio of donations and revenue (%) | Ratio of donations and expenses (%) | FACE ratio | Change of the number of donors (compared to previous year, %) | Positively answered fundraising pleas (%) |
|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Mann-Whitney U                | 270,000                            | 256,500                             | 243,500    | n/a                                                           | 187,500                                   |
| Z                             | -,992                              | -,650                               | -,911      | n/a                                                           | -2,011                                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)        | ,321                               | ,516                                | ,362       | n/a                                                           | <b>,044</b>                               |
| 2009 fundrais-ing performance | Ratio of donations and revenue (%) | Ratio of donations and expenses (%) | FACE ratio | Change of the number of donors (compared to previous year, %) | Positively answered fundraising pleas (%) |

|                                     |                                           |                                            |                   |                                                                      |                                                  |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Mann-Whitney U                      | 245,500                                   | 212,000                                    | 264,500           | 189,500                                                              | 261,500                                          |
| Z                                   | -2,534                                    | -2,632                                     | -1,744            | -,351                                                                | -,938                                            |
| Asymp. Sig. (2-tailed)              | ,011                                      | ,008                                       | ,081              | ,726                                                                 | ,348                                             |
| <b>2010 fundraising performance</b> | <b>Ratio of donations and revenue (%)</b> | <b>Ratio of donations and expenses (%)</b> | <b>FACE ratio</b> | <b>Change of the number of donors (compared to previous year, %)</b> | <b>Positively answered fundraising pleas (%)</b> |
| Mann-Whitney U                      | 324,000                                   | 331,500                                    | 390,000           | 198,500                                                              | 260,000                                          |
| Z                                   | -1,772                                    | -1,517                                     | -,634             | -1,255                                                               | -,794                                            |
| Asymp. Sig. (2-tailed)              | ,076                                      | ,129                                       | ,526              | ,209                                                                 | ,427                                             |
| <b>2011 fundraising performance</b> | <b>Ratio of donations and revenue (%)</b> | <b>Ratio of donations and expenses (%)</b> | <b>FACE ratio</b> | <b>Change of the number of donors (compared to previous year, %)</b> | <b>Positively answered fundraising pleas (%)</b> |
| Mann-Whitney U                      | 408,000                                   | 362,500                                    | 409,500           | 259,000                                                              | 266,500                                          |
| Z                                   | -1,546                                    | -1,716                                     | -1,064            | -,540                                                                | -,733                                            |
| Asymp. Sig. (2-tailed)              | ,122                                      | ,086                                       | ,288              | ,589                                                                 | ,464                                             |

#### 4. DISCUSSION OF EMPIRICAL RESULTS AND CONCLUSION

This paper has **confirmed the existence of the crowding out effect for public donations in the Croatian nonprofit sector, although such finding should be taken *cum grano salis*, since the EU funds, available to Croatian nonprofits in the pre-accession stage, have been distributed through the Croatian state, regional and local budgets.** A large amount of 1.6 billion HRK, used to finance the nonprofit sector projects in 2011<sup>4</sup>, actually comes from the EU funds. During the pre-accession stage, many Croatian organizations have focused on using these funds and became very professionalized, but extremely dependent on external, project-based financing, as they neglected their traditional user and donor bases (TACSO, 2013). In this context, the obtained results do not seem to be surprising: **the state-funded nonprofits were outperformed by those funded by private**

**and corporate donors, although the statistical significance of the difference has been demonstrated in two cases only.** This may be interpreted either in terms of very low fundraising capacity due to politicization of the civil society, which is not an especially plausible explanation, since the sheer volume of pre-accession EU funds, absorbed by Croatian nonprofits, shows an advanced level of organizational development and professional capacity. Instead, it can be suggested that **many Croatian nonprofits have lost their embeddedness into the local community and their traditional donor basis,** which may become especially dangerous after the pre-accession funds are replaced by structural ones (such as the European Social Fund). If such organizations are not successful in (another) transition toward using the EU structural funds, with the local and national fundraising being neglected in the analyzed period, their long-term sustainability may come into question. We believe that the Croatian experience can be useful for nonprofits in the other EU candidate countries in the region.

## 5. REFERENCES

1. Alfirević, N. & Gabelica, N. (2007) Management practices in Croatian non-profit organizations: Results of the empirical research. *Management – Journal of Contemporary Management Issues*. 12 (1), pp. 25-44.
2. Andreasen, A. R. & Kotler, P. (2008) *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
3. Andreoni, J. & Payne, A. (2003) Do Government Grants to Private Charities Crowd out Giving or Fund-Raising? *The American Economic Review*. 93 (3), pp. 792-812.
4. Andreoni, J. & Payne, A. (2011) Is Crowding Out Due Entirely to Fundraising? Evidence from a Panel of Charities *Journal of Public Economics*. 95, pp. 334-343.
5. Bačak, V. (2006) Uzorkovanje upravljano ispitanicima: novi pristup uzorkovanju skrivenih populacija. *Revija za sociologiju*. 37 (3-4), pp. 193-204.
6. Bennett, R. (2007): The use of marketing metrics by British fundraising charities: a survey of current practice. *Journal of Marketing Management*. 23 (9-10), pp. 959-989.
7. Benzing, C. & Andrews, T. (2004). The effect of tax rates and uncertainty on contributory crowding out. *Atlantic Economic Journal*. 32(3), pp. 201-215.
8. Brooks, A. C. (2000) Is There a Dark Side to Government Support for Nonprofits? *Public Administration Review*. 60 (3), pp. 211-218.
9. Chaves, M., Stephens, L. & Galaskiewicz, J. (2004) Does Government Funding Suppress Nonprofits' Political Activity? *American Sociological Review*. 69 (2), pp. 292-316.



10. Froelich, K. A. (1990): Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 28, pp. 246-268.
11. Frumkin, P. & Kim, M. T. (2001) Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace? *Public Administration Review*. 61 (3), 266-275.
12. Garrett, T. & Russell, R. (2010): Government Growth and Private Contributions to Charity. *Public Choice*. 143(1-2), pp. 103-120.
13. Gordon, D. R. & Durst, D. C. (2004) *Civil Society in Southeast Europe*. Amsterdam – New York: Editions Rodopi BV.
14. Greenfield, J.M. (1996) Fundraising cost effectiveness: a self assesment workbook. New Jersey:John Wiley & Sons.
15. Hasanagas, N., & Real, A. (2004) External Consulting: an Irreplaceable Strategy for Optimising Legitimation, Fundraising, and Innovation of Private Organisations involved in Environmental Policy. *Proceedings of the Deutsscher Tropentag 2004 Conference: Rural Poverty Reduction through Research for Development and Transformation* [Online]. <http://www.tropentag.de/2004/abstracts/full/355.pdf> [Accessed 25 .08.2013.]
16. Herman, R. D. & Renz, D.O. (1998) Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 9 (1), pp. 23-38.
17. Heutel, G. (2012) Crowding out and crowding in of private donations and government grants. *Public Finance Review*. May 30, doi 10.1177/1091142112447525 (forthcoming).
18. Hinz, M. (2006): *WWF Standards of Conservation Project and Programme Management, Implement Fundraising: Framework, Practices and Guidelines*. [Online]. <https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=60982> [Accessed 25 .08.2013.]
19. Hwang, H. & Powell, W. W. (2009) The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*. 54, pp. 268-298.
20. Joyaux, S.P. (2011) How do you measure your performance as a fundraiser? *Nonprofit quarterly: Promoting an active and engaged democracy*. [Online]. [http://www.nonprofitquarterly.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15356:how-do-you-measure-your-performance-as-a-fundraiser&catid=145:unraveling-development&Itemid=1006](http://www.nonprofitquarterly.org/index.php?option=com_content&view=article&id=15356:how-do-you-measure-your-performance-as-a-fundraiser&catid=145:unraveling-development&Itemid=1006) [Accessed 25 .08.2013.]
21. Noy, C. (2008) Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*. 11 (4), pp. 327-344.
22. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence approach*. New York: Harper and Row Publishers.

23. Roberts, R. D. (1984) A positive model of private charity and public transfers. *The Journal of Political Economy*. 92 (1), pp. 136-148.
24. Salomon, L. M. (1999) The Nonprofit Sector at Crossroads: The Case of America. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 10 (1), pp. 5-23.
25. Sargeant, A., Jay, E. & Lee, S. (2008) The true cost of fundraising: Should donors care? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 9(4), pp. 340-353.
26. Sargeant, A.; Shang, J. et al. (2010) *Fundraising management: analysis, planning and practice*. New York: Routledge.
27. Steinberg, R. & Morris, D. (2010) Ratio discrimination in charity fundraising: The inappropriate use of cost ratios has harmful side-effects. *Voluntary Sector Review*. 1(1), pp. 77-95.
28. TACSO (2013): International Conference Civil Society Transformations on the Way to the EU: Looking at the Past, the Present and the Future (final conference report). [Online]. [http://www.tacso.org/doc/hr20130606\\_cst\\_report.pdf](http://www.tacso.org/doc/hr20130606_cst_report.pdf) [Accessed 25 .08.2013.]
29. Van Slyke, D. M. (2007) Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 17 (2), pp. 157-187.
30. Warwick, M. (1999) *The Five Strategies for Fundraising Success: A Mission-Based Guide to Achieving Your Goals*. San Francisco: Jossey Bass.

## Endnotes

1. Only three journal articles on fundraising have been identified when searching the portal of Croatian scientific journals *Hrčak*, located at the internet address <http://hrcak.srce.hr>.
2. The official registry, maintained by Croatian Ministry of Public Administration, can be browsed at the internet address <http://www.appluprava.hr/RegistarUdruga/>. An additional registry is maintained by Ministry of Finance (<https://banovac.mfin.hr/moprt/>), although it contains only most fundamental elements related to registered organizations (their name and address).
3. Nonprofit organizations with assets worth less than 100.000 Kn (appx. 13.000 EUR), or with revenues of less than 100.000 Kn, during the last three years, are not obliged to report their financials to the Ministry of finance, which makes it impossible to obtain their financial performance data.
4. According to the TACSO project (Technical Assistance to Civil Society Organizations) press release, available at: [http://www.tacso.org/news/news\\_announcements/default.aspx?id=9095&template\\_id=73](http://www.tacso.org/news/news_announcements/default.aspx?id=9095&template_id=73) (in Croatian)

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## DECENTRALIZACIJA SKENIRANJA OKRUŽENJA KAO PREDUVJET RAZVOJA UČEĆEG KAPACITETA PODUZEĆA

### DECENTRALISATION OF ENVIRONMENTAL SCANNING AS A PRECONDITION FOR DEVELOPMENT OF COMPANY'S LEARNING POTENTIAL

**doc. dr. sc. Mirela Alpeza**

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Gajev trg 7, Osijek

Tel: +385 31 224 426

Fax: +385 31 224 438

e-mail: [malpeza@efos.hr](mailto:malpeza@efos.hr)

**SAŽETAK:** Rezultati dosadašnjih istraživanja u području skeniranja okruženja govore o postojanju veze između percepcije managementa o razini kompleksnosti okruženja i pridavanja važnosti procesima skeniranja okruženja. Suvremeno okruženje koje karakterizira visoka razina kompleksnosti i nesigurnosti zahtijeva alokaciju značajnih organizacijskih resursa na kvalitetno praćenje promjena u okruženju. Način na koji su procesi skeniranja okruženja organizirani u poduzeću ovisi o nekoliko faktora: veličini poduzeća, razini ovisnosti o okruženju, percepciji o kompleksnosti okruženja, iskustvu u skeniranju okruženja i djelatnosti u kojoj poduzeće posluje, dok je fokus procesa skeniranja okruženja usmjeren na različite dijelove okruženja: tržište, konkurenciju, tehnologiju, resurse, regulativu, globalna pitanja. Literatura iz područja skeniranja okruženja ukazuje na nedovoljnu iskorištenost informacijskog kapaciteta zaposlenika na svim organizacijskim razinama o promjenama u okruženju.

Proces skeniranja okruženja predstavlja važnu komponentu modela organizacijskog učenja, a organizacijsko učenje ima značajan utjecaj na krajnju performansu poduzeća što ukazuje na povezanost između razine efikasnosti procesa skeniranja okruženja i rezultata poslovanja. Učeca organizacija predstavlja idealan organizacijski oblik koji maksimizira doprinos zaposlenika na svim razinama u različitim područjima organizacijskog djelovanja, pa tako i skeniranju okruženja.

*Svrha ovog istraživanja je ukazati na informacijski i učeći potencijal zaposlenika na različitim organizacijskim razinama čija aktivacija predstavlja izvor konkurentske prednosti te omogućuje unapređenje organizacijske performance. Cilj ovog rada je ukazati na ključna područja djelovanja managementa u području organizacijskog dizajna s ciljem decentralizacije procesa skeniranja okruženja i povećanja učećeg kapaciteta poduzeća na svim organizacijskim razinama.*

**Ključne riječi:** *skeniranje okruženja, organizacijski dizajn, učeća organizacija*

**Key words:** *environmental scanning, organisational design, learning organisation*

**JEL:** *M13*

## **1. UVOD**

Poznata izreka engleskog filozofa Francisa Bacona s početka 17. stoljeća: “Znanje je moć” dugo vremena koristila se i interpretirala isključivo u kontekstu individualnog znanja i superiornog položaja kojeg znanje može osigurati pojedincu. U današnje vrijeme teoretičari, ali i praktičari znanje percipiraju kao jedinu dugoročno održivu osnovu za ostvarivanje konkurentske prednosti organizacija na suvremenom tržištu. Znanje omogućuje organizacijama veću fleksibilnost i osnažuje ih za pronalazak novih načina upravljanja i prilagođavanja te proaktivnog djelovanja u sve teže predvidivim okolnostima turbulentnog okruženja.

Znanje se, u svojoj suštini, kreira na individualnoj razini i stječe kroz proces učenja. Sam način stjecanja znanja utječe i na kvalitetu znanja, naročito u kontekstu postizanja konkurentske prednosti – bilo pojedinca, bilo organizacija. Znanja koja se prenose i stječu kroz formalnu edukaciju te jednostavno izražavaju riječima i brojevima nazivaju se eksplicitnim znanjima (Polanyi, 1966). Za razliku od njih, postoje tacitna znanja koja u sebi imaju ugrađenu komponentu iskustvenog, specifičnog i individualnog. S aspekta organizacija, tacitna znanja imaju veću vrijednost, ali i eksplicitna znanja imaju značajnu ulogu jer veća razina eksplicitnih znanja olakšava i ubrzava apsorpciju i generiranje novih tacitnih znanja. Iako se o tacitnim znanjima prvenstveno govori na individualnoj razini, ona, također, mogu biti utkana u organizacijsku strukturu i kulturu poduzeća, organizacijske rutine i procese, što utječe na specifičnost njihovog prenošenja unutar organizacije i otežava mogućnost identifikacije i implementacije od strane drugih aktera u okruženju. Interpretirajući Bacon-ovu izreku “Znanje je moć” u organizacijskom kontekstu, i pritom uvažavajući navedenu distinkciju između

tacitnih i eksplicitnih znanja, može se zaključiti da jedinstvenu konkurentsku nadmoć na tržištu osiguravaju upravo tacitna znanja. “Izvlačenje na površinu” i aktiviranje tacitnih znanja za dobrobit i interes organizacije predstavlja izazov, prvenstveno za praktičare iz područja *upravljanja*, koji u pronalasku rješenja ovog problema prepoznaju potencijal za izgradnju temelja za postizanje konkurentске prednosti.

## **2. ZNANJE – OD INDIVIDUALNOG DO ORGANIZACIJSKOG**

### **2. 1. Kreiranje organizacijskog znanja**

Kreiranje organizacijskog znanja neodvojivo je vezano uz problem “pretakanja” individualnog iskustva i znanja pojedinca u povećanje kapaciteta organizacije za rješavanje problema. Proučavajući vezu između individualnog i organizacijskog učenja Kim (2004) ističe da organizacije uče preko svojih individualnih članova. Međutim, jednostavno poistovjećivanje individualnog učenja pojedinca i automatskog povećanja organizacijskog znanja je najopasnija zabluda u razumijevanju kreiranja organizacijskog znanja. Individualno učenje ne garantira organizacijsko učenje, ali bez individualnog učenja nema niti organizacijskog učenja. Značajan doprinos izučavanju organizacijskog učenja dali su Dafti Weick (1984) koji organizacijsko učenje povezuju s procesima skeniranja okruženja, odnosno prepoznavanja i identifikacije promjena u okruženju. Daft i Weick identificiraju tri značajne komponente organizacijskog učenja: skeniranje okruženja kao proces identifikacije promjena u okruženju, interpretaciju, kao proces kojim se prikupljenim podacima i informacijama iz okruženja pridružuje značaj s aspekta i u kontekstu organizacijskih interesa i područja djelovanja, te učenje koje u konačnici rezultira poduzimanjem akcija – za dobrobit i u interesu organizacije.

Analizirajući procese organizacijskog učenja, Senge (2004) ove procese usmjerava ka boljem razumijevanju okruženja u kojem organizacija djeluje, i pritom uočava razliku između dviju razina: adaptirajućeg i generirajućeg učenja. Adaptirajuće učenje (engl. *adaptive learning*) predstavlja pasivan, odnosno reaktivan odnos organizacije prema okruženju, tj. puko reagiranje na promjene nakon što se dogode u okruženju. Drugu, višu razinu učenja i znanja, prema Senge-u, predstavlja generirajuće učenje (engl. *generative learning*) gdje je naglasak stavljen na sposobnost aktivnog kreiranja promjena u okruženju. Iako i sposobnost adaptirajućeg učenja zahtijeva od organizacija dobro razumijevanje okruženja i poznavanje sila koje djeluju i

utječu na promjene, sposobnost generirajućeg učenja je praktično neostvariva bez aktiviranja punog organizacijskog potencijala, odnosno zaposlenika na svim razinama. Senge-ovo razlikovanje adaptirajućeg i generirajućeg učenja ima sličnosti s Argyris i Schon-ovim *single-loop* i *double-loop* učenjem (1978). *Single-loop* učenje predstavlja učenje u kojem individualci ili grupe prilagođavaju svoje ponašanje određenim ciljevima, normama ili pretpostavkama, dok se kod *double-loop* učenja aktualne organizacijske norme preispituju što dovodi do uspostavljanja novih normi (Argyris, 1991).

Kim (2004) smatra da za organizacijsko učenje važnu ulogu imaju individualni mentalni modeli jer mentalni modeli u glavama ljudi predstavljaju mjesto gdje leži većina organizacijskog znanja (i *know-how* i *know-why*). Glavni izazovi vezani uz kreiranje organizacijskog znanja odnose se na pronalazak načina za transferiranje individualnih mentalnih modela u eksplicitnu formu te upravljanje procesom ugrađivanja tih mentalnih modela u organizacijsku memoriju.

Proučavajući procese kreiranja organizacijskog znanja u japanskim organizacijama, Nonaka i Takeuchi (1995) i Nonaka i Zhu (2012) uočavaju da japanske organizacije posvećuju veliku pažnju osiguravanju uvjeta za kreiranje individualnih znanja i njihovo korištenje na organizacijskoj razini. Nonaka i Konno (1998) koriste japansku riječ “ba” kojom opisuju zajedničko mjesto za stvaranje odnosa, odnosno mjesto (fizičko, virtualno ili mentalno) na kojem individualci komuniciraju radi dijeljenja ideja, znanja te kreiranja novih eksplicitnih i/ili tacitnih znanja.

## **2. 2. Učeca organizacija – kultura kreiranja i dijeljenja znanja na svim organizacijskim razinama**

Znanje je neodvojivo vezano uz pojedinca i bez dobrovoljnog pristanka ne može se aktivirati na organizacijskoj razini. Mnogi autori koji proučavaju procese kreiranja i upravljanja organizacijskim znanjem ističu važnost različitih elemenata organizacijske kulture kao kritično važne za procese organizacijskog učenja. Tako Nonaka (2004) ističe važnost socijalne interakcije za razvoj novih ideja i znanja, dok Adler (2004) ističe važnost izgradnje povjerenja za koje smatra da je od kritične važnosti jer facilitira transfer znanja.

Učeca organizacija predstavlja vrstu organizacijske kulture u kojoj se kroz ohrabrivanje zaposlenika za individualni razvoj i učenje pokušava angažirati i maksimizirati doprinos svakog zaposlenika u cilju ostvarivanja



organizacijskih ciljeva. Iako se o važnosti učenja, ekonomiji temeljenoj na znanju, te upravljanju znanjem unutar organizacije intenzivnije govori tek u posljednjih nekoliko desetljeća, koncept učeće organizacije svoje korijene vuče iz 1950-ih i 1960-ih godina. Poseban utjecaj na razvoj ideje o učećim organizacijama imali su Revans-ov (1978) koncept “učenja kroz primjenu” (engl. *action learning*) i sistemsko razmišljanje. Najčešće citirane definicije među autorima koji analiziraju učeće organizacije su Senge-ova i Pedler-ova. Senge kaže da su učeće organizacije one u kojima ljudi kontinuirano izgrađuju svoj kapacitet za kreiranje rezultata koje istinski žele ostvariti, gdje se njeguju novi obrasci razmišljanja, a ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno (Senge, 2001). Pedler et al (1991) učeću organizaciju definiraju kao onu koja facilitira učenje svih svojih članova i kontinuirano se transformira, te identificiraju jedanaest karakteristika učeće organizacije, od kojih je, u kontekstu izučavanja teme ovog rada, najvažnija ona koja govori o uključenosti zaposlenika na svim razinama u procese skeniranja okruženja. Naglasak na zaposlenike na nižim razinama organizacije u procesima skeniranja okruženja daje i Senge (2001), koji, kao važnu karakteristiku učećih organizacija vidi premiještanje mogućnosti donošenja odluka na niže razine hijerarhije što, u vremenu brzih promjena, omogućava veću fleksibilnost i brzinu djelovanja organizacija.

Implementacija koncepta učeće organizacije zahtijeva transformaciju organizacijske kulture u poduzeću u onu koja će stimulirati i omogućiti učenje, što po mnogim autorima predstavlja jedan od najvećih *managerskih* izazova danas. Osim promjene organizacijske kulture i kreiranja plodnog tla za učenje, implementacija koncepta učeće organizacije u poduzeću zahtijeva i promjenu načina razmišljanja i ponašanja zaposlenika. Analizirajući transformaciju organizacijske kulture u učeću, Schein govori o izazovima i radikalnim promjenama koje implementacija koncepta učeće organizacije stavlja pred pojedinca. Prema Scheinu (1992), odluka aktivnog sudjelovanja u implementaciji koncepta učeće organizacije treba biti dobrovoljna, kod svakog pojedinca, jer će samo na taj način imati dugoročniji efekt. Međutim, nemoguće je uključiti zaposlenike djelomično, samo u onim procesima i aktivnostima u kojima to *managementu* odgovara – npr. procesima skeniranja okruženja ili procesima generiranja novih ideja za unaprijeđenje proizvoda i procesa u poduzeću, a misiju i viziju, osnovne ciljeve i vrijednosti poduzeća predstaviti kao dogme bez mogućnosti njihovog preispitivanja i sudjelovanja zaposlenika u njihovom kreiranju. Nerazumijevanje ovih procesa i nemogućnost potpune uključenosti i mogućnosti utjecanja na sudbinu poduzeća u konačnici predstavljaju barijeru i prema samom učenju.

S aspekta proučavanja teme ovog rada, koncept učeće organizacije predstavlja organizacijski okvir koji facilitira aktivnu ulogu zaposlenika na svim razinama, a naročito prvim linijama, u procesima skeniranja okruženja te omogućuje efikasnu komunikaciju eksternih informacija prikupljenih od strane svih zaposlenika prema donositeljima odluka. Po svojim karakteristikama, učeća organizacija omogućuje decentralizaciju procesa skeniranja okruženja i predstavlja plodno tlo za izgradnju novih odnosa i značajnijih uloga zaposlenika na svim razinama u procesima koji na puno važniji način određuju poslovanje poduzeća i utječu na njegovu buduću orijentaciju.

### 3. SKENIRANJE OKRUŽENJA

#### 3.1. Pojmovno određenje i konceptijski okvir procesa skeniranja okruženja

Svjesno ili nesvjesno, veliki dio svog vremena *manageri* provode u skeniranju okruženja. U najširem smislu, skeniranje predstavlja aktivnost prikupljanja informacija (Aguilar, 1967), i u tom kontekstu metode koje se primjenjuju prilikom skeniranja okruženja variraju od formalnih, „namjernih“ istraživanja do manje fokusiranih, „slučajnih“ promatranja. U užem smislu, skeniranje okruženja odnosi se na otkrivanje i prikupljanje informacija o događajima i odnosima u okruženju poduzeća, čija spoznaja pomaže *top managementu* u usmjeravanju budućih aktivnosti poduzeća (Aguilar u Choo, 2001:2).

Brown i Weiner za skeniranje okruženja kažu da predstavlja vrstu radara koji sistematično skenira svijet i signalizira nove, neočekivane, manje ili više značajne pojave i promjene u okruženju (Brown i Weiner, citirano kod Morrison, 1992:86). Hambrick skeniranje okruženja opisuje kao važan proces u funkciji strateškog *managementa* jer skeniranje, prema istom autoru, predstavlja prvu vezu u lancu percepcija i akcija koje omogućuju organizaciji prilagođavanje svom okruženju (Hambrick, citirano u Jennings et al, 1992:1). Gilad, nadalje, skeniranje okruženja definira kao otkrivanje i interpretaciju slabih, pritajenih signala sa tržišta dovoljno rano da osiguraju ostvarivanje prednosti za budućnost poduzeća, smatrajući tako da primjena ovih procesa omogućuje poduzećima ostvarivanje konkurentске prednosti na tržištu (Gilad, 1994:5). Vezu između skeniranja okruženja i organizacijskog učenja naglašavaju mnogi autori. Albright (2004) skeniranje okruženja definira kao internu komunikaciju eksternih informacija o problemima koji mogu potencijalno utjecati na proces donošenja odluka u poduzeću. Skeniranje okruženja, smatra nadalje Albright, fokusira se na identifikaciju problema rastuće važnosti, situacija i potencijalnih prepreka koje mogu utjecati na



budućnost poduzeća. Choo (2001) govori o višeznačnim ciljevima skeniranja okruženja: pridati značenje promjenama u okruženju, kreirati nova znanja i donijeti odluke.

Koncepcijska pitanja vezana uz skeniranje okruženja moguće je pojasniti proučavajući i povezujući nekoliko teorijskih pristupa: Aguilarovo (1967) klasično istraživanje skeniranja okruženja poduzeća, teoriju kontigencije Lawrence-a i Lorsch-a (1967) te teoriju sistema. U kontekstu pojašnjavanja procesa skeniranja okruženja, teorija sistema doprinosi kroz ukazivanje na činjenicu da su sve organizacije otvoreni sistemi i da je sposobnost njihovog preživljavanja direktno ovisna o njihovoj uspješnoj interakciji s okruženjem. Teorija kontigencije (Lawrence i Lorsch, 1967) govori o direktnom utjecaju okruženja poduzeća na njegovu unutarnju strukturu, a strukturu poduzeća definira kao odgovor poduzeća na izazove i probleme na koje nailazi u svom okruženju. Organizacijska struktura poduzeća ovisna je o sposobnosti *managementa* poduzeća da, na osnovi prikupljenih informacija, interpretira okruženje. Različita okruženja s različitim specifičnostima onemogućuju primjenu jedinstvenog rješenja unutarnje organizacije poduzeća bez obzira na djelatnost kojom se bave. Poduzeća skeniraju okruženje s ciljem prilagođavanja svog poslovanja spoznajama o okruženju - u svakom pogledu: svojim potezima na tržištu prema kupcima, konkurenciji, dobavljačima, ali i organizacijskom strukturom. Prilikom sagledavanja procesa skeniranja okruženja nezaobilazno je konzultirati rezultate pionirskog istraživanja u području skeniranja okruženja koje je 1967. godine proveo Aguilar tražeći odgovore na pitanja: koje informacije iz okruženja *manageri* najčešće traže i gdje; kako dobivaju relevantne informacije o poslovnim mogućnostima i prijetnjama te kako unaprijeđuju proces skeniranja okruženja. Aguilar razlikuje četiri modaliteta skeniranja okruženja, a kao glavni kriterij njihovog razlikovanja navodi percepciju *managementa* o mogućnostima analize, spoznaje odnosno identifikacije promjena u okruženju poduzeća. U kontekstu izučavanja teme ovog rada, najzanimljiviji rezultat Aguilarovog istraživanja je model „skenirajuće organizacije“ kao idealno rješenje organizacije procesa skeniranja okruženja u poduzeću u koje su uključeni zaposlenici na svim organizacijskim razinama.

### 3. 2. Konvencionalni pristupi skeniranju okruženja

S obzirom na fokus i «mete» procesa skeniranja okruženja postoji nekoliko različitih pristupa u određivanju istih. Ghoshal segmentira informacije iz okruženja na nekoliko područja (Ghoshal, citirano kod Correia et al, 1997:8):**konkurencija**, njihove akcije, odluke, strategije, planove, slabe i

jake točke; **tržište**, sve informacije vezane uz tržište (izuzev onih vezanih uz konkurenciju): potrebe kupaca i preferencije, distribucijske kanale, reakcije na promotivne aktivnosti, potencijal tržišta, itd.; **tehnologiju**, sve informacije vezane uz postojeće i potencijalne proizvode; **resurse**, informacije vezane uz tržište resursa (novca, ljudskih resursa, dobara, usluga) koji su potrebni poduzećima za provođenje njihovih aktivnosti; **regulativu**, informacije koje utječu na reguliranje poslovnih aktivnosti poduzeća, i **globalna pitanja**, informacije vezane uz socijalne, kulturne, demografske, ekonomske i političke trendove.

Kao najbolji odabir između čvrstih (formalnih, pisanih) i neformalnih (usmenih) izvora informacija koje bi *manageri* mogli i trebali koristiti u procesu donošenja odluka, većina znanstvenika argumentira nužnost primjene oba načina prikupljanja informacija i njihovog korištenja u odlučivanju. Praksa ipak potvrđuje da čak većinu informacija *manageri* dobivaju usmenim putem, kroz svoje privatne i poslovne mreže kontakata (Davenport, 1994; Choo, 2001). Značajnu ulogu neformalnih izvora informacija ustanovili su Aguilar (1967) i Mintzberg (1973), a kasnija istraživanja (McLeod & Jones, 1986., Gale, 1992., McAuley, 1993., Mintzberg et al, 2009) nastavljaju dokazivati veliku važnost neformalnih izvora u odnosu na formalne izvore prikupljanja informacija. Međutim, i dalje postoje autori koji nastavljaju ignorirati neformalne izvore informacija u korist objektivnih informacija u pisanim izvješćima (Wright et al, 1988).

Zanimljivo istraživanje o važnosti konzultiranja neformalnih izvora informacija u procesu kreiranja marketinških strategija poduzeća dali su Wright i Ashill (1988). U svom istraživanju uz pomoć metode slučaja analizirali su tijek prikupljanja marketinških informacija u tri različita poduzeća te zaključili da proces skeniranja okruženja i prikupljanja informacija zahtijeva kombinaciju nekoliko elemenata: svrhu prikupljanja ili cilj - obično specifičnu informaciju koju se želi dobiti; izvor informacija koji posjeduje traženu informaciju; prenositelja ili komunikacijski mehanizam za prenošenje informacije. U kontekstu izučavanja teme ovog rada, važno je uočiti da razina koordiniranosti između ova tri elementa skeniranja na organizacijskoj razini ovisi o *managementu* u poduzeću. *Management* ima značajnu ulogu u komuniciranju vizije i ciljeva poslovanja zaposlenicima kako bi zaposlenici znali prepoznati informacije relevantne za poslovanje poduzeća u kojem rade. *Management*, nadalje, stvara preduvjete za efikasnu internu (formalnu i neformalnu) komunikaciju u poduzeću o čemu ovisi prohodnost relevantnih informacija prikupljenih od zaposlenika na prvim linijama do donositelja odluka u poduzeću.

Osim podjele na formalne i neformalne izvore informacija, zanimljivu podjelu izvora informacija dao je Aquilar (1967), s obzirom na to pomažu li boljem spoznavanju **unutrašnjeg** ili **vanjskog** okruženja poduzeća. U vanjskom okruženju Aguilar identificira ekonomske, tehnološke, političke i socijalne faktore, a u unutrašnjem okruženju različite faktore poput fizičke imovine, ljudskih resursa, međuljudskih odnosa, inerciju u odlučivanju i osobne vrijednosti. Za prikupljanje informacija o vanjskom i unutrašnjem okruženju, *top management* koristi različite izvore informacija i metode skeniranja okruženja. Pored formalnih izvora, značajno mjesto zauzimaju i neformalni izvori informacija. Zaposlenici kao izvor informacija koriste se i za spoznavanje unutrašnjeg i za spoznavanje vanjskog okruženja poduzeća. Choo (2001) ovisno o stajalištu *managementa* poduzeća i njegovoj percepciji o mogućnosti spoznavanja i analiziranja okruženja te ovisno o razini do koje se poduzeće trudi razumjeti okruženje, identificira četiri različita modela skeniranja okruženja: neusmjereno promatranje, uvjetovano promatranje, neformalno traženje i formalno traženje. **Neusmjereno promatranje** (engl. *undirected viewing*) karakteristično je za organizacije koje smatraju da je nemoguće analizirati okruženje te ga stoga niti ne nastoje razumjeti. **Uvjetovano promatranje** (engl. *conditioned viewing*) primjenjuju poduzeća koja smatraju da je okruženje moguće analizirati, ali su i dalje prilično pasivna u prikupljanju informacija. **Neformalno traženje** (engl. *informal search; enacting*) karakteristično je za poduzeća koja smatraju da okruženje nije moguće analizirati, ali i dalje aktivno nastoje utjecati na događaje u okruženju poduzeća. **Formalno traženje** (engl. *formal search; searching*) je model skeniranja okruženja koji primjenjuju poduzeća koja smatraju da je okruženje moguće analizirati te se aktivno angažiraju u prikupljanju i osiguravanju relevantnih informacija o okruženju.

### 3. 3. Suvremeni uvjeti poslovanja kao okidač za promjene u procesima skeniranja okruženja

Za razliku od specifičnosti tržišta i načina poslovanja karakterističnih za vremensko razdoblje u kojem je Aguilar provodio pionirsko istraživanje o skeniranju okruženja, suvremeni uvjeti poslovanja pred poduzeća nameću potrebu za aktivnijim pristupom zaposlenika na svim organizacijskim razinama u procesu skeniranja okruženja. U današnjem izrazito promjenjivom okruženju, identifikaciju i analizu promjena u okruženju otežavaju kompleksnost i brzina kojom se promjene događaju. S druge strane, organizacije prepoznaju da moraju biti proaktivne u skeniranju i oblikovanju svog okruženja ukoliko žele postići konkurentsku prednost na tržištu (Choo, 2001). Bez obzira kako

poduzeća percipiraju svoju sposobnost i moć utjecaja na tijek događaja na tržištu, ona nastoje upoznati svoje okruženje: pratiti trendove u djelatnosti, komunicirati sa svojim kupcima, prepoznavati i reagirati na poteze konkurencije. U istraživanju koje provodi Cavalcanti (2005), čiji je cilj bio utvrđivanje povezanosti između poslovnog uspjeha, procesa sustavnog skeniranja okruženja i transformacije prikupljenih informacija u znanje, *manageri* - sudionici ovog istraživanja govore o promjeni fokusa i metoda skeniranja okruženja pod utjecajem pritisaka na globalnoj razini. Suvremeni uvjeti poslovanja nameću važnost prikupljanja ažurnih i pravovremenih informacija o situaciji u okruženju poduzeća. U tom kontekstu, zaposlenici poduzeća postaju važan faktor u prikupljanju informacija jer omogućuju kvalitetnu i svježiju informaciju koja je osnova za brže i kvalitetnije reagiranje na rane signale s tržišta koji ukazuju na promjene.

Zbog brzine kojom se promjene na tržištu događaju, skraćuje se vrijeme raspoloživo za donošenje odluka. Jedan od ključnih zadataka i najveća korist procesa skeniranja okruženja je uočavanje «znakova ranog upozorenja» (engl. *weak signals*) kako ih naziva Ansoff (1975; 2007), dovoljno rano (u odnosu na konkurente) kako bi se povećao manevarski prostor i produžilo vrijeme za pripremu i donošenje odluke. Konkurentska prednost poduzeća temelji se upravo na kapacitetu za prepoznavanje ranih signala u fazi kada njihov intenzitet nije jednako prepoznatljiv svim akterima na tržištu.

Svjesni važnosti pravodobnih i relevantnih informacija kao podloge za donošenje kvalitetnih odluka uspješni *manageri* nastojali su uvijek, a posebno u suvremenim tržišnim uvjetima mobilizirati sve raspoložive resurse, unutar i izvan poduzeća, u procesu prikupljanja informacija iz okruženja. Intenzivan razvoj djelatnosti ponuđača agregiranih podataka i informacija organiziranih u obliku elektronskih baza s visokom razinom produkcije različitih, prilagođenih izvještaja govori o povećanoj potražnji i sklonosti sve većeg broja *managera* ka kupovini informacija. S druge strane, istovremeno, sve jače je izražena svijest i nastojanje *managera* u aktiviranju unutarnjeg potencijala poduzeća odnosno zaposlenika na svim razinama poduzeća u procesu skeniranja okruženja. Gilad (1994), govoreći o kritičnoj važnosti angažiranja svih u ovom procesu kaže da je skeniranje okruženja svačiji posao u poduzeću i nije dovoljno da ga radi samo četiri-pet osoba u vrhu te da se svatko mora brinuti da za pet godina ima svoj posao. *Manageri* nastoje izgraditi široku mrežu receptora podražaja iz okruženja jer žele izbjeći situaciju koju opisuje Senge (2001) u eksperimentu o kuhanoj žabi koja uviđa promjene u svom okruženju tek onda kada su nagle i drastične, dok se u situaciji sporih promjena slabijeg

intenziteta polagano kuha u vodi do trenutka dok ne postane nesposobna za poduzimanje akcije.

Prilozi u korist angažiranja zaposlenika kao aktera u procesu prikupljanja informacija su višestruki. Zaposlenici zapravo predstavljaju **primarni** izvor informacija odnosno njegov segment koji se naziva HUMINT (*human intelligence*), a karakterizira ih sposobnost generiranja svježih, aktualnih i specifičnih informacija. Za razliku od primarnih, **sekundarni** izvori informacija često daju neažurirane, agregirane i, za potrebe specifičnih odluka, neiskoristive informacije, a glavni predstavnici ovih izvora informacija, prema Michaeli-ju (2006) su: internet, baze podataka i pisani mediji. Komparirajući primarne i sekundarne izvore informacija, Michaeli kao kriterij koristi njihovu vrijednost, količinu (volumen) i cijenu te smatra da su za donošenje odluka najvrijednije informacije prikupljene kroz primarne izvore informacija (80%), međutim njih se u procesu skeniranja okruženja ipak prikuplja najmanje (20%) jer je cijena prikupljanja informacija kroz primarne izvore informacija izuzetno visoka. Upravo zbog toga, angažirajući vlastite zaposlenike u poduzeću kao «prikupljače informacija» iz okruženja, *management* dolazi do vrijednih informacija, ali uz minimalno angažirana financijska sredstva.

Govoreći o argumentima u prilog provođenju kontinuiranih i sistematičnih procesa skeniranja okruženja, te uključivanju zaposlenika poduzeća u ove procese, mnogi autori povezuju ih ne samo s ekonomskim ili financijskim rezultatima poslovanja poduzeća, kao što su unapređenje sposobnosti reagiranja na promjene u okruženju (Murphy u Choo, 2001:5), pozitivan efekt u području komunikacije, dijeljenja vizije, strateškog planiranja i *managementa* i buduće orijentacije organizacije (Ptaszynsky, citirano kod Choo, 2001:6).

Iako je ustanovljena veza između procesa skeniranja okruženja i organizacijskog uspjeha, skeniranje, samo po sebi, nije dovoljno za unapređenje performance poduzeća na tržištu – ono mora biti usklađeno sa strategijom poduzeća, a informacija dobivena procesom skeniranja, prosljeđena komunikacijskim kanalom do onih kojima će biti korisna prilikom donošenja odluka. Opisane promjene u procesima skeniranja (naglasak na zaposlenike) predstavljaju nove trendove posebno vidljive u djelatnostima i poduzećima neposrednije izloženim turbulencijama iz okruženja. Drugim riječima, okruženje, kao ključan stimulator promjena tjera takva poduzeća i djelatnosti na bržu adaptaciju novim spoznajama iz okruženja (Conger et al, 1999:348). Međutim, kako procesi globalizacije budu zahvaćali i druga geografska područja i

djelatnosti, promjene u primjenjenim načinima skeniranja okruženja postat će imperativ za sve koji žele postići i održati konkurentsku prednost.

#### 4. METODOLOGIJA

Na temelju istraživanja literature iz područja učećih organizacija, skeniranja okruženja i organizacijskog dizajna identificirane su organizacijske pretpostavke otvaranja poduzeća prema okruženju, odnosno decentralizacije procesa skeniranja okruženja i uključivanja zaposlenika na svim organizacijskim razinama u ove procese. Identificirane organizacijske pretpostavke istražene su u sklopu empirijskog dijela istraživanja čiji je cilj provjeriti utjecaj pojedinih elemenata organizacijskog dizajna (organizacijska kultura, organizacijska struktura, interni sistem komunikacije) na decentralizaciju procesa skeniranja okruženja na niže organizacijske razine. Provedeno je kvalitativno istraživanje uz primjenu metode slučaja u pet poduzeća. Kriteriji za izbor poduzeća su veličina poduzeća i vlasnička struktura - istraživanje je provedeno u srednje velikim poduzećima u kojima je vlasništvo u rukama fizičkih osoba, a vlasnici su aktivno uključeni u operativno poslovanje poduzeća.

Istraživanje se sastoji od dva dijela. Cilj prvog dijela istraživanja je ustanoviti razinu otvorenosti poduzeća na različitim organizacijskim razinama prema okruženju, te razinu opće informiranosti zaposlenika i *managera* na nižim organizacijskim razinama o situaciji u poduzeću i u okruženju poduzeća. U svakom od analiziranih poduzeća provedena su minimalno četiri intervjua sa zaposlenicima na različitim organizacijskim razinama, a obavezno s vlasnikom/*managerom* poduzeća, zaposlenikom na razini srednjeg *managementa* i zaposlenikom na „prvoj liniji“. Za potrebe provođenja ovog dijela intervjua korišten je Upitnik za analizu poslovnog okruženja, s otvorenim pitanjima koja osiguravaju potrebnu fleksibilnost te pored direktnih odgovora na pitanja omogućuju argumentaciju od strane ispitanika i dodatno pojašnjavanje odgovora. Za izradu Upitnika za analizu poslovnog okruženja korišten je - potrebama empirijskog istraživanja prilagođen - Vodič za izradu konzultantskog izvještaja edukativnog programa Rast i razvoj Vašeg poduzeća Centra za poduzetništvo Osijek. Prikupljene su informacije o povijesti poduzeća, osnovnoj djelatnosti poduzeća, trendovima u djelatnosti, proizvodima i/ili uslugama koje poduzeće nudi, zaposlenicima, kupcima, konkurenciji, dobavljačima, informacijskom sustavu u poduzeću, problemima i izazovima u poslovanju te viziji poduzeća.



U drugom dijelu istraživanja isti ispitanici intervjuirani su uz korištenje Upitnika za procjenu značaja pojedinih elemenata organizacijskog dizajna na decentralizaciju skeniranja (organizacijska kultura, organizacijska struktura, interni sistem komunikacije) koji su identificirani na temelju istraživanja literature kao faktori utjecaja na ove procese. Za potrebe izrade ovog Upitnika korišten je i istraživanju prilagođen Instrument za mjerenje „klime“ u korporaciji (Hornsby et al, 2002). Prilikom provođenja intervjuja uvažen je pristup koji sugerira Schein (1992) koji ističe da je za ispravnu analizu elemenata organizacijske kulture neophodna suradnja između istraživača i člana organizacije koji dovoljno dugo „živi“ u određenoj organizacijskoj kulturi i poznaje i razumije pravila i načine na koje ta pravila oblikuju ponašanje članova organizacije. Uspješnost provođenja ovakvog načina intervjuiranja koji Schein naziva iterativni klinički intervju je prepoznavanje koristi istraživanja za sebe i organizaciju u kojoj radi od strane ispitanika, jer se u tom slučaju povećava razina motivacije i suradnje između istraživača i internog člana organizacije. Prilikom provođenja dubinskih intervjuja i promatranja u sklopu empirijskog istraživanja uloženi su značajni napor od strane istraživača u objašnjavanje svrhe istraživanja i potencijalne koristi za pojedinca i organizaciju te je na taj način u značajnoj mjeri pobuđena motivacija internih članova organizacije za suradnju. Prilikom provođenja kliničkih iterativnih intervjuja, Schein, umjesto klasičnih pitanja koja će proizvesti socijalno poželjne odgovore, sugerira postavljanje pitanja koja će potaknuti priču s povijesnom rekonstrukcijom načina rješavanja problema u organizaciji vezanih uz eksternu adaptaciju i internu integraciju te rješenja koja su provjerena i kontinuirano se primjenjuju. Uočena zapažanja korištena su kod tumačenja odgovora pojedinih ispitanika u promatranim poduzećima te kreiranja zaključaka.

Za potrebe analize organizacijske performance promatranih poduzeća, prikupljene su njihove bilance i računi i dobiti poduzeća, te su provedene horizontalne i vertikalne analize i izračunati ključni financijski pokazatelji poslovanja. Informacije prikupljene kroz empirijsko istraživanje analizirane su uz pomoć Matrice za analizu povezanosti decentraliziranog skeniranja okruženja i organizacijske performance. Ova Matrica izrađena je na temelju pristupa koji zagovaraju Miles i Huberman (1984) koji u svrhu analize sadržaja informacija prikupljenih kroz kvalitativna istraživanja predlažu matricu u kojoj identificiraju i pozicioniraju konstrukte na os X, a respondente na os Y, te na taj način omogućuju kvantifikaciju i usporedivost rezultata. Uvažavajući navedene sugestije izrađena je Matrica koja je omogućila djelomičnu kvantifikaciju i kvalitetniju analizu prikupljenih informacija i

podataka, te generiranje zaključka o utjecaju razine decentralizacije procesa skeniranja okruženja na organizacijsku performancu promatranih poduzeća.

## 5. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja prikupljeni uz primjenu različitih istraživačkih metoda, integrirani su i prezentirani uz primjenu metodologije višestrukih slučajeva. Isti problem istražen je u 5 poduzeća kako bi se bolje analizirao problem i prikazale različite perspektive istog problema. Analiza slučajeva omogućila je generiranje sljedećih zaključaka:

(1) postoji povezanost između slabe organizacijske performance i centraliziranog procesa prikupljanja informacija te, općenito, niske iskorištenosti ljudskog potencijala u aktivnostima od šireg organizacijskog interesa; (2) slaba organizacijska performanca rezultat je, slabe interne formalne i neformalne komunikacije na relaciji *top management* - srednji *management*; (3) postoji povezanost između veće razine poroznosti prema okruženju i decentraliziranog procesa skeniranja okruženja i organizacijske performance; (4) područja organizacijskog dizajna identificirana kroz istraživanje literature kao važne pretpostavke za otvaranje poduzeća prema okruženju ukoliko su adekvatno postavljeni predstavljaju dobar temelj za veću uključenost zaposlenika na svim razinama, a primarno prvim linijama u procese skeniranja okruženja; (5) percepcija *managementa* o niskoj razini informacijskog potencijala zaposlenika predstavlja ograničavajući faktor povećanja razine decentralizacije procesa skeniranja okruženja u poduzeću; (6) postoji povezanost između organizacijske poroznosti ograničene isključivo na razinu *top managementa* i relativno slabije organizacijske performance; (7) neuključivanje zaposlenika u procese skeniranja poduzeća rezultat je percepcije *managementa* o niskoj vrijednosti informacijskog potencijala zaposlenika na različitim organizacijskim razinama, unatoč tome što *management* okruženje u kojem poduzeće posluje percipira kao izuzetno kompleksno; (8) slaba organizacijska performanca povezana je s neodgovarajućom organizacijskom strukturom i organizacijskom kulturom koja ne potiče dijeljenje informacija i znanja te nedovoljnom aktiviranim ljudskim potencijalom u aktivnostima od šireg organizacijskog značaja; (9) postoji povezanost između organizacijske kulture dijeljenja informacija i znanja i veće poroznosti organizacije i uključenosti zaposlenika u procese skeniranja okruženja, te bolje organizacijske performance.

Istraživanje prezentirano u radu nadovezuje se na aktualnu raspravu teoretičara i praktičara iz područja upravljanja o ulozi znanja kao najvažnijeg resursa za



ostvarivanje konkurentске prednosti u uvjetima nesigurnosti i kompleksnosti koje karakteriziraju suvremeno tržište. Cilj istraživanja bio je identificirati i analizirati ključne elemente organizacijskog dizajna koji omogućuju veću razinu decentralizacije procesa skeniranja okruženja, odnosno poroznosti poduzeća prema okruženju na svim organizacijskim razinama s ciljem povećanja kapaciteta za interno učenje i unaprijeđenje organizacijske performance.

Na temelju provedenog istraživanja ustanovljena je povezanost između decentraliziranih procesa skeniranja okruženja, organizacijske kulture dijeljenja znanja i informacija kao tendencije razvoja učeće organizacije i organizacijske performance. Poduzeća koja, u uvjetima visoke razine nesigurnosti i kompleksnosti okruženja, nastoje unaprijediti svoju konkurentsku prednost trebaju kreirati odgovarajuću organizacijsku kulturu i strukturu, interni komunikacijski sistem. Intervencija *managementa* u navedenim područjima omogućuje veće otvaranje poduzeća prema okruženju i uključivanje zaposlenika na svim organizacijskim razinama u procese skeniranja okruženja. Decentralizirani procesi skeniranja okruženja maksimiziraju doprinos zaposlenika u aktivnostima poduzeća od šireg organizacijskog interesa čime se omogućuje kvalitetnije korištenje organizacijskog učećeg potencijala za unaprijeđenje performance poduzeća na tržištu.

Daljnja istraživanja u ovom području trebaju ići u smjeru temeljitije provjere povezanosti i utjecaja identificiranih područja organizacijskog dizajna na decentralizaciju procesa skeniranja okruženja. Naime, značajan doprinos s aspekta praktične primjene rezultata istraživanja, dala bi spoznaja o razini i „težini“ utjecaja pojedinog elementa organizacijskog dizajna (internog sistema komunikacije, organizacijske kulture i strukture) na maksimizaciju doprinosa zaposlenika u procesima skeniranja okruženja, te u tom području postoji prostor za daljnju razradu rezultata ovog istraživanja.

## 6. LITERATURA

1. Aguilar, F.J. (1967) *Scanning the Business Environment*. The Macmillan Company, New York.
2. Albright, K.S. (2004) Environmental Scanning: Radar for Success. *The Information Management Journal*, May/June.
3. Ansoff, H.I. (1975) Managing strategic surprise by response to weak signal. *California Management Review* 18/2, Winter, str. 21-33.
4. Ansoff, H.I., Nakamura, G.I. (2007) *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
5. Argyris, C., Schon, D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
6. Argyris, C. (1991) Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*. May, str. 5-15.
7. Bennet, R. (2001) Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: an ampirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence and Planning*, MCB University Press, 19/3, str. 188-199.
8. Cavalcanti, E.P. (2005) The Relationship between Business Intelligence and Business Success. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol.3., No. 1., str. 6-15.
9. Choo, C.W. (2001) *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 3<sup>rd</sup> ed., Medford NY: Information Today, Inc.
10. Conger, J.A., Spreitzer, G.M., Lawler III, E.E. (1999) *The Leader's Change Handbook*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
11. Correia, Z., Wilson, T.D. (1997) Scanning the business environment for information: a grounded theory approach. *Information Research*, 2(4). (Online). Available from <http://informationr.net/ir/2-4/paper21.html> (Accessed: 18 August 2012)
12. Daft, R.L. i Weick, K.E. (1984) Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review* No. 9, str. 284-295.
13. Davenport, T.H. (1994) Saving IT's soul: human centred information management. *Harvard Business Review*, Vol 72, March-April, str. 119-131.
14. Gale, P. (1992) The Use of Information Sources by New Zealand Marketers. *New Zealand Marketing Educators' Conference*, 1992.
15. Gilad, B. (1994) *Business Blindspots*. Probus Publishing Co., Chicago, IL.
16. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A. (2002) Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, Vol 17, No.3., str. 253-273.
17. Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. (1992) Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis. *Journal of Management*, Vol.18, No.4., str. 791-803.

18. Kim, D.H. *The link between individual and organizational learning* u Starkey et al: (2004) *How Organizations Learn*. Thomson, 2nd Edition.
19. Lawrence, P., Lorsch, J. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School, Division of Research.
20. McAdam, R., McCready, S. (1988) The emerging trend of knowledge management within organisations: a critical assessment of both theory and practice. *Annual Conference of the British Academy of Management*, University of Nottingham.
21. McAuley, A. (1993) The perceived usefulness of export information sources. *European Journal of Marketing*, Vol.27, No.10. str. 52-64.
22. McLeod, R., Jones, J. (1986) Making executive information systems more effective. *Business Horizons*, September-October, str. 29-37.
23. Michaeli, R. (2006) *Competitive Intelligence*. Springer, Berlin Heidelberg.
24. Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row, New York.
25. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2009) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press and Prentice Hall International. 2<sup>nd</sup> Edition.
26. Morrison, J.L. *Environmental Scanning* u Whitely, M.A., Porter, J.D., Fenske, R.H. (Eds) (1992) A primer for new institutional researchers. *The Association for Institutional Research*, Tallahassee, Florida, 1992.
27. Nonaka, I., Zhu, Z. (2012) *Pragmatic Strategy: Eastern Wisdom, Global Success*. Cambridge University Press.
28. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
29. Nonaka, I. and Konno, N. (1998) The concept of „ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. Vol. 40., No. 3., str. 40-54.
30. Nonaka, I. *A dynamic theory of organizational knowledge creation* u Starkey et al (2004) *How Organizations Learn*, Thomson, 2nd Edition, str. 165-201.
31. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991) *The Learning Company*. McGraw-Hill, London.
32. Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Anchor Day, New York.
33. Revans, R. (1978) *The ABC of Action Learning*, Blond & Briggs, London.
34. Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Second Edition.
35. Senge, P.M. (2001) *Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije*. Mozaik knjiga, Zagreb.
36. Senge, P.M. *The leader's new work: building learning organizations* u

- Starkey et al. (2004) *How Organizations Learn*. Thomson, 2nd Edition, str. 462-486.
37. Starkey et al. (2004) *How Organizations Learn*. Thomson, 2nd Edition.
38. Tsoukas, H.; Vladimirou, E. *What is organizational knowledge?* u Starkey et al. (2004) *How Organizations Learn*. Thomson, 2nd Edition, str. 363-384.
39. Wright, M., Ashill, N. (1998) A contingency model of marketing information. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No1/2, str. 125-144.

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**YOUTH EDUCATION AS A FACTOR FOR DEVELOPING  
ENTREPRENEURIAL SPIRIT DURING RECESSION**

**Srdan Bogetic**

Belgrade Business School

11000 Belgrade, Kraljice Marije 73, Republic of Serbia,

Tel: 381 11 3042357,

Fax: 381 11 2424-069

E-mail: [sbogetic@yahoo.com](mailto:sbogetic@yahoo.com)

**Maja Djurica**

Belgrade Business School

11000 Belgrade, Kraljice Marije 73, Republic of Serbia,

Tel: 381 11 3042-300,

Fax: 381 11 2424-069

E-mail: [maja.djurica@bbs.edu.rs](mailto:maja.djurica@bbs.edu.rs)

**Zorana Antić**

Belgrade Business School

11000 Belgrade, Kraljice Marije 73, Republic of Serbia,

Tel: 381 11 3042-300,

Fax: 381 11 2424-069

E-mail: [zorana.antic@bbs.edu.rs](mailto:zorana.antic@bbs.edu.rs)

**Dejan Đorđević**

University of Novi Sad, Technical faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin,

23000 Zrenjanin, Djure Djakovica bb, Republic of Serbia

Tel: 381 23 550 515

Fax: 381 23 550 520

E-mail: [djole@rocketmail.com](mailto:djole@rocketmail.com)

**ABSTRACT:** *The authors of this work try to indicate the importance of encouraging young people towards entrepreneurship in order to decrease the unemployment rate in the Republic of Serbia. The economy of the Republic of Serbia is still transitioning, which results in an inefficient economy, unregulated market, inadequate business environment, and the high unemployment rate, where the young population is one of the most vulnerable age groups. In this paper, considerable attention is paid to*

*the necessary education of young people in the field of entrepreneurship as a key element of their preparation for independent business start-ups.*

**Key words:** *education, youth entrepreneurship, unemployment*

## 1. INTRODUCTION

Recent years have seen increasing emphasis being placed, by governments across a range of countries, on stimulating greater commitment to enterprise and entrepreneurial activity, as part of broader economic goals. In addition to a pronounced growth of activity within schools to enhance students' awareness of enterprise opportunities, there has been an escalation of enterprise education and experience programmes. This was recognised at the second OECD Conference of Ministers responsible for Small and medium-sized enterprises (SMEs), where it was stated that: Developing an entrepreneurial culture and fostering entrepreneurial attitudes and values has moved high on government agendas. Education and training (including lifelong training) in entrepreneurship and creativity are the preferred instruments for encouraging entrepreneurial behaviour in societies, and evidence suggests that such programmes can have an impact on entrepreneurial activity and enterprise performance (OECD 2009, p. 10).

Entrepreneurship and its effective implementation in practice has been discussed in the UN headquarters at the conference named "Entrepreneurship in development." In the debate, in addition to representatives of the state's members of the United Nations, there were also the officials of the European Commission, the International Labour Organization and other relevant international organizations. At the meeting it was concluded that the stimulation of entrepreneurial spirit and support for entrepreneurs is essential for poverty reduction and the realization of sustainable development in the world. Therefore, each state has the imperative in creating an appropriate environment that will stimulate ideas, innovation and talent. According to the participants of this meeting promotion of socially responsible entrepreneurial spirit is the primary duty of any government. However, the promotion of entrepreneurship is not possible without the joint cooperation of three key factors in society: **government, academic society and the private sector.**

According to the European Commission at the end of 2012., the unemployment rate of youth in the EU stood at 22.6%, in March 2013. it was 23.4%, and

in thousands 5521 (March 2012), ie. 5,702 people (December 2012). Also, compared to the previous years in the second quarter of 2012., the percentage of young people who were not employed, nor in the educational process or training has increased and reached 12.6% which is by 2.3 percentage points higher than in previous years.

In Table 1, we can see the EU member states with the highest rate of youth unemployment. That is why the European Commission has established action teams to address the training environment which will provide a better redistribution and accelerate EU funds intended to support job creation for young people, and also assist the SME sector in accessing finance.

*Table 1. Youth unemployment rates in most endangered counties, members of EU\* (EU Commission, 2013a)*

|                | <b>Youth unemployment rate<br/>(in %)</b> |                       | <b>Number of young people<br/>unemployed (in thousands)</b> |                        |
|----------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------|
|                | <b>March 2012</b>                         | <b>December 2012*</b> | <b>March 2012</b>                                           | <b>December 2012**</b> |
| Greece (EL)    | 52,2                                      | 59,4                  | 161                                                         | 186                    |
| Spain (ES)     | 51,2                                      | 55,6                  | 931                                                         | 957                    |
| Portugal (PT)  | 36                                        | 38,3                  | 153                                                         | 174                    |
| Italy (IT)     | 35,1                                      | 36,6                  | 587                                                         | 610                    |
| Slovakia (SK)  | 32,6                                      | 35,9                  | 71                                                          | 85                     |
| Ireland (IE)   | 31                                        | 30,2                  | 70                                                          | 68                     |
| Latvia (LV)    | 29,2                                      | 31,7                  | 29                                                          | 32                     |
| Lithuania (LT) | 27,9                                      | 23,6                  | 33                                                          | 31                     |

\* Seasonally adjusted, based on the Labour Force Survey and census data

\*\* Based on November data for EE and HU; October data for EL, LV, RO and UK

Source: European Commission

Unemployment is one of the major problems for the economy of the Republic of Serbia, which must be solved urgently, although official statistics show a downward tendency. According to the National Employment Service, in the Republic of Serbia in June 2013th, the number of unemployed persons totaled 776,354 , which was 7,526 fewer than in the previous month (783 880). Most of the unemployed is in age groupe from 25 to 29 years (106 331) which is 1,404 fewer than in May (107,735), while in Table 2, we can see the decline in the employment among young people aged 20 to 24 years, with 1,866 persons. However , despite these current indicators of unemployment fall, the state must be more involved in solving the problem of youth employment. This especially applies to the question

of encouraging entrepreneurship among young people . This issue, unfortunately, except for individual cases of non-governmental organizations that are supported by international organizations (USAID) has not been considered enough. There are several studies that have been done in this area and they all believe in encouraging young people toward the entrepreneurship, which is one of the key tasks of the state in the field of youth unemployment . The experience of some developed countries, and in the EU, had shown that this is actually the only way for the development of the national economy.

*Table 2 Unemployed persons by age and sex at the end of May and June 2013.*

| Meseci | Ukupno        | Žene          | 15-19  |       | 20-24  |        | 25-29   |        | 30-34  |        |
|--------|---------------|---------------|--------|-------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
|        |               |               | Ukupno | Žene  | Ukupno | Žene   | Ukupno  | Žene   | Ukupno | Žene   |
| Jun    | 776.354       | 395.810       | 20.136 | 8.396 | 84.078 | 39.865 | 106.331 | 58.322 | 96.720 | 54.233 |
| Maj    | 783.880       | 398.746       | 18.551 | 7.662 | 85.944 | 40.788 | 107.735 | 58.811 | 97.821 | 54.689 |
| Σ      | <b>-7.526</b> | <b>-2.936</b> | -1.585 | -734  | -1.866 | -923   | -1.404  | -489   | -1.101 | -456   |

Source: Unemployment and employment in the Republic of Serbia, Monthly statistic bulletin No 130, No 129, Republic of Serbia National employment service, June-May, 2013, p19

There are many activities that could be classified into the category of entrepreneurial education. Broadly, the goals and objectives can be divided into the following categories, which are not contradictory (OECD 2009, p. 5):

- Acquisition of key (or basic) skills,
- Development of personal and social skills, and
- The skills that are associated with the initiation of business or financial literacy.

## **2. ENTREPRENEURIAL EDUCATION OF YOUNG IN THE EUROPEAN UNION**

In the period from 15th June to 8th August 2012 the research was carried out “Entrepreneurship in the EU and beyond“ (EUCommission, 2012) on the territory of EU 27 and in Croatia, Island, Israel, Norway, Switzerland, Turkey, Brazil, Russia, the United States, China, India, Japan and South Korea. This survey was carried out by TNS Opinion & Social network. Over 42,000 respondents from different social and demographic groups were interviewed. The population of young people (age 15-24) who should be, according to their age, in regular system of education is especially interesting for the research. The methodology used is that of Eurobarometer surveys as carried out by the Directorate-General for Communication. Through this study and also through previous two similar studies the Directorate-General Enterprise



and Industry wanted to represent development of entrepreneurship in the last decade (Ćockalo et al 2013, p. 476).

The survey showed that of the total respondents, 58 % do not even think about starting their own business, as opposed to 13 % of people who are thinking about it. According to this study, young subjects (15-24 years or 25-39 years ) are still not thinking about starting their own businesses, so the percentage is 50 % and 48%. The reason for this attitude lies in the fact that there are fears of which the two largest are: the possibility of bankruptcy ( 43%) and the risk of losing their property ( 37%). In young subjects aged 15 to 24 years there are three fears allocated: the possibility of going bankrupt (55% ), while the next two have identical representation : the risk of losing their property and irregular / non-guaranteed income ( 34%). The situation is similar with respondents aged from 25 to 39, with identical percentage of fears: the possibility of going bankrupt - 42% and irregular / non-guaranteed income - 42 %, while the risk of losing their own property is 38%.

Table 3 presents the opinions of respondents on entrepreneurs and their role in society and business, on which we can come to base some conclusions. According to respondents, entrepreneurs are job creators and they create new products and services for the benefit of the citizens. As you can see there is a high percentage of agreement with these findings, which cannot be said for the next two: the opinio how the entrepreneurs think only of their «own pocket» has the most divided, due to lack of experience and education level , as can be seen from the last row of the table , where are the respondents who are still studying and this statement does not agree , and divided by the view that entrepreneurs exploit other people.

*Table 3. Attitudes of respondents about entrepreneurs (in percents)*

|                           | <b>Entrepreneurs are job creators</b> |          | <b>Entrepreneurs create new products and services that benefit all of us</b> |          | <b>Entrepreneurs take advantage of other people's work</b> |          | <b>Entrepreneurs only think about their own pockets</b> |          |
|---------------------------|---------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------|----------|
|                           | Agree                                 | Disagree | Agree                                                                        | Disagree | Agree                                                      | Disagree | Agree                                                   | Disagree |
| <b>Age</b>                |                                       |          |                                                                              |          |                                                            |          |                                                         |          |
| 15-24                     | 87                                    | 11       | 81                                                                           | 18       | 51                                                         | 46       | 49                                                      | 49       |
| <b>Education (end of)</b> |                                       |          |                                                                              |          |                                                            |          |                                                         |          |
| 15-                       | 81                                    | 16       | 74                                                                           | 21       | 62                                                         | 32       | 60                                                      | 35       |
| 16-19                     | 86                                    | 12       | 77                                                                           | 20       | 59                                                         | 37       | 54                                                      | 43       |

|                |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 20+            | 90 | 9  | 82 | 16 | 54 | 43 | 47 | 50 |
| Still studying | 89 | 10 | 81 | 18 | 49 | 48 | 46 | 51 |

Source: The European Commission, Directorate-General for Communication, the European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry, Flash Eurobarometer No 354, Entrepreneurship in the EU and beyond, June - August 2012, p. 107

Table 4 shows a high percentage of respondents who, during the their studies were not involved in activities or projects in the field of entrepreneurship. The data are quite devastating, since it facilitates the practical training of future entrepreneurs, through participation in a course or activity about entrepreneurship where their ideas implemented in practice and create their own projects. When analyzing these data we can conclude that with an increase of age, and educational structures there is an increases of the percentage of respondents in the course or activity about entrepreneurship.

*Table 4. Participation of respondents during education in training from entrepreneurial field (in percents)*

|                           | <b>Yes</b> | <b>No</b> |
|---------------------------|------------|-----------|
| <b>EU 27</b>              | 23         | 76        |
| <b>Age</b>                |            |           |
| 15-24                     | 34         | 66        |
| <b>Education (end of)</b> |            |           |
| 15-                       | 9          | 90        |
| 16-19                     | 19         | 81        |
| 20+                       | 31         | 68        |
| Still studying            | 35         | 65        |

Source: The European Commission, Directorate-General for Communication, the European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry, Flash Eurobarometer No 354, Entrepreneurship in the EU and beyond, June - August 2012, p. 119.

As can be seen in Table 5, there are several statements in which respondents answered on the basis of the conclusion regarding the promotion of entrepreneurship through education in schools. In connection with the statement regarding the help of the school education for development of initiative and entrepreneurial attitudes there are different opinions, where 50% of respondents agree that shool hellped in developing those initiativ, compared to 47% which believe that education in their schools did not help. Respondents aged 25 to 38 years disagree with this statement, as well as those

with primary and secondary school education. From this we can conclude that the schools have not tailored programs for entrepreneurship for those age groups and that in the long terms it should be one of the important tasks in the process of promoting entrepreneurship among young people.

Of the total number of respondents in the EU, 51% disagreed that education through schools helped them to understand better the role of entrepreneurs in society, which was also confirmed by all groups, except young people from 15 to 24 years and those still studying. The following statement shows that almost all respondents were dissatisfied with the skills, technology and knowledge needed to start a business acquired during the education in their schools. Also, all respondents are considered that education in the schools is of no concern to become entrepreneurs, and that is a serious problem for the EU, considering the fact that one of its economic priorities is reduction of youth unemployment.

*Table 5. Help of school education in understanding entrepreneurship (in percents)*

|                           | <b>My school education is helping/<br/>has helped me to develop my sense of initiative and a sort of entrepreneurial attitude</b> |          | <b>My school education is helping/<br/>has helped me to better understand the role of entrepreneurs in society</b> |          | <b>My school education is giving/has given me skills and know-how to enable me to run a business</b> |          | <b>My school education is making/has made me interested in becoming an entrepreneur</b> |          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|                           | Agree                                                                                                                             | Disagree | Agree                                                                                                              | Disagree | Agree                                                                                                | Disagree | Agree                                                                                   | Disagree |
| <b>Age</b>                |                                                                                                                                   |          |                                                                                                                    |          |                                                                                                      |          |                                                                                         |          |
| 15-24                     | 64                                                                                                                                | 35       | 60                                                                                                                 | 39       | 49                                                                                                   | 50       | 42                                                                                      | 57       |
| 25-39                     | 49                                                                                                                                | 50       | 44                                                                                                                 | 55       | 39                                                                                                   | 60       | 28                                                                                      | 71       |
| 40-54                     | 45                                                                                                                                | 54       | 42                                                                                                                 | 56       | 38                                                                                                   | 61       | 24                                                                                      | 75       |
| 55+                       | 49                                                                                                                                | 47       | 46                                                                                                                 | 49       | 40                                                                                                   | 56       | 26                                                                                      | 70       |
| <b>Education (end of)</b> |                                                                                                                                   |          |                                                                                                                    |          |                                                                                                      |          |                                                                                         |          |
| 15-                       | 37                                                                                                                                | 59       | 37                                                                                                                 | 58       | 31                                                                                                   | 66       | 23                                                                                      | 74       |
| 16-19                     | 46                                                                                                                                | 52       | 44                                                                                                                 | 53       | 38                                                                                                   | 60       | 26                                                                                      | 72       |
| 20+                       | 55                                                                                                                                | 43       | 49                                                                                                                 | 49       | 45                                                                                                   | 54       | 28                                                                                      | 70       |
| Still studying            | 66                                                                                                                                | 33       | 62                                                                                                                 | 37       | 53                                                                                                   | 46       | 43                                                                                      | 56       |

Source: The European Commission, Directorate-General for Communication, the European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry, Flash Eurobarometer No 354, Entrepreneurship in the EU and beyond, June - August 2012, p. 133

Although entrepreneurship education is aimed at encouraging entrepreneurship in some way, for example in terms of stimulating one's entrepreneurial *interest*, one may distinguish between three other more specific learning objectives. First, education may be targeted at developing entrepreneurship-related *skills* such as negotiation or communication skills. Second, education may be aimed at increasing *knowledge*, for example about entrepreneurs, about their role in society, or about economics or finance in general. A third learning outcome refers to the development of entrepreneurial *attitudes* such as risk-taking behavior, creative and critical thinking, or self-confidence (der Zvan 2013, p. 4).

### **3. ATTITUDE OF YOUTH ABOUT ENTREPRENEURSHIP IN SERBIA**

When we talk about entrepreneurship education of young people in Serbia we have to emphasize that it is mostly represented through the formal education system. In primary and secondary schools, entrepreneurship is still insufficiently processed, but thanks to the help of some international organizations and NGOs the young, through practice compensate entrepreneurial knowledge which they did not acquire through school program. In higher education there are school programs of entrepreneurship, as well as the possibilities of their practical application. However, a problem exists with the technical and natural science where this area is still insufficiently explored. The issue of entrepreneurship education is much broader than the economic development of the national economy and creating new jobs positions, since the essence lies in the training of human resources and personal and professional development of the individuals, as well as in the preparation for ability to work in the modern business.

In the 2012th on the territory of 14 towns and municipalities in Serbia a study, entitled "Analysis of the attitudes and opinions of young people about starting their own businesses and the implementation of corporate social responsibility» was conducted. 755 students aged 19-27 years, from four Universities and one colleague in Serbia gave their opinion about starting own businesses, corporate social responsibility and competitiveness of the national economy. In the period from 2008 to 2011. similar studies were carried out, and their results, will, where appropriate be presented in this paper, in whole or in part, for comparison and the acquisition for showing complete picture of the attitude of young people toward starting their own businesses. For the five years, of the study surveyed more than 2,500 respondents.

Research results conducted from the survey in 2012, show that the majority of students - 70.16 % have a desire to start their own business. These data are similar to data from four previous studies (2008-2011) that show high commitment of young people to start their own businesses. The results of the 2012th , show that for the youth a private business represents: the challenge (25.49 %), risk and uncertainty (19.73 %) and the only way to success (14.96 %).

According to the results available from 2009., as a key reason for not starting their own business , surveyed students cited lack of real ideas ( 78.42 % ), indicating that the promotion of the development of the concept of entrepreneurship in colleges and high schools must work harder on the development of entrepreneurial skills (Djordjevic et al 2010, p . 71). Researches conducted in 2010 , 2011 and 2012 show a somewhat different structure of these reasons, and there are two key reasons for young people in not bringing their own businesses (Bogetić et al 2013 , p 489) 1. insufficient financial assets - 23.62 % (2012), 26.77 % ( 2011), 29.43 % ( 2010) and 2. uncertain political and economic situation - 19.57 % (2012), 23.99% (2011), 20.38 % (2010).

Research on young entrepreneurs conducted by the Citizens' Initiative on sample of 1,183 respondents aged 15 to 30 years, in 16 towns in the Republic of Serbia , shows that for the majority of young people (51 %), a key factor for not starting their own business is lack of material conditions and resources. In addition, the factors cited most often by young are lack the knowledge, skills and experience in business management (31% ), high risk operations (21%), the uncertainty of success and profit (21%) and an unfavorable business environment (20%). Young people are rarely deterred from the private business by the perception that entrepreneurs are working too hard (12%) and because of the lack of information (11%). Observed by age, the surveyed from group age of 15-19 years do not plan to start a new business because they lack the financial situation (51%), lack in knowledge and skills for business management (33%) and are not willing to accept excessive risk (19%). Young people aged 20-24 are not ready to start their own business because they do not have the financial situation (51%), lack knowledge and skills in business management (24%) and because the success and profits are doubtful (22%) (Stojanovic et al 2012, p.31-32).

The results of both studies show similarities in the attitudes of young people regarding the reasons for not bringing their own businesses. In the opinion of young people in both studies the lack of funding is the dominant issue, and

also, the fact that market still does not work according to the requirements of contemporary business. These results show that the state has not established an adequate system to encourage entrepreneurship in Serbia.

For successful leadership in the companies, it is necessary that young people acquire such knowledge through formal or informal education. Based on the views of respondents from the 2012 there are three areas that are lacking in order for young people to start their own businesses, including: the basics of entrepreneurship and small business, the basics of finance and accounting, and knowledge of foreign languages. From these data it can be concluded that young people still do not have enough confidence to start their own business. There are several reasons for the lack of confidence of youth, and one of them is education of young people about entrepreneurship, which is still not sufficiently present, and therefore new ways to educate and promote the concept of entrepreneurship must be found.

The results of the research conducted 2012, show that the majority of students (82.91 %) believe that there is no appropriate environment that encourages young people to start their own business in Serbia. The same responses were given in the surveys from 2011 and 2010, where the percentage increased to 89.30 % (2011) and 80 % (2010). Students listed that reason for this attitude lies in the following restrictions that inhibit them, and which are also repeated in the new research: the lack of funding - 30.08% (2012), 31.59 % (2011) , 32.26 (2010) ; unstable political and economic situation - 29.75 % (2012), 28.91 (2011), 29 , 75 % (2010) ; excessive taxes - 20.30 % (2012), 23.77 % (2011) , 20, 30% (2010). Research from 2008 and 2009 showed somewhat different results. Students in a study conducted in 2008 expressed dissatisfaction (78.70 %) with the atmosphere that encourage young people to start their own business. The main factors that inhibit them in starting their own business are the same as in research conducted in 2009, but with replaced order: the unstable political and economic situation (36.54 %), the long and complicated registration procedures (13.75%), and excessive taxes ( 10.02% ) (Djordjevic et al 2010, p.72 ).

These data suggest the lack of state policy towards young people as potential entrepreneurs and the private enterprise. With this view agree the respondents in the research conducted by Civic Initiatives, where the total number of respondents, 54% believe that the environment for entrepreneurship in Serbia is not favorable, while 70% of young people believe that starting a new business in Serbia risky (Stojanovic et al 2012, p .19).

The 84.64 % of respondents in the study “Analysis of the attitudes and opinions of young people about starting their own businesses and the implementation of corporate social responsibility “ from 2012, said that the state should play a key role in stimulating young people to start their own business. Respondents named the following, as key ways in which state should support them: soft loans , training and laws/regulations related to young people as entrepreneurs. This position is supported by 91.44%, 90.33 %, 88.08 %, 90.78 % of the students in studies conducted during 2011, 2010, 2009 and 2008 - Where ways of supporting were the same, but with different priorities.

In the study conducted by Civic Initiatives, young people expressed the opinion that they were partially informed about the state’s support in measures for start-ups, and that they also believe that the government is not doing enough to encourage young people to become entrepreneurs. This view is confirmed by two-thirds of the young people surveyed (69%). Young people believe that the state has mechanisms that could encourage youth entrepreneurship. The study authors have identified five potential measures to encourage young people to start their own businesses for which the young gave their opinion for each measure separately (Stojanovic et al 2012, p.33 -34):

1. Technical and financial support from the state in the first years (66%),
2. The environment which has fair competition and no monopoly (54%),
3. Soft loans (52%)
4. Acquisition of practice in conducting business (46%)
5. Improving channels of informing young people about the opportunities, incentives and support measures available to them (53%).

When analyzing the ways of support from the state, we noted that from both studies provided, two segments, which are contained in the first three measures necessary help from the state, stood up: soft loans and education. The problem of loans is always present, and not only in this country, which has already been discussed. However, it is important to note that young people believe that through education programs, the state must assist them in acquiring entrepreneurial skills necessary to start their own business.

#### 4. CONCLUSION

The experience of developed countries shows that SMEs represent a good way to increase employment level of national economy and regional development. This particularly applies to the young who are the most vulnerable age group nowadays. Therefore, as a solution to youth unemployment imposes encouraging young people to own businesses. Entrepreneurship among young people is one of the priorities of the European Commission, based on as a results of statistical indicators of unemployment in the EU. Aside from the European Commission, this issue concerns the United Nations, as well as the heads of the ILO and other international cooperation organization which are thus trying to establish the level of global system to promote and support young entrepreneurs in the economic recession.

In the Republic of Serbia, there were talks about encouraging unemployed people to start their own business, but unfortunately those were all ineffective actions. The issue of youth entrepreneurship is mentioned, but more in the form of the individual activities of some non-governmental organizations, rather than through the institutions.

Results of the research “Analysis of the attitudes and opinions of young people about starting their own businesses and application of corporate social responsibility “ conducted by Civic Initiatives pointed out a few facts that must be taken into account if we want to encourage young people toward entrepreneurship. The biggest problem is, in addition to many years of discussino about young people and the need for their involvement in the business, is lack adequate environment in which it would be possible for them to implement such a business.

Both studies have shown that young people have the desire to start their own business, but there are a lot of factors that inhibit their desire, of which we can emphesize the following:

- lack of funding and an uncertain economic and political situation;
- The importance of education in order to improve youth's entrepreneurial spirit
- lack of an environment for starting a business and
- the importance of the role of the state in creating a business environment.



In the process of creating the suitable environment, apart from the State and its the ministries there is an important influence of certain agencies and associations of entrepreneurs, Serbian Chamber of Commerce, State and Private Universities, as well as non-governmental and international organizations, that should help for cration of the efficient system for encouraging young people to start their own businesses and improve their entrepreneurial skills that will contribute to reducing the economic recession.

## 5. REFERENCE

1. OECD, **Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship**, report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD, 2009.
2. EUCOMMISSION. 2013a. **Youth Employment Initiative** [Online]. Strasbourg: European Commission. Available: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0144:FIN:EN:PDF> [Accessed 3.4.2013.]
3. **Unemployment and employment in the Republic of Serbia** (2013), Monthly statistic bulletin No 130, No 129, Republic of Serbia National employment service, June-May, [http://www.nsz.gov.rs/live/dokumenti/statisti\\_ki\\_bilteni\\_nsz.cid667](http://www.nsz.gov.rs/live/dokumenti/statisti_ki_bilteni_nsz.cid667) [Accessed 15.9.2013].
4. EUCOMMISSION. 2012. *Flash Eurobarometer No 354, Entrepreneurship in the EU and beyond, June - August 2012* [Online]. Brussels: European Commission. Available:
5. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_283\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf) [Accessed 3.4.2013].
6. Čockalo D., Đorđević D., Bogetić S., Sajfert D. (2013), **Entrepreneurial knowledge and improvement of business quality**, 16th QMOD-ICQSS, Proceedings, Quality Management and Organizational Development Conference 4th — 6th September 2013, Portorož, Slovenia, pp.473-486
7. Peter van der Zwan, Patroesjka Zuurhout, Jolanda Hessels (2013), **Entrepreneurship education and self-employment: the role of perceived barriers**, Panteia/EIM Business and Policy Research, Zoetermeer, the Netherlands
8. Bogetić S., Đorđević D., Čockalo D., (2013) **Analysis of the possibility of improving education for entrepreneurship - results in Serbia**, National conference with international participation “Business Process Reengineering in Education”, University of Kragujevac, Faculty of Čačak, 20-22.09.2013., Čačak, pp. 477-483
9. Stojanović M, Radaković D., Šolić Vojinović M., Bubanja J. (2012), **Youth and Entrepreneurship**, Civic Initiatives, March, Belgrade

10. Đorđević D., Bogetić S., Čóckalo D. (2010), **Development of entrepreneurial behaviour in young people on the Republic of Serbia**, Megatrend review, Vol. 7 (21), Megatrend University, Belgrade, pp.63-76

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**ASSURANCE OF LEARNING AIMS SYSTEM AS AN  
ACCELERANT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION  
LECTURING PROCESS QUALITY UPGRADING**

**SISTEM OSIGURANJA CILJEVA UČENJA KAO  
KATALIZATOR UNAPREĐENJA KVALITETA  
NASTAVNOG PROCESA VISOKOŠKOLSKIH  
INSTITUCIJA**

**Elvir Čizmić**

Faculty of Economics, University of Sarajevo, Associate Professor  
Trg oslobođenja – Alija Izetbegović 1, 71000 Sarajevo, Bosnia-Herzegovina  
Phone: +387 33 275 903 Fax: +387 33 275 994  
E-mail: [elvir.cizmic@efsa.unsa.ba](mailto:elvir.cizmic@efsa.unsa.ba)

**Kenan Crnkić**

Faculty of Economics, University of Sarajevo, Assistant Professor  
Trg oslobođenja – Alija Izetbegović 1, 71000 Sarajevo, Bosnia-Herzegovina  
Phone: +387 33 275 903 Fax: +387 33 275 994  
E-mail: [elvir.cizmic@efsa.unsa.ba](mailto:elvir.cizmic@efsa.unsa.ba)

**Senad Softić**

Faculty of Economics, University of Sarajevo, Assistant Professor  
Trg oslobođenja – Alija Izetbegović 1, 71000 Sarajevo, Bosnia-Herzegovina  
Tel: +387 33 253 757, Fax: +387 33 275 994  
E-mail: [senad.softic@efsa.unsa.ba](mailto:senad.softic@efsa.unsa.ba)

**ABSTRACT:** *Within contemporary ages and future business context, management of higher education institutions will have to obtain high level of managerial knowledge, capabilities and competences considering the modern managerial concepts and tools. External and internal factors will generate some pressures on higher education institutions governing bodies and academic staff, to be more and more qualified and capable to produce extra-ordinate programs, and attract very sensitive educational industry clients. It means that, high ranking universities and faculties have to develop an advanced general and specific procedure created*

*to assure internal and external monitoring of improvements of higher education institutions core and support processes. The main goal of this paper is to present School of Economics and Business, Sarajevo (SEBS) Double Closed Loop Quality Model as one of the main tools for its strategy implementation that is harnessed to obtain continuity in quality development of higher education institutions, in sense of learning outcome of achieving and assurance of goal learning, considering all main stakeholders' requirements. This model is compatible with institutional strategy map, and created to assure internal and external monitoring of improvements of all higher education institution processes. These integral strategic tools and procedures are aimed to obtain sufficient and solid decision making platform for higher education institution management and other stakeholders to make continuous modifications and improvements.*

**Keywords:** *BSC Managerial Concept, Gap Analysis Plan, Learning Outcome Measurement, Double Closed Loop Quality Model,*

**JEL classification:** A11, I21

## 1. INTRODUCTION

To be successful in today's business environment means continuously implementing innovative changes in the management of business operations with the aim of improving internal and external quality of organization as a whole. Application of appropriate principles of contemporary concepts of management and entrepreneurship, within the higher educational institutions, is a "condition sine qua non", and without it, there is no quality development within contemporary postindustrial context. (Wissema, 2010) Their application has to be adjusted to humans, principles, processes and activities that are immanent to higher education institutions and because of that, Balanced Scorecard concept could be appropriate for application in higher educational institutions. The Balanced Scorecard concept is a new flexible integrated strategic management concept that provides a platform, based on strategic management, which can clarify their vision and strategy and translate them into accurate actions. (Kaplan, S., Robert & Norton, P., David, 2001, p. 72) The Balanced Scorecard concept is an approach to strategic management based on the organization's business strategy vision, mission and their redefining through the establishment of a system of cause-effect measures related to strategy and focused on achieving the defined vision. (Strauss, Judy, El-Ansary, Adel & Frost, Raymond, 2006, p. XV and 37) According to the definition by The Balanced Scorecard Institute, the Balanced Scorecard concept is a strategic management system applicable in

any kind of organization, of any type, shape or size. (Kaplan, S., Robert & Norton, P., David, 1998, p. 9) Context of innovative flexible adaptation should be understood in terms of the principles of strategic management, strategic entrepreneurship and total quality management application on each governing and operational process within higher educational institutions. (Kyrö & Mattila, 2010) Using the principles of strategic management and strategic entrepreneurship, higher education institutions will be able to deliver value to all stakeholders in an effective way, and obtain high level of contentment for them. It shows that, within contemporary ages and future business context, management of higher education institutions will have to obtain high level of managerial knowledge, capabilities and competences in accordance to use modern managerial concepts and tools. External and internal factors will generate some pressures on higher education institutions governing bodies and academic staff to be more and more qualified and capable to attract more and more sensitive educational industry clients and retain institutional quality status within teaching, researching and consulting activities. (Prince & Beaver, 2008) It means that high ranking universities, faculties and schools, have to develop advanced general and specific procedure created to assure internal and external monitoring of improvements higher education institution core and support processes.(Bengt & Lövingsson 2005) In order to understand strategic quality model of higher education institution it is necessary to scrutinize main content elements of this specific quality model.

## **2. SEBS MANAGEMENT AND MEASUREMENT SYSTEM**

Balanced Scorecard concept serves to synchronize the organization's vision and mission with clients' requirements and to focus the organization's daily activities on implementing and redefining strategy through control and development of operational efficiency and development of the organization's capacity for effective communication with all stakeholders especially with employees. (Rohm, Howard, Halbach, Larry, 2005, p. 2) If the Balanced Scorecard concept is viewed based on cause-effect relationship, each organization should start from defining the organization's mission and formulation of its strategy, defining cause-effect relations and hierarchical relations between perspectives, goals, initiatives, and measures. The cause-effect relations occurring within the balanced scorecard concept are its essence and the key object of the actual concept, while the balance of activities and measures should generally be established between externally directed measures and internally directed measures, past actions and future

performance, objective success measures, easy to quantify, and subjective and qualitative performance measures, very hard to quantify and between financial and non-financial measures, as well as balance between measuring performance and potential of tangible and intangible resources in the organization. (Niven, R., Paul, 2002. p. 22) Besides, the described balance systems increase the flexibility of the balanced scorecard use for different basic types of organizations, whether they are small, large, for-profit, non-profit, government or non-government, which all points to the fact that the described integrated concept is universally applicable. In order to implement its strategy SEBS management has developed a set of strategic goals, using Balanced Scorecard concept principles, which accomplishment will eventually lead SEBS to achieve its mission. The main goals of SEBS could be seen in the following table (Table 1.).

*Table 1. SEBS strategic goals defined by Strategic Plan  
(Source: Čizmić Elvir, Aziz Šunje & Veljko Trivun, 2011, p. 70)*

| PERSPECTIVE                     | GOALS                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCIAL PERSPECTIVE           | Income growth with cost optimization                                                                                                          |
|                                 | Maintaining financial independence with finding new sources of income                                                                         |
|                                 | Stability of all financial indicators                                                                                                         |
| CLIENTS' PERSPECTIVE            | Attracting best applicants for all study cycles and all forms of education                                                                    |
|                                 | Increased degree of internalization                                                                                                           |
|                                 | Be recognizable as an excelling organization                                                                                                  |
| INTERNAL PROCESSES' PERSPECTIVE | Teaching process proceeds in accordance with accreditation standards SEBS strives for, particularly accreditations of international character |
|                                 | Proactive curricula innovations in accordance with needs and requirements by business practice and labor market                               |
|                                 | Optimization of functioning of all administration support processes                                                                           |
| LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE | Research – Development of awareness of research work significance                                                                             |
|                                 | Teaching – Continuous improvements of teaching competences                                                                                    |
|                                 | Administration – Continuous improvements of activities related to support to teaching and research processes                                  |

The importance of BSC concept balance and these goals are essential in terms of recognizing the School of Economics and Business Sarajevo as a predominantly service organization and therefore viewing its organizational goals, indicators, initiatives and tasks as mostly descriptive and soft variables that can be rare directly, but more frequent indirectly quantified. Based upon the available opportunities for the SEBS' continued life, growth and development, which, in the long term, could conceivably increase, and in order to secure the implementation of the SEBS strategy and accreditation processes, certain indicators and milestones have been defined with the aim to control and monitor achievement of the SEBS mission. The latter can be seen in the following table (Table 2).

| Action and Indicators Specification |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                       | Future projection                                          |                                                                 |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| FINANCIAL PERSPECTIVE               | Action Items                                                                                                                                       | Indicators                                                                                                                                            | 2013                                                       | 2016                                                            |
|                                     | The development of (teaching and administrative) staff's skills, knowledge and capabilities                                                        | Increase of investment in staff development                                                                                                           | 3% (of the budget)                                         | 5% (of the budget)                                              |
|                                     | The development of attractive and sustainable international degree programs                                                                        | Increase of revenue based on tuition fees*                                                                                                            | 3%                                                         | 6%                                                              |
| CLIENT-STUDENT PERSPECTIVE          | The ratio of costs and graduate students results                                                                                                   | Cost effectiveness ratio                                                                                                                              | Reducing the cost per UG and GR students for 1.5% ***      | Reducing the cost per UG and GR students for 3%                 |
|                                     | Permanent development of the quality of all key processes and support activities by using the TQM/QA principle.                                    | Average grades by study lines and years of study (from 5-10)                                                                                          | 7.20                                                       | 7.40                                                            |
|                                     | Improvements in employment and internship services, mediation in employment procedure, internship possibilities.                                   | Percentage of student success (max 100%)                                                                                                              | 85%                                                        | 86%                                                             |
|                                     |                                                                                                                                                    | Ranking in employers' satisfaction with graduates                                                                                                     | 4.20                                                       | 4.50                                                            |
|                                     |                                                                                                                                                    | Percentage of foreign students in total student body                                                                                                  | 3%                                                         | 5%                                                              |
|                                     | Promotion of international partner programs with double or triple degrees                                                                          | Number of incoming students in the context of horizontal student mobility                                                                             | 30.00                                                      | 60.00                                                           |
|                                     |                                                                                                                                                    | Number of outgoing students in the context of horizontal student mobility                                                                             | 80.00                                                      | 90.00                                                           |
| INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE        | Additional engagement of the Center for International Cooperation in order to increase the quality and number of students coming from EU countries | Ranking on global lists for business school rankings: <a href="http://business-schools.webometrics.info">http://business-schools.webometrics.info</a> | place from 300 - 380                                       | place from 290 - 370                                            |
|                                     | Taking on good business practices from the best business schools                                                                                   | The number of international programs fully delivered in English                                                                                       | 3 First cycle + 5 Second cycle + 2 Third cycle             | 4 First cycle + 6 Second cycle + 2 Third cycle                  |
|                                     | Introducing activities that will intensify SEBS cooperation with the members of the SEBS Business Advisory Council, alumni and other institutions. | Innovating curricula biannually (cyclical principle)                                                                                                  | 1.00                                                       | 1.00                                                            |
|                                     |                                                                                                                                                    | The number of computers per employee                                                                                                                  | Replacing and Renewing for 5%                              | Replacing and Renewing for 10%                                  |
|                                     |                                                                                                                                                    | The number of computers for students                                                                                                                  | Replacing and Renewing for 5%                              | Replacing and Renewing for 10%                                  |
|                                     | Continuous adoption of contemporary achievements within the IT industry and their application in carrying out teaching processes.                  | The number of presentation equipped computers                                                                                                         | Replacing and Renewing for 5%                              | Replacing and Renewing for 10%                                  |
|                                     |                                                                                                                                                    | Internet connection                                                                                                                                   | ISPa 50 MBps                                               | ISPa 100 MBps                                                   |
| LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE     |                                                                                                                                                    | The number of network capacity per employee and student, with monitoring of the intensity of all kinds of communication                               | WAN 10 MBps + LAN with 23 point of connections 10/100 MBps | WAN 20 MBps + LAN with 23 point of connections 10/100/1000 MBps |
|                                     | Continuous innovation of study materials and their content according to accurately defined principles and criteria                                 | The amount of multimedia content offered through various software solutions – the number of hours of multimedia                                       | Adding 60 hours of multimedia                              | Adding 70 hours of multimedia                                   |
|                                     |                                                                                                                                                    | Intellectual output per assistant                                                                                                                     | 2xT5/T9                                                    | 1xT1 + 2xT5/T9                                                  |
|                                     |                                                                                                                                                    | Intellectual output per senior teaching assistant                                                                                                     | 1xT1 + 1xT5/T6/T9                                          | 1xT1 + 2xT5/T9                                                  |
|                                     |                                                                                                                                                    | Intellectual output per assistant professor                                                                                                           | 1xT1 + 3xT5/T6/T9                                          | 2xT1 + 1xT3/T4 + 3xT5/T6/T9                                     |
|                                     |                                                                                                                                                    | Intellectual output per associate professor                                                                                                           | 1xT1 + 3xT5/T6/T9                                          | 2xT1 + 1xT3/T4 + 3xT5/T6/T9                                     |
|                                     |                                                                                                                                                    | Intellectual output per professor                                                                                                                     | 1xT1 + 3xT5/T6/T9                                          | 2xT1 + 3xT5/T6/T9                                               |

\* The percentage refers to the tuition fees for the new international undergraduate (UG) and graduate (GR) programs, in total

\*\* Ratio C / E is calculated on the basis of direct costs for level of studies and the number of UG or GR graduates in year 2010

\*\*\* Projection of the cost reductions by graduate students (0.5 or 1% per year) was made on the basis of the increase trend in the percentage of enrolled UG and GR students who finish their studies on time

*Table 2. SEBS action items and indicators defined by Strategic Plan (Source: (Trivun, Veljko; Donlagić, Dženan; Husić, Melika & Čizmić, Elvir), 2012, p. 30.)*

### 3. INTRODUCTION TO HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS ACCREDITATION INTERNATIONAL STANDARDS

There are two most important and prestigious accreditation institutions for higher education, institutions devoted to teaching business and economy and they are AACSB-the Association to Advance Collegiate Schools of Business and EFMD-European Foundation for Management Development. AACSB advances quality management of education institutions worldwide through accreditation, thought leadership, and value-added services. Through its accreditation standards and processes, AACSB recognizes institutions that uphold its mission and core values, work to advance the interests of global management education, and participate in AACSB's community of leading business schools. In this context, AACSB focuses on continuous quality improvement in management education through innovation, impact, and engagement. (AACSB 2013) EFMD plays a central role in shaping an international approach to management education and is a unique forum for information, research, networking and debate on innovation and best practice in management development. EFMD provides an international platform to bring together leaders in the management education profession, and



membership brings many opportunities for partnerships, student and faculty exchanges and the sharing of knowledge and ideas. (EFMD 2013)

In May of 2012, SEBS was awarded the EPAS accreditation by the prestigious European Foundation for Management Development (EFMD). SEBS dedication to quality and international accreditation was duly recognized by the EFMD expert team, which accredited two first cycle (undergraduate) programs regularly delivered in English language: „Financial Management“ and „Marketing Management“. Under specific conditions, EPAS accreditation was awarded for a three-year period, and SEBS is continued process of achieving AACSB accreditation certification. It means that SEBS is on its way to be accredited by very prestigious AACSB accreditation and invests a lot of effort and time in that process. SEBS has passed some stages in this very intensive process and during the last four years SEBS developed its SAP-standard Alignment Plan that was accepted by the AACSB committee, creates the first PR-Progress Report that was accepted, too. The next step is to create the second PR, which is almost finished, and after its submission, SEBS is obliged to make a progress report and expecting visit by the AACSB Peer Review Team. SEBS is fully dedicated to this process with main goal, not only to get accreditation certificate, but to upgrading its overall organizational quality from day to day, from year to year and as a consequence to earn AACSB accreditation.

During accreditation process SEBS has developed the gap analysis plan (GAP) as some specific AACSB tool for recognizing standards that are totally fulfilled by some institution and standards that are partially fulfilled or not fulfilled at all, too. The gap analysis showed that the School of Economics and Business Sarajevo meets almost all required standards, but some of them have been only partially fulfilled especially including those that are referred to the achieving of learning goals measurement system such as standards 16, 19 and 21. All required improvements for partially meet standards are undertaken and most of them are still eliminated that could be seen in Table 3. As an example for the process of elimination standard requirement fail could be introduction of new system for measurement of student achievement of learning goals and outcomes which is required by AACSB standards 16, 19 and 21 and that system will be explained in the continues of this paper in sense how School of Economics and Business Sarajevo-SEBS progressing in their efforts to achieve AACSB accreditation by analyzing its upgrading by developing new assurance of learning goals system.



*Table 3. Gap Analysis Action Plan*

*(Source: (Trivun, Veljko; Đonlagić, Dženan; Husić, Melika & Čizmić, Elvir), 2012, p. 115.)*

| Std | Improvement                                                                                             | Activities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Measurement of performance                                                                                                                             | Timeline | Person Responsible                                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2   | More intellectual contributions in higher level classified journals                                     | During next two years SEBS will introduce different kinds of training, workshops and lecturing activities and redefine precondition for faculty staff promoting procedures.                                                                                                                                                                                                                                   | Rank of journal and impact factor/citation<br>Vice Dean for Academic Affairs is authorized for follow up control                                       | End-2013 | Head of the Faculty Development Center,<br>Vice Dean for Academic Affairs                                                                                          |
| 3   | Obtain higher level of students' mobility                                                               | Additional programs in English language started from 2011/2012 academic year, training of native students (twice a year) for filling application of international organizations and institutions that support students' mobility processes.                                                                                                                                                                   | Percent of outgoing and incoming students<br>Vice Dean for Students Affairs and Mobility is authorized to approve plan                                 | End-2014 | Head of the Office for International Cooperation,<br>Vice Dean for Students Affairs and Mobility                                                                   |
| 8   | Evaluate administrative services for students                                                           | Upgrading of e-card system, e-library and online tools are permanent ongoing processes. Use a set of questionnaires for evaluation of student satisfaction with administrative services and support.                                                                                                                                                                                                          | Level of students contentment with administrative services<br>Vice Dean for Students Affairs and Mobility is authorized to approve plan                | End-2012 | Head of the Quality Assurance Management Office, Head of the Students Affairs Office,<br>Vice Dean for Students Affairs and Mobility.                              |
| 10  | Higher percentage of intellectual contributions in higher level classified journals                     | During next two years SEBS will introduce different kinds of training, workshops and lecturing activities with new data collecting procedures. Within Centre for entrepreneurship and innovations (January 2012) will be introduced researching activities and services.                                                                                                                                      | Rank of journal and impact factor/citation<br>Vice Dean for Academic Affairs is authorized for follow up control                                       | End-2013 | Head of the Faculty Development Center,<br>Vice Dean for Academic Affairs                                                                                          |
| 16  | Improvement of the system for measurement of achievement of learning goals – undergraduate programs     | Preparation phase, setting up of management and coordination procedures within the assessment process, development of structured questionnaires, launching of a pilot project (in 2011), use of questionnaires (twice a year) for evaluation of diploma paper, international project and internship, analysis of data, reporting - dissemination of results, suggestion of corrective and preventive measures | Level of achievement of general and specific learning goals for undergraduate programs<br>Vice Dean for Academic Affairs is authorized to approve plan | End-2012 | Head of the Quality Assurance Management Office<br>Program coordinators, Students Affairs Office Representative, Head of the IT, Vice Dean for Academic Affairs    |
| 19  | Development and introduction of adequate measurement of achievement of learning goals – master programs | Preparation phase, setting up of management and coordination procedures within the assessment process, development of structured questionnaires, use of questionnaires (once a year) for evaluation of final master thesis, analysis of data, reporting - dissemination of results, suggestion of corrective and preventive measures                                                                          | Level of achievement of general and specific learning goals for master programs<br>Vice Dean for Academic Affairs is authorized to approve plan        | End-2013 | Head of the Quality Assurance Management Office<br>Program coordinators, Students Affairs Office Representative, Head of the IT, Vice Dean for Academic Affairs    |
| 21  | Development and introduction of adequate measurement of achievement of learning goals – PhD programs    | Preparation phase, setting up of management and coordination procedures within the assessment process, development of structured questionnaires, use of questionnaires (once a year) for evaluation of final PhD thesis, analysis of data, reporting - dissemination of results, suggestion of corrective and preventive measures                                                                             | Level of achievement of general and specific learning goals for PhD programs<br>Vice Dean for Academic Affairs is authorized to approve plan           | End-2013 | Head of the Quality Assurance Management Office<br>PhD Program Coordinator, Students Affairs Office Representative, Head of the IT, Vice Dean for Academic Affairs |

#### 4. PROCESS OF INTRODUCING NEW SYSTEM FOR MEASUREMENT OF LEARNING OUTCOMES

After having obtained the approval of SAP by AACSB in 2012, SEBS began to develop various forms of qualitative research using word association technique with students of undergraduate programs as a target group (n=94). The research involved students who had attended Financial Management or Marketing Management programs that have been used as a pilot. Students who participated in the survey were asked to respond to a number of questions that included a number of specified terms. Their response included appropriate associations that had come first on their mind, within the limited amount of time not exceeding 5 minutes. The aim of the survey was to analyze opinions of students on the key concepts of SEBS. The relevant key concepts of this survey were: “Quality and Accreditation” and “School of Economics and Business in Sarajevo”. The results are presented in Table 4.

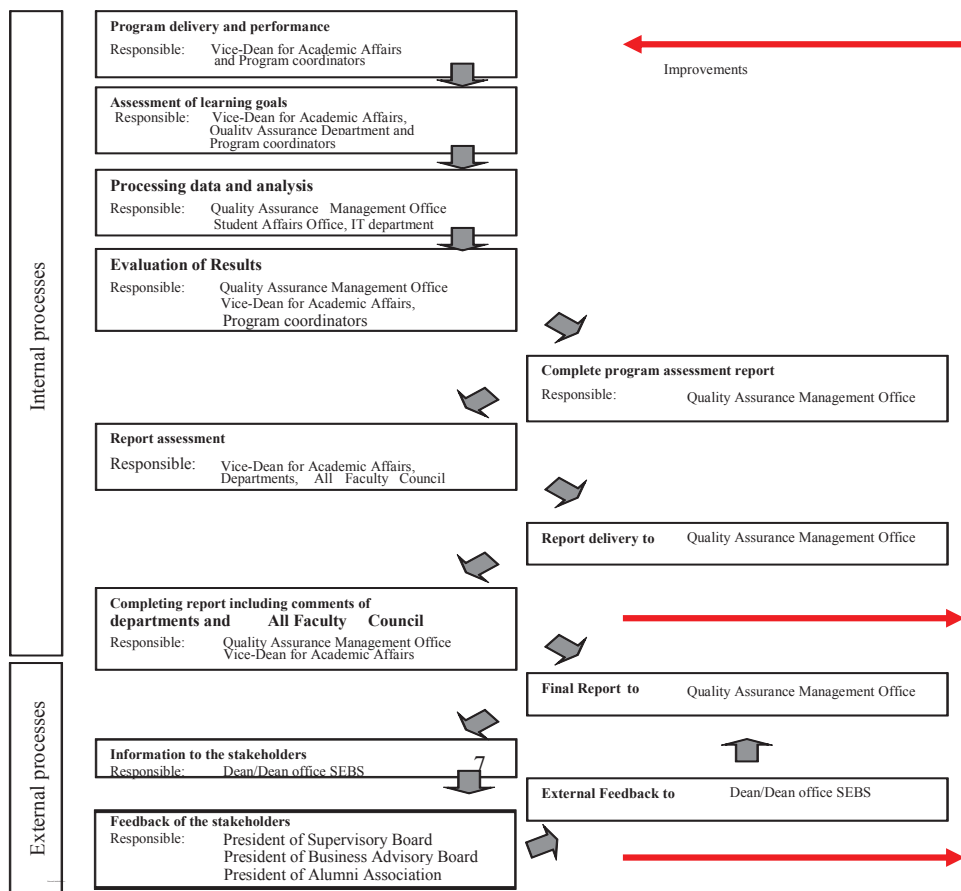
*Table 4. Word association (Quality and Accreditation- School of Economics and Business in Sarajevo)*

*(Source: Data from the Practical Research Process, 2011-2012)*

| Key Words                                            | Answers                                                                                                                                          | Number / percentage |           |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
| „Quality” and<br>“Accreditation“                     | Internationalization, Recognition,<br>Reputation, Better opportunity for students,<br>New chances, Improvement, Marketing<br>Management, Success | 76/ 80.85%          | 94 / 100% |
|                                                      | Diploma, Need, Student Card                                                                                                                      | 7/ 7.44%            |           |
|                                                      | -                                                                                                                                                | 11/ 11.70%          |           |
| „School of<br>Economics<br>and Business<br>Sarajevo“ | Success, Productive environment, Pride,<br>Quality Education, the best School in B&H,<br>Chance, Future, Job, Quality                            | 40/ 42.55%          | 94 / 100% |
|                                                      | Education, Diploma                                                                                                                               | 33/ 35.10%          |           |
|                                                      | Bad                                                                                                                                              | 3/ 3.19%            |           |
|                                                      | -                                                                                                                                                | 18/ 19.14%          |           |

It is obvious that the keywords “Quality” and “Accreditation” have caused a high percentage of positive associations (80.85%), indicating a highly developed awareness of students about the importance and role of accreditation in enhancing the quality and recognition of higher education institution and it was impetus for SEBS to continue in its efforts. Through conducting a pilot undergraduate program during a few last academic years, SEBS management has proposed certain improvements of the Closing the loop process that had earlier been used. Although the process had been assessed as feasible and solid for B&H cultural context and resources available, it was upgraded by including specified stakeholders that are introduced at the end of the process along with the corrective and preventive measures.

*Figure 1: Assurance of Learning Goals – the Double Closed Loop Quality at SEBS*



As Figure 1 shows, Assurance of Learning Goals (Argyris, Chris, 1999, p. 68-69) procedure uses now the Double Closed Loop Quality on SEBS that is created to obtain internal and external monitoring of SEBS processes improvements. The first loop is internal oriented and directed to collect and analyses all Assurance of Learning Goals data in sense of students' achievements during program attending. The second loop is external oriented and directed to obtain SEBS management all information about students' achievement within their careers and current work positions in their employers' organizations and in this case for data collecting is charged SEBS Centre for Student Career Development. SEBS now uses an advanced general procedure under the heading Double Closed Loop Quality procedure, which has been authentically created in order to assure internal and external monitoring of improvements of SEBS's AOL processes and consequently upgrades program quality and

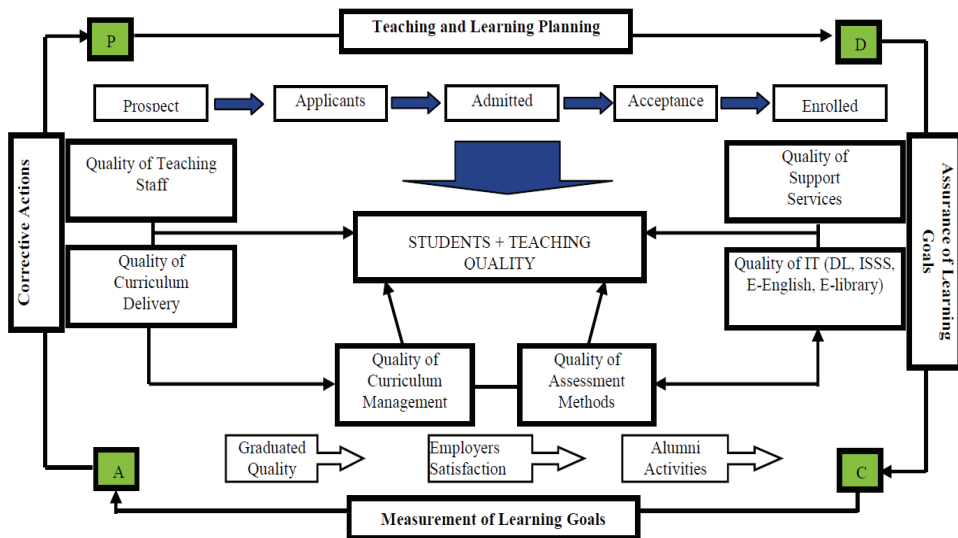
capabilities in process of students' career development. In sense of upgrading and introduction of adequate achievement of learning goals measurement system for bachelor, master and doctoral programs according to Bologna principles, SEBS has developed special structured questionnaires/rubrics. For the first cycle study programs this system has introduced before three years and after that it has been, using adaptive "roll out" procedure, translate to the master and doctoral programs and it will be used for evaluation of learning outcomes for all SEBS's programs until the end of 2013. For purpose of this SEBS has developed very sophisticated tools for following up quality of all its programs that will be used for data collecting and upon that managerial decision making. In order to set up the management and coordination procedures within the assessment process, SEBS will use new general procedure for data analysis, reporting activities, dissemination of results, accepting feedback suggestion and undertake corrective and preventive actions through evaluation of project and master thesis for all master and doctoral programs.

In the context of redefining the School of Economics and Business Sarajevo assurance of learning system according to the Double Closed Loop Quality, besides other aspects directed to developing the culture of strategically focused learning organization, the main goal is to develop the School of Economics and Business Sarajevo adequate monitoring mechanism. The Double Closed Loop Quality is a graphical representation of critical monitoring system through simple and easily understandable positions, elements and activities. The Double Closed Loop Quality model as such is a precious and useful communication tool within the organization, which gives signals to all stakeholders associated with a given organization using different type of questionnaires/rubrics which are authentically developed for any activity that is subject of measurement, monitoring and controlling. By means of this procedure, the organization presents way of how it wants to achieve within their core activities in the future period, in a simple, easily understandable and coherent way. The Double Closed Loop Quality is developed through team work, and is not separated from operational, daily work requirements on the spot.

## **5. SEBS      TEACHINGAND      LEARNING      OUTCOMES MEASUREMENT SYSTEM ENFORCEMENT**

SEBS has developed a primary mechanism for communicating expectations of the ECTS Catalogue, which has a twofold function: potential applicants are advised of programs, degrees, partners and obligations, and it also serves as a document of quality assurance for students. Course Outlines are prepared by academic staff to a standard template. The introductory lectures and introductory pages on Moodle sites are also used to communicate proposed expectations to students. At the first, introductory class, each teacher is supposed (in accordance with the Rules for Study) to present to students the detailed syllabus (per teaching weeks), which describes the teacher's and students' responsibilities, obligations and rights. In the case of higher degrees, information is provided in the PhD or Master's handbook. These include comprehensive details of policy, processes and educational experiences. The SEBS uses a variety of instruction methods to suit different student learning styles, including lectures, case studies, role playing, tutorials, group work, on-line interaction and individual study assignments. Permanent improvements of work quality and class effectiveness are monitored and reviewed by the SEBS Quality Assurance Management Office. The Quality Assurance Management Office has developed over 70 indicators for measuring overall quality and improvements at the SEBS, as well as a number of evaluations, the results of which serve as inputs for curriculum management, teaching staff, methods etc). The SEBS measures are focused on quality of faculty, quality of curriculum delivery (teaching and learning), quality of curriculum management, quality of assessment methods, quality of IT support and quality of support services. The SEBS provides substantial support to individual staff members wishing to develop their teaching practice, through workshops, education innovations and tailored assistance. Beyond the institution, curricula and syllabi are submitted to international review and complete process, based on PDCA (Kaliski, S., Burton, 2007, p. 613) concept, of quality of teaching and learning could be seen in the Figure 2.

Figure 2. SEBS Quality of Teaching and Learning System



At SEBS monitoring and evaluating of undergraduate AOL had started as a pilot project in academic year 2011/2012. Academic program in Management, with two streams of Financial Management and Marketing Management (completely held in English), have been used as a pilot sample. The main aim of this pilot project was to obtain results and experience needed for additional development of the AOL process that would improve introduction of AOL system for all undergraduate, master and doctoral programs within SEBS, starting from academic 2012/2013. For measuring learning goals and outcomes presented in the Table 5, SEBS developed and introduced structured questionnaires/rubrics for evaluation of undergraduate diploma paper, international project and internship. All statements in the questionnaires are graded using 5-point Likert scale, where 1 stands for “absolutely disagree”, while 5 is “absolutely agree with the statement”. SEBS goal was to reach average result per learning goals of more than 3.5. From Table 5, it is evident that the best evaluated learning goal is “Communication” with average grade of 4.538. In addition to that undergraduate learning goals were assessed based on students’ development of international projects. After data analysis it has been evident that grades are lower compared to grades obtained from diploma papers evaluation. This could be explained with the fact that diploma paper is final evaluation of students’ work which is open for public, in third year of undergraduate program so students invest additional effort in order to fulfill expectations of themselves but their parents too.

*Table 5. Results of AOL assessment using Diploma papers  
(Source: Data from the SEBS Practical Research Process, 2011-2012)*

| <b>Goals</b>            |                                                                                                                 | <b>N not applicable)</b> | <b>Min</b> | <b>Max</b> | <b>Average</b> | <b>St. dev.</b> |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|------------|----------------|-----------------|
| <b>1.</b>               | <b>Knowledge</b>                                                                                                |                          |            |            | <b>4,423</b>   |                 |
| 1.1. General Knowledge  |                                                                                                                 |                          |            |            | 4,415          |                 |
| 1.1.1.                  | Student understands the main concepts of business and management.                                               | 211 (4)                  | 3          | 5          | 4,55           | 0,562           |
| 1.1.2.                  | Student understands corporate interactions in South – East Europe.                                              | 155 (62)                 | 3          | 5          | 4,26           | 0,593           |
| 1.1.3.                  | Student is able to conduct a qualitative and quantitative analysis of data.                                     | 178 (38)                 | 3          | 5          | 4,39           | 0,612           |
| 1.2. Specific Knowledge |                                                                                                                 |                          |            |            | <b>4,434</b>   |                 |
| 1.2.1.                  | Student is able to evaluate particular theories against empirical findings.                                     | 182 (20)                 | 3          | 5          | 4,38           | 0,570           |
| 1.2.2.                  | Student is able to implement specific knowledge in business practice.                                           | 191 (14)                 | 3          | 5          | 4,49           | 0,551           |
| <b>2.</b>               | <b>Thinking skills</b>                                                                                          |                          |            |            | <b>4,343</b>   |                 |
| 2.1.                    | Student is able to define a consistent research plan.                                                           | 206 (10)                 | 2          | 5          | 4,36           | 0,646           |
| 2.2.                    | Student is able to critically evaluate particular academic research published in an academic article.           | 210 (5)                  | 3          | 5          | 4,26           | 0,685           |
| 2.3.                    | Student is able to analyze professional situations and identify problems.                                       | 310 (6)                  | 2          | 5          | 4,41           | 0,645           |
| <b>3.</b>               | <b>IT skills</b>                                                                                                |                          |            |            | <b>4,433</b>   |                 |
| 3.1.                    | Student is able to use on-line databases in order to conduct research on a specific issue.                      | 198 (21)                 | 3          | 5          | 4,48           | 0,602           |
| 3.2.                    | Student is able to use basic computer programs in order to conduct a quantitative research on a specific issue. | 190 (28)                 | 3          | 5          | 4,41           | 0,659           |
| <b>4.</b>               | <b>Communication skills</b>                                                                                     |                          |            |            | <b>4,538</b>   |                 |

|           |                                                                                                                          |          |   |   |              |       |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|---|--------------|-------|
| 4.1.      | Student is able to develop a professional presentation and deliver it individually.                                      | 210 (6)  | 3 | 5 | 4,61         | 0,603 |
| 4.2.      | Student is able to communicate effectively with different stakeholders in case studies and/or practical problem solving. | 184 (34) | 3 | 5 | 4,46         | 0,561 |
| <b>5.</b> | <b>Ethics, social responsibility and international perspective</b>                                                       |          |   |   | <b>4,534</b> |       |
| 5.1.      | Student understands and applies ethical principles in business behavior.                                                 | 174 (43) | 2 | 5 | 4,66         | 0,595 |
| 5.2.      | Student understands and promotes the importance of new concepts of economic development.                                 | 170 (47) | 3 | 5 | 4,41         | 0,611 |
| 5.3.      | Student understands the importance of the international perspective of social corporate responsibility.                  | 156 (57) | 3 | 5 | 4,53         | 0,584 |

Master programs have not been assessed yet. Structured questionnaires have been duly developed and are in use starting from academic year 2012/2013. By the end of year 2013 the assessment system for Master programs will be fully functional. The programs will be evaluated once a year. The data collected will be assessed by the Master Project Questionnaire/Rubrics at the end of the first year, and also by Master Theses Questionnaire/Rubrics. The results will be collected by the Student Affairs Office and processed by IT department using specialized hardware and software. A thorough analysis of data will be done every semester by the Quality Assurance Management Office and this unit is obliged to produce standard report with recommendations for upgrading system and especially quality of the programs. For purpose of developing system for Assurance of Learning Goals management of SEBS has developed specific questionnaires/rubrics that will be used for following up of quality and learning goals fulfillment by the students for all cycles of the study and all programs. The main SEBS master programs learning goals could be described as follow (Čizmić Elvir & Crnkić Kenan, 2013, p. 233-243): General Goals (General Cognitive Knowledge, Logic and Reasoning, Conceptual Knowledge, Researching Potential and Skills, Emotional Intelligence and Cross-cultural issues, Ethics and social responsibility and Specific Goals (Descriptive note for any stream individually noted by the mentor/committee/coordinator: Mentor will descriptively define main areas, activities and project that graduates can successfully perform in their future work engagements and evaluate some specific issues.).



Master Theses Questionnaire/Rubrics is more scientific oriented and composed of six main parts. The first five parts of rubrics are created in general for all types of SEBS master programs, while the sixth part is created to obtain some specific information that are different and special for each particularly SEBS program. The first part is intended to obtain information about general cognitive knowledge for fully understanding and harnessing of the different theoretical business and economics concepts and their capabilities for creating novel concepts through system logical reasoning, the second one is oriented to get information about students capabilities for critically evaluated and redefined particular theoretical concepts and their business application, while the third part is directed to investigate students capabilities for establishing researching hypotheses and issues. The fourth general part is intended to scrutinize students' emotional intelligence and cross-cultural potential in sense of their capabilities in knowledge dissemination and international scientific network understanding and harnessing, while the fifth one is oriented to search some ethics and corporate responsibilities issues understanding. The sixth specifically created part is intended to obtain information about students' capabilities to apply project management principles within specific scientific and business fields and their skills of project assignments performing within specific fields in international context. Master Theses Questionnaire/rubrics will be filled by All Committee Members.

## **6. CONCLUSION**

SEBS will continue its effort in line of developing all necessary preconditions to overlap all gap misalignments and discrepancies. Therefore, SEBS management has developed set of questionnaires/rubrics for measurement of all main activities, processes and stakeholders attitudes according to the quality issues. New questionnaire for employer perception about SEBS students' quality has developed and data collected are scrutinized twice a year. Students also fulfilled very systematic questionnaires about teaching staff quality and quality of other SEBS services and that data help to the SEBS management to involve new upgrading. All data that has been collected during these activities passing the standard quality analysis procedure and SEBS management can make the right decisions upon them. Besides the other things SEBS management handle these data in different kind of relations and make conclusion what kind of activities have most impact on some other elements of quality using system of cause-effect relationship. It helps SEBS management to notice bottlenecks on the right times and recognize activities that will help them in eliminating all failures.

Harnessing these procedures based on Balanced Scorecard Concept and quality circle theory in SEBS practice generates multi perspective upgrading quality of all processes and activities on day to day manner. SEBS focusing on fulfillment accreditation requirements will be continued because that systematically way led improvement process upgrades quality of higher education institution from day to day in all segment of its functioning. As evidence is that SEBS has got some prestigious accreditation and SEBS is acceptable institution for cooperation of all higher institution in region. As a main consequences of these activities SEBS management expecting to keep and additional develop its reputation and brand in region as high level quality school of economics and business. It means that process of different type of integrations, including European integration also, will set new requirements in front of higher education institution in this region and SEBS is ready for that even now. Accreditation processes that are conducted within SEBS during the last decade are produced different kind of benefit for this higher education institution in sense of upgrading quality. Some other areas such as entrepreneurial competences and innovation of academic staff and students remain to be involved in new measurement system and that could be the new challenge for managers and researchers in future.

## **7. REFERENCES**

1. Argyris, Chris, (1999) On Organizational Learning, Second edition, Blackwell Publishing,
2. Bengt, Karlöf, Lövingsson H. Fredrik, (2005): The A-Z of Management Concepts and Models, British Library,
3. Čizmić Elvir, Aziz Šunje, Veljko Trivun, (2011) Croatian Scientific Conference of Management Departments, with international participation: Management, Leadership and Organisation in XXI Century: (Dis)continuities in the practice of organization and management, Management process improvement through application of Balanced Scorecard Concept – Case of School of Economics and Business Sarajevo; Split, Croatia, September,
4. Čizmić Elvir, Kenan Crnkić, (2013), Assuring of Learning Goals System Implementation as a Catalyst of School of Economics and Business Sarajevo Quality Upgrading, *Advances in Economics and Business*, Horizon Publishing Research, p. 233-243,
5. Davenport, H., Thomas, (2006) Thinking for a Living-How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers, Harvard Business School Press,
6. Kaliski, S., Burton, (2007) Encyclopedia of Business and Finance, Second edition, MacMillan Reference USA,

7. Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, (1998) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,
8. Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, (2001) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,
9. Kyrő, Paula; Mattila, Johanna; (2010): *Towards future University by Integrating Entrepreneurial and the Third Generation University Concepts*,
10. Niven, R., Paul, (2002) *Balanced Scorecard-Step by Step, (Maximizing Performance and Maintaining Results)*, John Wiley & Sons, Inc., New York,
11. Prince Christopher, Beaver graham; (2008): *The Rise of The Corporate University-The Emerging Corporate Learning Agenda*; *The international Journal of Management Education*,
12. Rohm, Howard, Halbach, Larry, (2005) *White Paper, Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems*, Balanced Scorecard Institute, August.
13. Strauss, Judy, El-Ansary, Adel, Frost, (2006) *Raymond, E-MARKETING*, 4-th Edition, Pearson Education, Inc.,
14. Trivun, Veljko; Đonlagić, Dženan; Husić, Melika & Čizmić, Elvir, (2012) *AACSB Standard Alignment Plan*, SEBS,
15. Wissema J. G.: (2010): *Leading the Third Generation University-Towards a comprehensive management theory of the 3GU*,
16. <http://www.aacsb.edu/accreditation/business/standards/2013/2013-business-standards.pdf>; (30. Jul. 2013)
17. [http://www.efmd.org/images/stories/efmd/downloadables/EFMD/efmd-about\\_efmd\\_update%202013\\_online\\_new.pdf](http://www.efmd.org/images/stories/efmd/downloadables/EFMD/efmd-about_efmd_update%202013_online_new.pdf); (30. Jul. 2013)



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## KNOWLEDGE MANAGEMENT- AN ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY MENADŽMENT ZNANJA – STRATEGIJA EKONOMSKOG RAZVOJA

**Sabina Đonlagić, Ph.D., Assistant Professor**

University of Tuzla

Faculty of Economics

E-mail: [sabina.djonlagic@untz.ba](mailto:sabina.djonlagic@untz.ba)

**ABSTRACT:** *Bosnia and Herzegovina is a transition country which has been struggling with poor economic performance during the past several years. The current economic recession in the Euro zone additionally contributed to a bad economic situation. The country is currently in an urgent need to enable economic growth and development. However, the main question remains how to achieve it? Given that countries in this region are also coping with economic recession as well as many of European countries it is evident that Bosnia and Herzegovina needs to focus on internal sources of economic growth and development. Some of the most developed countries worldwide have achieved economic growth and development based on developing a knowledge economy. In a knowledge economy productive capability is no longer completely dependent on capital or labor or material resources, but on knowledge and information as well. In this context, knowledge management is the right strategy for policy makers aiming towards economic development. This approach significantly changes which inputs are needed in the production processes. Two important elements for a knowledge economy are convenient ICT infrastructure and skilled labor force. This paper is based on the results of a research conducted in Bosnia and Herzegovina in 2012. The aim of this research was to explore the possibility of knowledge economy development and identification of key pillars for knowledge economy using multivariate analysis-factor analysis for data analysis. In the paper the focus will be on ICT and education as key factors of knowledge management and knowledge economy development as a strategy for achieving economic development through knowledge economy creation.*

**Keywords:** *knowledge economy, knowledge management, economic development*

**JEL classification:** O10, O30, D83, F63

## **1. INTRODUCTION**

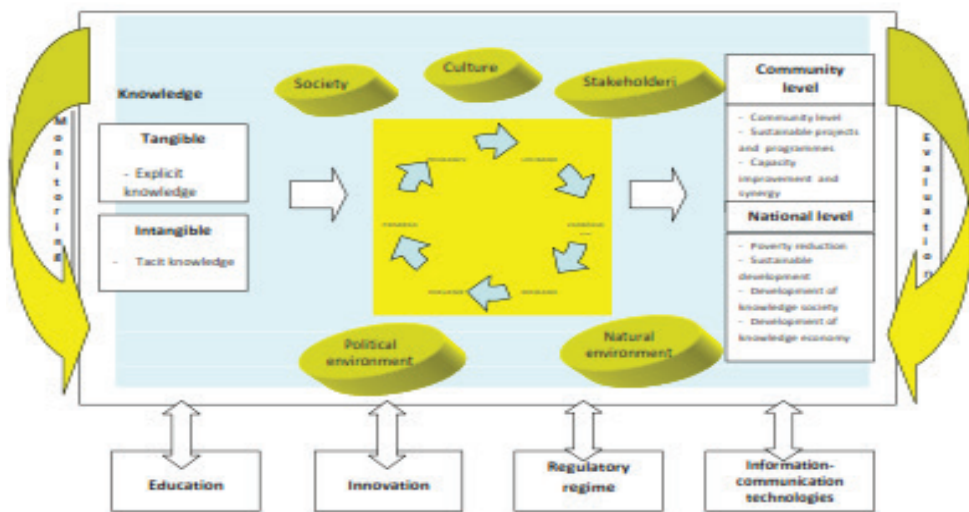
In this period of dynamic change and financial crisis, the main question remains, especially for small transition countries, how to achieve sustainable economic development and economic growth. The period of economic and social transition in Bosnia and Herzegovina is still ongoing, and therefore taking too long. This, amongst other factors, has had major impact on economic development of the country. Since the financial crisis in 2008, policy creators and governments have not been able to cope with the economic problems and find a way towards better economic performance and economic growth and development. In this context, an economic policy reform is much needed and overdue. A shift towards a knowledge economy might be the right way towards sustainable economic growth and development in Bosnia and Herzegovina. Even though, B&H is a small transition country, it is rich in natural resources and it has a long tradition in higher education, especially in technical and natural sciences which is one of the key factor for knowledge economy development. Most modern economies have also been undergoing structural changes shifting from a manufacturing based economy towards a service driven economy. In many countries, economic development has been based on technological development, creation, usage and dissemination of knowledge.

## **2. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE ECONOMY DEVELOPMENT**

Development of knowledge and knowledge management become imperative of the modern age. Knowledge has now become a factor of production and therefore investments in research, development and education are fundamentals of any successful economic policy. Future of a national economy and economic growth of a country in a knowledge based society depends on the level of new knowledge. Effective and efficient application of knowledge as an additional factor of production is as necessary for achievement of economic development goals as traditional factors of production. Knowledge has become and will remain determining factor for individual and social welfare. The debate on knowledge economy has pointed towards the claim of a positive correlation between the country's level of knowledge and its economic growth. Considering this role of knowledge for achieving economic growth transition countries especially are able to benefit from it. Knowledge economy, as defined by the World Bank, is an economy „in which the

generation and exploitation of knowledge has come to play the predominant part in creation of wealth“. The key for knowledge economy development is creation of new knowledge, therefore, knowledge management process is fundamental for creation, sharing and storing of knowledge. The interaction of the knowledge management process and knowledge economy development framework created by World Bank Institute is shown in Figure 1.

*Figure 1. Role of Knowledge Management in Knowledge Economy Development*



This conceptual framework considers 6 main elements: knowledge inputs, knowledge management process and tools, knowledge outputs, 4 main knowledge economy pillars, environmental factors, and monitoring and evaluation of knowledge management initiatives.

*Knowledge inputs* can be divided into tangible and intangible knowledge assets. Explicit knowledge is „how to“ knowledge. Tacit knowledge, on the other hand, is more difficult to formalize and it is comprised of more cognitive elements, and its interaction takes place interpersonally.

*Knowledge management process* includes 6 processes: location of knowledge, capturing of knowledge, creation of knowledge, sharing of knowledge, its application and storage. Identification of relevant knowledge, its gathering, dissemination and application, as well as storing of knowledge and making it available to others are key components of knowledge management process. To enhance the knowledge management process *knowledge management tools*

can be applied in all of the 6 stages of the process (e.g. expert knowledge, workshops, knowledge fairs, data bases, digital libraries, benchmarking, communities of practice etc.)

*Knowledge economy pillars* are key drivers of the knowledge economy as proposed by the World Bank Institute: education and training, innovation and research, ICT and economic and institutional regime. Development of a knowledge economy involves changes across many aspects of the economy. Based on experiences of many countries The World Bank Institute (WBI) introduced indicators that provide guidance in measuring of knowledge economy development. The purpose of knowledge economy measurement is to describe the progress of a country in development of a knowledge economy. Based on empirical studies by the OECD and WBI a framework has been introduced to assist policymakers in knowledge economy development.

#### *Government Institutions and economic regime*

The influence of effective government on economic performance is evident in developed countries. Experiences in developed countries show a strong correlation between state governing and per capita income. Indicator of the quality of government indicates key obstacles to knowledge economy development. In transition countries this obstacle is mainly an inadequate legal environment. Generally, empirical research show that investors are primarily interested in the regulatory framework in a country and that they prefer to invest in countries with low-risk political regimes. Economic incentives, in a form of good tax laws, financial initiatives and flexible intellectual property regulative, create a more competitive business environment. This is important for creation and accumulation of new knowledge. Generally speaking, in a country with poor competition and with lack of pressure to create new products and services the level of creation of new knowledge is very low and therefore the level of economic growth as well.

#### *Education and training*

The second pillar of knowledge economy is an effective and productive educational system which can fulfill the needs of the economy. The importance of human capital is a result of need for better skills (e.g. team work or cognitive skills) and lifelong learning in order to be able to cope with business changes and challenges. The affect of knowledge and knowledge accumulation on the level of productivity indicates that an adequate education system is necessary to ensure knowledge transfer in the society. Educational



system is a key factor of creation of innovative culture which is necessary for successful development of a modern economy. Educational system should ensure knowledge flow between individuals, companies and institutions through cooperation between educational institutions and companies which lowers the research and development costs in companies.

#### *Information-communication technologies and infrastructure*

Literature on the knowledge economy emphasizes the importance of ICT on knowledge economy and country's economic development. But the full potential of ICT and ICT infrastructure cannot be utilized with undereducated workforce, traditional management practices and an inadequate legal framework. ICT do not generate knowledge but they allow individuals, companies and other organizations to access, use and transfer knowledge more efficiently, faster and cost efficiently. Development of ICT and their application has contributed to significant increase of demand for educated workers. Especially for transition countries development of ICT can be a significant factor for achieving economic development and growth.

#### *Research and innovation*

Developed innovation culture depends on the government of a country which should create an environment which enables innovation in the private sector but also in the public sector. R&D activities request significant long term investments. In B&H private companies mainly do not have sufficient financial resources to invest in R&D activities, and academic research activity is at a low level which affects the level of productivity and competitiveness.

Knowledge Assessment methodology (KAM) has been developed by the World Bank Institute to reflect the country's performance regarding the knowledge economy pillars and readiness to develop a knowledge economy. Countries are able to use this methodology in order to identify problems and opportunities, identify strengths and weaknesses in order to coordinate their economic development policies. For each of the pillars appropriate indicators need to be chosen in order to measure its development and quality. For the purpose of this research, 12 indicators have been chosen for measurement of knowledge economy development. Also, a benchmark group has been chosen in order to compare Bosnia and Herzegovina to other regions and countries, and identify key obstacles and opportunities.

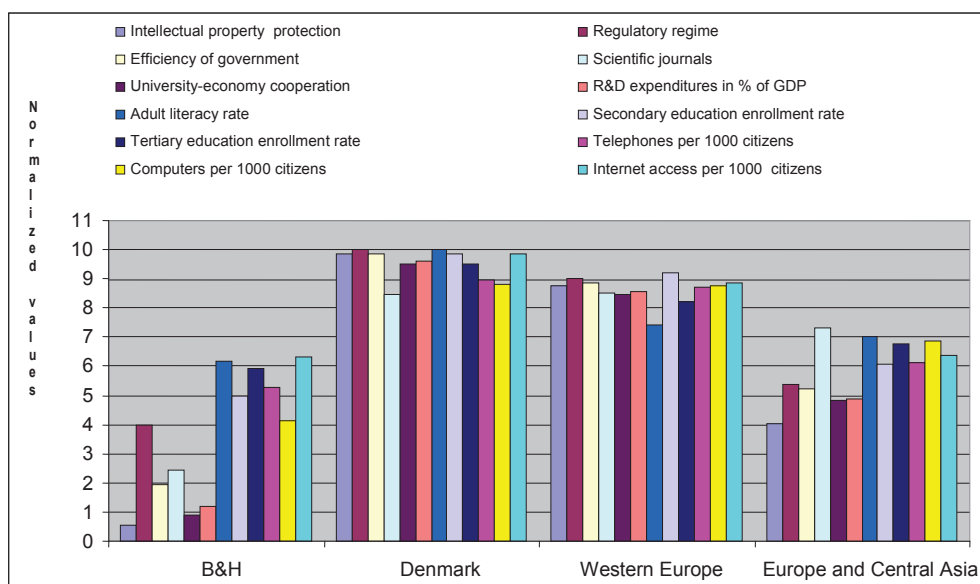


Figure 2. Indicators for knowledge economy pillars for benchmark group (Source: Djonlagic S., „Strategic management of higher education institutions in function of knowledge economy development in Bosnia and Herzegovina“, Doctoral thesis, Data provided by World Bank Institute)

The value of 12 indicators for Bosnia and Herzegovina (as shown in the Figure) is lower compared to the rest of the benchmark group. Whilst values for almost all of the indicators for knowledge economy pillars in Bosnia and Herzegovina are lower than 6, for the benchmark group these indicators are much higher. The country's overall performance in these pillars is not competitive in comparison to other members of the benchmark group since B&H scores lowest in the group. B&H is strong in education with normalized value of 5,70 but the values of other pillars are much lower. The best normalized values B&H has achieved in three of the twelve indicators (Adult literacy rate, Tertiary education enrolment rate, Internet access per 1000 citizens). These results lead to the conclusion that the readiness for developing a knowledge economy is on a very low level and a lot needs to be done in order to enable its creation and development.

The values of indicators for each of the pillars are shown in Figure 3. Efficiency indicators for regulatory regime are low compared to the benchmark group. For example, the value of the „Regulatory regime“ indicator and „Government effectiveness“ indicator for Bosnia and Herzegovina is 3,97 and 1,92. In Denmark, a country with a developed knowledge economy, the value for

these indicators is 10,0 and 9,86 respectively. But the lowest indicator is the „Intellectual property protection“ indicator with a value of 0,56. This value indicates bad legal framework and rule of law which can have negative implications on foreign investments and economic growth.

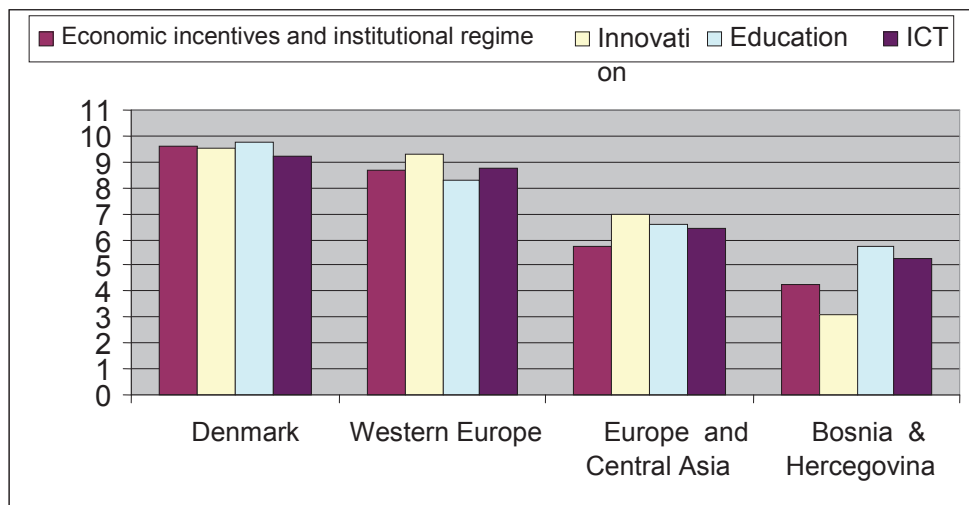


*Figure 3. Basic Scorecard- Average Values for Knowledge Economy Pillars (Source: Djonlagic S., „Strategic management of higher education institutions in function of knowledge economy development in Bosnia and Herzegovina“, Doctoral thesis, Data provided by World Bank Institute)*

Bosnia and Herzegovina achieved the best results in education and training pillar, but its value, 5,70 is still much lower compared to the benchmark group. The values of three indicators for this pillar are: Adult literacy rate, 6,16, Secondary enrollment rate, 5,00, Tertiary enrollment rate, 5,94. Nevertheless, the value of these indicators can lead to a conclusion that there are still many weaknesses in the education system which is considered an important factor in creation and sharing of new knowledge.

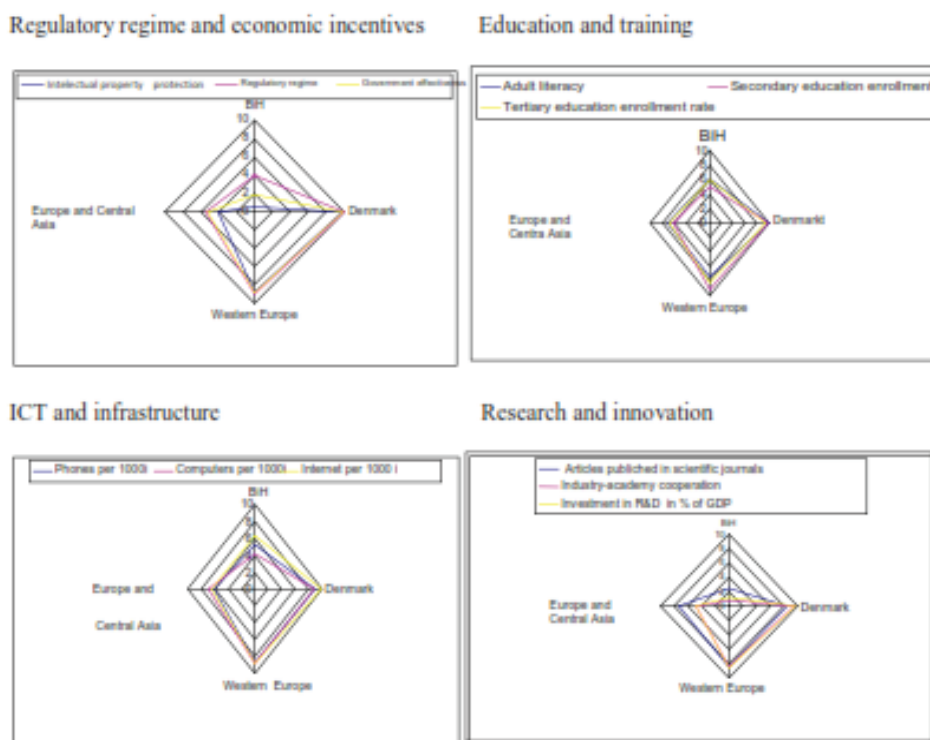
When considering the values for indicators for „ICT and infrastructure“ pillar for Bosnia and Herzegovina has the lowest value for these indicators in the benchmark group. The values for these indicators are: Phones per 1000 citizens, 5,27, Computers per 1000 citizens, 4,15, Internet per 1000 citizens, 6,30. Development of ICT and ICT infrastructure should be one of the main goals of policy makers because of their importance for business sector and its productivity and competitiveness.

Research and development indicators are also low (e.g. Academy-industry cooperation 0,88). Investment in R&D is low and cooperation between academy

and industry is insufficient although research, innovation and development are considered to be the key factors of knowledge economy development. Prior research indicates positive correlation between investment in R&D and economic development in an economy. The link between innovation and economic growth is proven, since new products, innovated processes and new production methods affect the structure of an economy. Low values of these indicators in B&H implicate a low level of awareness of the business sector about importance of research and innovation and lack of national strategy of promotion of research and development activities.

As shown in Figure 3, normalized overall scores for the knowledge economy pillars indicate a low level of readiness to develop a knowledge economy in Bosnia and Herzegovina. Average scores are much lower compared to other developed countries in the benchmark group.

*Figure 4. Knowledge Economy Pillars and Their Indicators*  
(Source: Djonlagic S., „Strategic management of higher education institutions in function of knowledge economy development in Bosnia and Herzegovina“, Doctoral thesis, Data provided by World Bank Institute)



Cultural values, natural environment, political environment, stakeholders' expectations and other aspects of external environment influence the knowledge management process. Policy makers need to take into consideration enabling factors for creation of a culture based on knowledge sharing. Institutional capacities, political environment and availability of natural resources are important drivers of the knowledge management process. Development of infrastructure, financial support and policies which promote creation and usage of knowledge as well as collaboration of different institutions and partners can positively affect these processes.

Implementation of knowledge management and development of knowledge economy can have numerous positive effects and benefits on the economic development. Reduction of costs, improved productivity, improved processes, increased flexibility, and reduction of poverty, increased employment and increased BDP are important aspects of sustainable economic and social development.

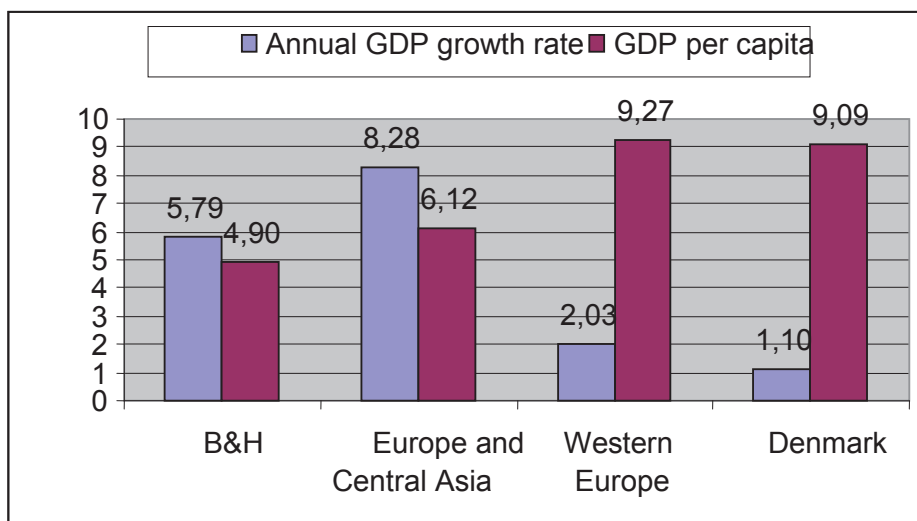


*Figure 5. Economic Performance in the Benchmark Group*

The average annual GDP growth rate and GDP per capita for the benchmark group is shown in Figure 4. GDP per capita growth rates in the benchmark group are much higher than in B&H, especially in Denmark as a developed knowledge economy. According to data published by the World Bank Bosnia and Herzegovina achieved GDP growth due to increased spending supported by credit arrangements and foreign transfers. After few years of economic growth in 2010, economic performance significantly decreased (GDP

decreased 3,4%). This can only partially be explained by the financial crisis which had influenced economic activity in Bosnia and Herzegovina due to the fact that Bosnia and Herzegovina's economy is export oriented.

Monitoring and evaluation are important phases of the knowledge management and knowledge economy development process. Systematical and continuous collection and analysis of data and performance measurement are very important. Through evaluation, it can be assessed whether outcomes are being achieved or not and identify the key factors which influence the processes. These activities are also important for identifying necessary corrective actions in knowledge management and knowledge economy development process.

On the Knowledge economy index ranking list published by the World bank, Bosnia and Herzegovina is listed at place 70 (improved ranking compared to 2000- rank 73) . For purpose of comparison, neighboring country Serbia is listed at place 49 (improved from rank 95), Croatia is ranked at place 39 (fell from rank 4) , Macedonia at place 57 (fell from rank 16 in 2000).

### **3. RECOMMENDATIONS FOR ENABLING KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE ECONOMY DEVELOPMENT**

The relevance of knowledge for economic development has been discussed in this paper based on the research results. It is obvious that knowledge economy pillars in Bosnia and Herzegovina are insufficiently developed and will not enable knowledge economy development. In countries with a developed knowledge economy, the level of economic performance is higher, legal and economic environment is enabling for private sector development and, investment in ICT development, innovation and research and education is much higher, GDP growth rates are higher etc.

In current economic situation investments in science, technology, R&D and innovation and creation of new knowledge is important for economic development. Governments have to support cooperation between public and private sector and contribute to increase of investments in R&D. Promotion of cooperation between academia, research institutions and business sector is important for creation of new knowledge and its sharing and application. Development of policies is aiming to promote entrepreneurship and innovations in private sector as well as among universities, research institutions etc. Enabling transfer of knowledge between research institutions

and universities and industry, developing programmes to ensure transfer of technology aiming to ensure economic development in all regions of the country is also an important issue for policy makers.

Considering that Lisbon Agenda- a plan developed by the EU aiming to make the European Union „the most dynamic and competitive knowledge-based economy in the world capable of sustainable economic growth...“and that Bosnia and Herzegovina is striving towards membership in the EU creation of preconditions for knowledge economy development is a long-term economic goal. The results and analysis presented in this paper indicate a low level of readiness for knowledge economy development. Benchmarking in form of Knowledge Assessment Methodology (KAM) enabled us to assess the current knowledge economy readiness in B&H. Low innovative and research activity, insufficient co-operation between industry and academia, insufficient funding of research, low investment in education, inadequate institutional environment are obstacles policy makers and governments need to overcome on the road of knowledge economy development.

#### 4. REFERENCES

1. Abramowitz M., David P., (1996), *Technological Change and the Rise of Intangible Investments: The US Economy's Growth-path in the 20<sup>th</sup> Century*, in *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, OECD, Paris, France
2. APEC, (2000), *Towards Knowledge-Based Economies in APEC*
3. Cohen, D., Soto M., (2001), 'Growth and Human Capital: Good Data, Good Results', Technical Papers no. 179, OECD, Paris, France
4. Drucker, P., (1998), 'From Capitalism to Knowledge Society', in D. Neef (ed.), *The Knowledge Economy*, Boston, USA: Butterworth-Heinemann
5. ECLAC, Economic commission for Latin America and the Caribbean Subregional Headquarters, (2010), *Knowledge management for development: Towards a practical approach*, UN, ECLAC
6. Herrera B., (2007), Knowledge management as an effective tool to improve economic performance in Micro and Small enterprises, CLADEA's general assembly 2007, College of business administration, Florida International University, Miami, USA
7. Kalpana D., Premkumar B., (2008), *Knowledge management basics for emerging economies*, Communications of the IBIMA, Vol.5, 2008
8. Kanter R.M., (1995), *Managing the human side of change* in Kold D.A, Osland J.S., Rubin I.M, (ed.), *The organizational behaviour reader*, NJ: Prentice Hall, p.676-682

9. OECD, (1996), *The knowledge-based economy*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, France
10. Romer P.M., (1989), *Human Capital and Growth: Theory and Evidence*, University of Chicago, Chicago, USA
11. Sheehan, P. and Grewal, B. 2000, 'Firms, Regions, and Strategy in a Diverging World: The Australian Case', in John. H. Dunning (ed.), *Regions, Globalization and the Knowledge-Based Economy*, Oxford University Press, Oxford, UK, p. 303-327
12. Solow R.M., (1956), *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, The Quarterly Journal of Economics 70(1), p.65-94
13. UNESCO, (2005), *Towards Knowledge Societies*, UNESCO Publishing, Paris, France
14. Vučković V., (2007), *The Knowledge-based economy in Central and Eastern Europe*, Institute for International Relations, IMO, Zagreb, Croatia
15. World Bank (2004), *Knowledge Economies in the Middle East and North Africa: Toward New Development Strategies*. (2011, February 15.) Retrieved from <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/201168/MENA4K.pdf>
16. World Bank (2012), *Knowledge economy index (KEI) 2012 Rankings*, Retrieved from <http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/2012.pdf>



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## MOGUĆNOSTI PRIMJENE POSLOVNIH AKCELERATORA U BOSNI I HERCEGOVINI

## POSSIBILITIES OF BUSINESS ACCELERATORS APPLICATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Doc. dr. Dijana Husaković**

Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet  
Fakultetska 1, Zenica, BiH  
+38732444700  
dijana.husakovic@ef.unze.ba

**Mr. Emir Skopljak**

Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet  
Fakultetska 1, Zenica, BiH  
+38732444700  
emir.skopljak@ef.unze.ba

**APSTRAKT:** *Razvoj poduzetničke aktivnosti je veoma važan aspekt razvoja u većini svjetskih ekonomija. U tu svrhu su se razvili mnogi vidovi poduzetničke infrastrukture koji i danas čine pokretački motor ekonomije u manje ili više razvijenim društvima. Poduzetnička infrastruktura se uglavnom razvija od strane nadležnih vlasti ili u vidu zajedničkih ulaganja globalnih korporacija. Modernizacija poslovanja i tehnološki trendovi su u velikoj mjeri skratili životni ciklus proizvoda, kao i životni ciklus kompanije. Ova pojava je posebno izražena u brzorastućem IT sektoru. Prethodno navedeni trendovi su u velikoj mjeri determinisali i razvoj poduzetničke infrastrukture. Kao najvidljiviji rezultat evolucije poduzetničke infrastrukture javljaju se poslovni akceleratori, koji igraju veliku ulogu u razvoju poduzetništva širom svijeta. Kao neke od osnovnih karakteristika ovog vida poduzetničke infrastrukture jesu uglavnom privatno vlasništvo, skraćen ciklus rasta i razvoja poslovnog poduhvata i ulazak poslovnih akceleratora u vlasničku strukturu novih poslovnih poduhvata. U ovom radu istražuju se mogućnosti primjene poslovnih akceleratora kao načina ubrzavanja razvoja poduzetničke aktivnosti u Bosni i Hercegovini.*

**Ključne riječi:** *poslovni akceleratori, poduzetnička aktivnost, poduzetnička infrastruktura*

## 1. UVOD

Poduzetnička infrastruktura podrazumijeva veliki broj različitih koncepata za pružanje podrške i razvoj privrede, odnosno stimulaciju ekonomskog razvoja promocijom poduzetništva, inovacija, stvaranja radnih mjesta i smanjivanja rizika za pokretanje novog poduhvata, kao što su poslovni inkubatori, poslovne zone, tehnološki parkovi, itd. Razvijaju se u raznim okruženjima, te obuhvataju razne tipove industrija i izvore finansiranja. Također, različiti oblici poduzetničke infrastrukture nastaju i unapređuju se kako bi odgovorili izazovima poduzetničkih aktivnosti te, između ostalog, potakli razvoj inovacija i primjenu najnovijih tehnoloških rješenja za razvoj i unapređenje poslovne aktivnosti.

Kontinuirani razvoj prakse pružanja podrške i pomoći start-up preduzećima, posebno u sektoru informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT sektor), doveo je do pojave novog oblika poduzetničke infrastrukture, koji je poznat pod nazivom „Poslovni akcelerator“. Radi se o novom konceptu poduzetničkog inkubiranja, koji dobija na popularnosti u posljednjih nekoliko godina naročito u tehnološki razvijenim zemljama. Iako neki autori ističu da poslovni akceleratori imaju mnoge sličnosti sa poslovnim inkubatorima, postoje određene karakteristike koje ih čine dovoljno različitim kako bi se mogli tretirati kao odvojeni pojmovi i koncepti.

Ovaj rad ima za cilj predstaviti pojam i osnovne karakteristike poslovnih akceleratora, istražiti njihov dosadašnji razvoj te istražiti mogućnosti primjene poslovnih akceleratora u Bosni i Hercegovini (BiH). Imajući u vidu da se radi o relativno novom obliku poduzetničke infrastrukture u globalnim i lokalnim razmjerama, u radu će se prvo predstaviti postojeće definicije pojma poslovnog akceleratora i identifikovati njihove osnovne karakteristike. Dalje, predstaviti će se razvoj poslovnih akceleratora te utvrditi sličnosti i razlike između poslovnih akceleratora i poslovnih inkubatora. Također, prikazati će se mogućnosti primjene ovog koncepta u Bosni i Hercegovini, odnosno mogućnost njegovog razvoja u navedenim okvirima i podizanje svijesti o koristima koncepta poslovnog akceleratora.

## 2. DEFINICIJA I KARAKTERISTIKE POSLOVNIH AKCELERATORA

Poslovni akceleratori, kao što je prethodno navedeno, predstavljaju relativno novi pojam, koji do sada nije sveobuhvatno definisan u svjetskoj i regionalnoj

literaturi. Precizno određivanje ovog koncepta inkubiranja poslovnih poduhvata predstavlja predmet rasprava i naučnih radova, iako u praksi postoje uspješni primjeri poput poslovnih akceleratora u Sjedinjenim Američkim Državama: Y-Combinatora i TechStarsa. Oskudnost i različitost postojećih definicija poslovnih akceleratora bi se mogla obrazložiti na nekoliko načina: prvo, radi se o novom konceptu koji još uvijek nije dovoljno razvijen i široko primijenjen da bi se sve njegove karakteristike mogle uspješno navesti i definisati; drugo, zbog njegove povezanosti sa poslovnim inkubatorima neki autori smatraju da se radi o istovrsnim konceptima i ove nazive koriste kao sinonime. U ovom radu, izvršen je pregled dostupne relevantne literature prilikom čega je uočeno nekoliko definicija koje će predstavljati osnovu za definisanje pojma i određivanje karakteristika poslovnog akceleratora.

Većina dostupnih autora pristupa definisanju poslovnih akceleratora naglašavanjem različitosti koje postoje između ovog koncepta i poslovnih inkubatora. Tako npr. Dalziel (2012) ističe da se poslovni akcelerator razlikuje od poslovnog inkubatora u pogledu prirode finansiranja (akceleratori mogu biti finansirani od strane rizičnog kapitala i mogu finansirati vlasnički udio), prirode firmi klijenata (akceleratori mogu biti snažnije fokusirani na poduhvate sa visokim rastom i globalnim aspiracijama) i priroda usluga (kao posljedica vlasničkog udjela kojeg posjeduje investitor, akceleratori se mogu intenzivnije angažovati sa firmom klijentom). Poslovni akceleratori će mnogo prije poslovnih inkubatora pružiti svojim klijentima male iznose finansiranja na osnovu otkupa vlasničkog udjela i kontakte sa zajednicom poslovnih anđela, što ih čini više profitnim licima nego inkubatore. Dakle, uzimajući u obzir genezu poslovnih akceleratora iz poslovnih inkubatora, Dalziel koristi pristup definiranju akceleratora naglašavajući uglavnom različitu prirodu finansiranja, poslovne aktivnosti klijenata i usluga koje se nude u akceleratoru.

Sličnu definiciju nudi i Smith (2012) koji navodi da je poslovni akcelerator veoma sličan inkubatoru, jer općenito nudi sve usluge koje su ponuđene od strane poslovnog inkubatora ali se razlikuje u tome što su poslovni akceleratori uglavnom finansirani iz rizičnog kapitala koji je u potrazi za prilikom da finansira potencijal rasta kroz definisane akcione planove. Dakle, ključna razlika po ovom autoru je u nivou uključenosti.

U literaturi se također može uočiti da pored prethodno opisanog pristupa definisanju akceleratora koji se pretežno zasniva na uočavanju razlika između akceleratora i inkubatora, te prirodi firmi klijenata i nivoa usluga koje se pružaju tokom programa, postoje i autori koji poslovne akcelatore smatraju kasnom fazom inkubacije i pripremnim programom za lansiranje proizvoda na

tržište. Prema Lewis, Harper-Anderson i Molnar (2011), industrija poslovne inkubacije je potakla razvoj poslovnih akceleratora. Navedeni autori smatraju da dok ne postoji definitivna definicija poslovnog akceleratora u literaturi, isti se može široko definisati ili kao: (1) kasna faza programa inkubacije, koji pruža podršku poduzetničkim firmama koje su zrelije i spremne za eksterno finansiranje; ili (2) ustanova koja udomljava modificirani program poslovne inkubacije dizajniran za firme koje inkubaciju privode kraju kako bi se olakšao njihov izlazak na tržište. Navedenu definiciju, za koju bi se moglo reći da je poprilično široka i manje mjerljiva od prethodnih, autori potkrepljuju činjenicom da se u dostupnoj literaturi, ali i od strane nekih profesionalaca u industriji, termini poslovnih inkubatora i poslovnih akceleratora često koriste naizmjenično.

Iako je vidljivo da različiti autori imaju drugačije pristupe definisanju pojma poslovnih akceleratora, određene karakteristike ovog pojma se mogu identifikovati. Prva karakteristika ovog koncepta koja se može izdvojiti jeste veoma kompetitivan i rigorozan proces selekcije start-up firmi koje mogu pristupiti programu poslovnog akceleratora. Jedan od najvažnijih razloga ovakve selekcije poduzetničkih poduhvata jeste što prihodi akceleratora uglavnom zavise od uspjeha kompanija učesnica programa, te se za akcelerateore može reći da su visoko rizične i visoko prinosne investicije. U slučaju loših investicija (polaznika programa), portfolio akceleratora može izgubiti na kvaliteti i na taj način uzrokovati gašenje akceleratora. S druge strane postoje ohrabrujući primjeri poput Y-Combinatorove investicije u Dropbox, čija se vrijednost 2012. godine procjenjivala na 1 milijardu \$ (Miller & Bound 2011, p. 3).

Rigorozni pristup selekciji potencijalnih učesnica programa akceleracije se ogleda i u određivanju broja kompanija koje mogu učestvovati u programu, djelatnosti kojom će se baviti, te veličine osnivačkog tima. Broj kompanija učesnica ovisi o dostupnim resursima i samom konceptu akceleratora *i može biti između 10 i 70 kompanija*. Nakon što se odabere grupa poslovnih poduhvata koja će učestvovati u programu, svaka firma dobija unaprijed određen iznos investicije na samom početku programa. Ovaj iznos ne prevazilazi 50.000 \$ po timu i može biti u vidu konvertibilne note (čeka) ili vlasničkog udjela koji uglavnom iznosi između 6-10% (Miller & Bound 2011, p. 29). Prosječna veličina osnivačkog tima je 3 osobe, koje pretežno imaju tehnološku obrazovnu pozadinu. Razlog koji leži iza ove veličine tima jeste da broj članova ne smije biti manji zbog obima posla i intenziteta programa u kasnijim fazama, odnosno broj članova nije veći zbog toga što bi

investicija bila prevelika, jer se ista u nekim slučajevima određuje po broju članova u timu.

Sljedeća karakteristika poslovnih akceleratora se odnosi na vremenski period akceleracije, odnosno vrijeme koje jedna firma može provesti koristeći benefite u poslovnom akceleratoru. Vremenski period koji firma provodi u okviru programa je od 2 do 12 mjeseci, međutim, prosječno trajanje poslovnog akceleratora iznosi od 3 do 6 mjeseci (Miller & Bound 2011, p. 12). Kao razlog za ovakvo relativno kratko vrijeme trajanja programa može se navesti da u današnjem svijetu tehnološkog napretka ICT firme trebaju relativno malo vremena kako bi ušle na tržište, dok se očekuje da se efikasnost programa maksimizira pod okolnostima visokog pritiska.

Naredna karakteristika poslovnih akceleratora se odnosi na intenzivne programe mentorstva, koje nudi većina akceleratora. Cilj pružanja ovih usluga jeste praktično mentorstvo u vidu podrške razvoju proizvoda i poslovanja, kao i prilika da se izgradi dugoročni odnos sa mentorima, koji su uglavnom poduzetnici sa iskustvom u određenoj industriji. Upravo usluge mentorstva u okviru akceleratora, odnosno njihov kvalitet i kvalitet mentora može biti presudan faktor u privlačenju start-up firmi u određeni poslovni akcelerator. Ukoliko poslovni akcelerator može ponuditi usluge mentorstva od strane već afirmisanih poduzetnika, naročito onih koji su i sami potekli iz akceleratora, kao što je slučaj sa poduzetničkom firmom Dropbox, privući će veći broj kvalitetnijih poduzetničkih ideja i povećati mogućnosti njihovog uspjeha na tržištu ali istovremeno i mogućnosti ostvarivanja vlastitog profita.

Dalje, usluge mentorstva i obučavanja u okviru akceleratora usko su povezane sa uslugom umrežavanja koje također pružaju akceleratori. Poslovni akceleratori uglavnom pružaju povlašteni pristup sastancima za umrežavanje, konferencijama koje su relevantne za industriju, interne goste predavače, sastanke sa investitorima, a neki akceleratori organizuju i investicijske konferencije za firme koje su polaznici njihovog programa (Miller & Bound, 2011). Većina akceleratora obezbjeđuje i kancelarijski prostor za učesnice programa, koji je uglavnom besplatan ili u velikoj mjeri subvencioniran.

### **3. RAZVOJ POSLOVNIH AKCELERATORA**

Imajući na umu da su poslovni akceleratori relativno novi pojam i da su usko povezani sa pojmom poslovnog inkubatora, s ciljem što boljeg objašnjenja njihovog razvoja, u nastavku ćemo se navesti osnovne determinante razvoja poslovnih inkubatora.

### 3. 1. Razvoj poslovnih inkubatora

Prema definiciji Europske komisije iz 2002. godine riječ inkubator se koristi kako bi se opisao niz organizacija i inicijativa koje teže da pruže podršku poduzetnicima u razvoju poslovnih ideja od početka poduhvata, razvoja proizvoda i tržišta, komercijalizacije, te pokretanja i nezavisnog poslovanja novog poslovnog poduhvata. Prvi poznati inkubator Batavia Industrial Center datira iz 1959. godine i bio je lociran u Sjedinjenim Američkim Državama. Do masovnije primjene koncepta poslovnog inkubiranja, u kasnim 1970-im i početkom 1980-ih godina, došlo je iz potrebe za novim ekonomskim razvojnim alatom koji bi pomogao u sprečavanju rasta nezaposlenosti i kolapsa industrije (Wiggins i Gibson, 2003, p. 2). Nakon što je koncept primijenjen, postao je prepoznatljiv kao alat za podršku poduzetničkim zajednicama, stvaranje radnih mjesta i poticanje lokalnog ekonomskog razvoja. Prema dostupnim podacima, u 2011. godini u svijetu je postojalo oko 7000 programa poslovnog inkubiranja (Lewis, Harper-Anderson, Molnar 2011, p. 14).

Iako postoji mnogo različitih modela poslovnih inkubatora koji se primjenjuju u svijetu kao i brojni kriteriji<sup>1</sup> po kojima se isti mogu razlikovati, za ovaj rad je navažnija razlika između inkubatora po različitim „generacijama“. U literaturi se navodi da postoje tri generacije poslovnih inkubatora, koje se razlikuju pomjeranjem fokusa sa infrastrukturnog pristupa prema pristupu ostvarivanja profita. Prva generacija poslovnih inkubatora, koji su omogućavali pristup potrebnoj infrastrukturi novoosnovanim preduzećima po znatno povoljnijim uslovima u odnosu na tržišne, se pojavila početkom 1980-ih godina, u kojima se osnovna pretpostavka vrijednosti vezala za infrastrukturu. Početkom 1990-ih godina pojavljuje se druga generacija poslovnih inkubatora, gdje se fokus pomjera na savjetovanje, poboljšavanje vještina i usluge umrežavanja iz oblasti poput marketinga, prodaje i menadžmenta. Treća generacija poslovnih inkubatora identifikovana je tokom 1990-ih godina i karakteristična je po umrežavanju od strane inkubatora, što predstavlja glavnu vrijednost inkubatora ove generacije s obzirom da su oni omogućavali firmama pristup potencijalnim dobavljačima, potrošačima, investitorima i tehnološkim partnerima (Bruneel et al. 2012, p. 1). Također, treća generacija inkubatora se izdvaja i po tome što se pretežno fokusira na nove poduhvate u oblasti ICT industrije i visoko tehnološkog sektora, te ih većina ima profitni karakter (Komisija 2002, p. 7).

U skladu sa razvojem inkubatora treće generacije, pojavili su se i zanimljivi novi koncepti poslovnog inkubiranja poput „umreženog inkubatora“, „inkubatora nove ekonomije“, i „poslovnog akceleratora“. Koncept umreženog inkubatora

je potaknut razvojem „internet ekonomije“ i povećanih potreba za poslovnim umrežavanjem. Omogućavanje pristupa organiziranoj mreži je identificirano kao ključna osobina i osnova za specificiranje posebnog modela inkubiranja, koji omogućava novim poduhvatima da uspostave partnerstva sa drugim start-up firmama unutar ali i van inkubatora veoma brzo, pozicionirajući te poduhvate ispred konkurencije na tržištu (Bruneel et al. 2012, p.3). Umreženi inkubator uglavnom posjeduje udio u vlasništvu svih kompanija u inkubatoru.

Inkubator nove ekonomije je koncept koji je identificiran i klasificiran od strane Europske Komisije, kao poseban tip poslovnog inkubatora, koji je definiran kao profitni sistem inkubiranja, posebno dizajniran da ubrzava početak i rast poduhvata u ICT sektoru. Osnovna svrha inkubatora nove ekonomije jeste formiranje uspješnih preduzeća i stvaranje pozitivnog povrata na investicije pri čemu glavni izvor prihoda ovog tipa inkubatora jeste udio u vlasništvu start-up firme koje učestvuju u inkubatoru (Komisija 2002, p. 8).

Moguće je uočiti da postoje određene sličnosti između koncepta inkubatora nove ekonomije i umreženog inkubatora, kao što su njihova profitna orijentacija, pružanje finansijske i poslovne podrške te pretežni fokus na nove poslovne poduhvate iz ICT sektora. Također, ono što je zajedničko za ova dva tipa inkubatora jeste njihova sličnost sa inkubatorima treće generacije, odnosno privatnim inkubatorima, koji su postali popularni od IT revolucije početkom 2000-ih godina, a koji se mnogo više fokusiraju na brzo stvaranje novih preduzeća i ostvarivanje profita u odnosu na javne inkubatore (Grimaldi & Grandi 2005, p. 3).

Imajući u vidu karakteristike poslovnih akceleratora jasno je da postoje određene sličnosti između navedenih vrsta poslovnih inkubatora i poslovnih akceleratora o čemu će biti više govora u narednom dijelu. Također, kako bi naglasili posebnosti i različitosti koncepta poslovnih akceleratora u nastavku će biti predstavljen razvoj i najpoznatiji svjetski poslovni akceleratori.

### **3. 2. Razvoj poslovnih akceleratora**

Kao neki od faktora koji su utjecali na pojavu i razvoj poslovnih akceleratora mogu se navesti globalizacija, fenomen novoosnovanih „born globals“ preduzeća, niži troškovi tehnologije, poboljšanje pristupa internetu koje je omogućilo novim poslovnim modelima da stvaraju prihode od prvog dana svog poslovanja i jednostavnije dođu do kupaca, te niže cijene hardverske i softverske opreme (St. Jean, 2009), što je bio svojevrsan okidač u povećanju broja novoosnovanih tehnoloških preduzeća i programa poslovnih akceleratora.



Također, u današnjoj ekonomiji visokotehnološke firme jako teško prikupljaju kapital, prilikom čega poslovni akceleratori mogu odigrati ključnu ulogu u smanjenju rizika za obje strane, novoosnovanu firmu i investitore (Miller & Bound 2011 p. 10). Poslovni akceleratori predstavljaju izvrstan način za rizični kapital ili poslovne anđele da diversificiraju svoje portfolije, investiranjem malih iznosa u veliki broj start-up firmi odjednom, čime se znatno utječe na smanjenje rizika.

Iako u svijetu i regionu skoro da ne postoji literatura koja tretira pojam poslovnih akceleratora, kao godina pojavljivanja i početka razvoja poslovnih akceleratora navodi se 2005. godina kada je identifikovan prvi tip poslovnog akceleratora. Ovaj poslovni akcelerator je osnovan u Kaliforniji (SAD), pod nazivom „Y-Combinator“, od strane Paul Grahama, koji se smatra pionir poslovnih akceleratora.

Model koji koristi Y-Combinator obuhvata tromjesečni program podrške razvoju novog poslovnog poduhvata i investiciju u iznosu od 11.000 \$ po novom preduzeću i 3.000 \$ po osnivaču za 2-10% vlasničkog udjela u preduzeću<sup>2</sup>. Karakteristično za Y-Combinator jeste da ne nude zajednički fizički prostor za sve polaznike akceleratora, ali svaki od polaznika ima mogućnost korištenja vremena u uredu, održavanje večera sa mentorima ili investitorima, s ciljem uspostavljanja neophodnih poznanstava. Na taj način Y-Combinator je u mogućnosti da primi više polaznika na tromjesečni program, koji se održava dva puta godišnje. Ukupna vrijednosti start-up firmi koje su prošle program u Y-Combinatoru je u 2010. godini procijenjena na 7,78 milijardi \$, dok je Forbes rangirao Y-Combinator na prvo mjesto liste top 100 svjetskih inkubatora (Geron, 2012). Ovakvi rezultati nisu iznenađujući ukoliko se uzme u obzir činjenica da je program Y-Combinatora prošlo više od 550 kompanija do sada, među kojima se posebno ističu Dropbox, Reddit, Airbnb i Scribd.

Samo dvije godine nakon osnivanja Y-Combinatora osnovan je i TechStars u Koloradu, (SAD). TechStars također nudi tromjesečni program podrške poduhvatima, sa inicijalnom investicijom od 18.000 \$ za 6% vlasničkog udjela u novom poduhvatu<sup>3</sup>. Danas, TechStars posluje na sedam lokacija, sa dodatnim uredima u Bostonu, Seattleu, New Yorku, Chicagu, Londonu i Austinu. TechStars prima po 10 kompanija po programu sa jednim godišnjim ciklusom, osim u kancelariji u New Yorku, gdje se održavaju dva ciklusa godišnje. TechStars je do sada iznjedrio niz kompanija, od čega je tokom 2012. godine njih 109 i dalje bilo aktivno. Ovaj akcelerator je rangiran kao drugi na listi top 100 inkubatora koju sačinjava Forbes, prema kriteriju ukupne



vrijednosti start-up firmi. TechStars se smatra jednim od pionira koncepta poslovnog akceleratora, zajedno sa Y-Combinatorom.

Većina akceleratora koja se osniva posljednjih godina slijedi model ili Y-Combinatora ili TechStarsa. Od 2005. godine u svijetu se proširio trend poslovnih akceleratora, te je evidentan trend povećanog broja istih u Europi i Kini. Prema dostupnim procjenama, u 2011. godini u svijetu je postojalo 110 poslovnih akceleratora (Tozzi, 2011). Također, Wall Street Journal je 2012. godine izvjestio da je broj prijava za učešće u programa poslovnih akceleratora povećan za dva put u prethodne dvije godine (Maltby & Needleman, 2012). Također, postoje i manje optimistični podaci u pogledu broja postojećih akceleratora, pa se tako spominje broj od ukupno 38 relevantnih akceleratora u SAD i Evropi (Gilani 2011, p. 6).

#### **4. SLIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU AKCELERATORA I INKUBATORA**

Iz do sada predstavljenog, može se zaključiti da je koncept poslovnog akceleratora evoluirao iz koncepta poslovnog inkubatora, te da kao takav posjeduje razne sličnosti, ali i razlike. Ukoliko bi se općenito analizirao pojam poslovnog inkubatora i uporedio sa poslovnim akceleratorom, bilo bi moguće identifikovati mnogo više razlika nego sličnosti. Uzimajući u obzir da su se inkubatori posmatrali po generacijama, u svrhu ove analize posmatrat će se sličnosti i razlike samo između treće generacije inkubatora i poslovnih akceleratora.

Prva sličnost koja se uočava prilikom uporedne analize poslovnih akceleratora i poslovnih inkubatora treće generacije jeste fokus na start-up firme u ICT oblasti. Činjenica je da se u prethodnim generacijama inkubatora nije poklanjala posebna pažnja određenoj industriji, dok se treća generacija fokusirala na ICT firme, što u potpunosti odgovara fokusu poslovnih akceleratora, koji su isključivo fokusirani na ICT industriju.

Profitna priroda poslovnih akceleratora je druga stavka koja predstavlja sličnost sa poslovnim inkubatorima treće generacije. Za inkubatore treće generacije je karakteristično da su pretežno orijentisani na ostvarivanje profita, dok je fokus prve i druge generacije inkubatora više orijentisan ekonomskom razvoju i kreiranju radnih mjesta. Ova karakteristika inkubatora treće generacije je posljedica toga što je većina ovih inkubatora u privatnom vlasništvu.

Privatno vlasništvo također predstavlja i narednu sličnost inkubatora treće generacije i poslovnih akceleratora, s obzirom da su poslovni akceleratori isključivo u privatnom vlasništvu. Ipak ova sličnost nema 100% podudarnost jer među inkubatorima treće generacije postoje i javni inkubatori, dok su, za sada, svi poslovni akceleratori u privatnom vlasništvu.

Kao četvrta karakteristika koja predstavlja sličnosti između inkubatora treće generacije i akceleratora jeste fokus na umrežavanje. Umrežavanje je jako važna karakteristika treće generacije inkubatora, koja ovu generaciju u velikoj mjeri ističe u odnosu na prethodne dvije (Komisija, 2002). Interna i eksterna povezanost igra veoma važnu ulogu i u poslovnim akceleratorima, te predstavlja jednu od ključnih determinanti atraktivnosti poslovnih akceleratora. Kao primjer se može navesti potencijal koji nosi mogućnost za nove poslovne poduhvate koji se razvijaju u okviru Y-Combinatora zbog programa mentorisanja već afirmisanih poduzetnika.

Prethodno je navedena profitna priroda kao sličnost između akceleratora i inkubatora treće generacije, što implicira petu sličnost između akceleratora i inkubatora treće generacije. Model sticanja prihoda inkubatora treće generacije i poslovnih akceleratora se uglavnom zasniva na udjelu u vlasništvu start-up firmi, odnosno upravljanja portfolijom vlasničkih udjela u firmama koje su nastale u okviru programa akceleratora, odnosno inkubatora. Poslovni akceleratori za učešće u svom programu od start-up firmi traže uglavnom od 6-10% vlasničkog udjela, što je slično principu poslovnih inkubatora treće generacije. U prethodnim generacijama inkubatora, prihod se uglavnom sticao kroz rentu od iznajmljivanja poslovnih prostora firmama po povoljnim uslovima ili kroz naknade za ostale usluge.

Konačno, kao šesta karakteristika koja je slična u poređenju poslovnih akceleratora i poslovnih inkubatora jesu usluge koje se nude u okviru programa. Većina tih usluga se svodi na poslovnu podršku, mentorstvo od strane eksternih ili internih stručnjaka i drugi vidovi obuke. Ono što je također sličnost, a što se zadržalo kroz sve generacije poslovnih inkubatora jeste i obezbjeđenje poslovnih prostora ili ureda, po veoma niskim cijenama ili besplatno, što se uglavnom zadržalo i u nekim konceptima poslovnog akceleratora<sup>4</sup>.

Analizirajući sličnosti poslovnih akceleratora i poslovnih inkubatora treće generacije može se zaključiti da postoji visok nivo sličnosti u ključnim elementima koji su se posmatrali. Rezultat ovog poređenja bi u određenoj mjeri bio drugačiji da su se posmatrale i dvije ranije generacije poslovnih

inkubatora. Međutim, ono što je izvjesno jeste i da postoje određene razlike koje su izrazito specifične za koncept poslovnog akceleratora i koje omogućavaju poslovnim akceleratorima da budu prepoznatljiviji i drugačiji od poslovnih inkubatora.

Prva razlika između poslovnog akceleratora i poslovnog inkubatora treće generacije ogleda se u vremenu inkubacije odnosno vremenu koje start-up firma provede u okviru programa akceleratora. Prema stavu Europske Komisije prosječno vrijeme trajanja inkubacije je oko 3 godine, dok određena istraživanja pokazuju da taj period u prosjeku iznosi između 18 i 20 mjeseci. Za razliku od poslovnih inkubatora treće generacije, vrijeme koje start-up firma provodi u okviru poslovnog akceleratora je višestruko kraće i uglavnom iznosi od 3 do 6 mjeseci (Maltby & Needleman, 2012).

Uzimajući u obzir značajnu razliku u vremenu inkubacije, može se zaključiti da postoji i značajna razlika u pristupu koji se koristi u akceleratorima u poređenju sa inkubatorima. Kao neki od razloga drugačijeg pristupa navodi se tehnološki napredak i manje vrijeme potrebno da se firma iz ICT sektora pokrene i izađe na tržište (Miller & Bound 2011, p. 3). Kao direktna posljedica takvog pristupa više firmi se osniva u akceleratorima, dok se taj proces odvija u jako napetom i stimulirajućem okruženju. Iz perspektive investitora i poduzetnika, akceleratori predstavljaju mnogo bolji izbor. Za investitore poslovni akceleratori su u prednosti zbog toga što na tržište izbacuju efikasnost, odnosno firme koje su sposobne da osamostale nakon programa akceleratora. S druge strane za poduzetnike poslovni akceleratori imaju prednost zbog toga što ne moraju provoditi više vremena u potrazi za kapitalnim investicijama, kapital se angažuje mnogo brže i poslovne ideje su provjerene i testirane mnogo brže kroz program akceleratora (St. Jean 2009).

Naredna značajna razlika jeste u procesu selekcije i prijema start-up firmi u inkubator, odnosno akcelerator. Ovo je jako značajan proces za oba koncepta i ključan je za uspješnost poslovanja. Kroz ovaj proces moguće je filtrirati start-up firme koje imaju najveći potencijal i na taj način osigurati maksimalno korištenje usluga inkubatora ili akceleratora i na kraju dobar poslovni rezultat. Kada se govori o inkubatoru, kada postoje kriteriji za prijem, oni se uglavnom odnose na mogućnost izrade proizvoda, poduzetnički ili menadžerski potencijal start-up tima, potencijal rasta firme, kompatibilnost start-upa sa ciljevima inkubatora ili u određenim slučajevima mogućnošću firme da plaća rentu u inkubatoru. Stvarni problem predstavlja veliki broj inkubatora koji nema jasne procedure selekcije i prijema u svim generacijama inkubatora, te se prijem može ostvariti na osnovu podnošenja biznis plana prema principu prvi došao, prvi uslužen (Komisija 2002, p. 58).

S druge strane, proces apliciranja i prijema u poslovni akcelerator je u potpunosti drugačiji. Početak programa počinje u tačno unaprijed određeno vrijeme, sa fiksno određenim brojem start-up firmi koje su primljene, dok se prijave u inkubatore mogu izvršiti tokom cijele godine. Također, svaka firma završava program u isto vrijeme, za razliku od inkubatora kojeg firme napuštaju nakon što dostignu određeni stepen zrelosti. Proces prijema u akcelerator je veoma kompetitivan i zasniva se na nizu jako specijaliziranih kriterija, koji se testiraju kroz niz metoda i procesa evaluacije. Na primjer, u visokoprofitne programe poslovnih akceleratora prima se manje od 1% pristiglih prijava (Miller & Bound 2011, p. 31).

Ono što također može predstavljati razliku jeste i činjenica da svi inkubatori (bez obzira na generaciju) nisu u isključivo privatnom vlasništvu i često ih vode organizacije poput univerziteta, razvojnih agencija i sl. Većina akceleratora je u privatnom vlasništvu, te start-up firmama nude određena sredstva po pristupanju programu kao što je prethodno navedeno.

Nakon poređenja poslovnih inkubatora, posebno onih treće generacije, sa poslovnim akceleratorima moguće je izvući zaključak da poslovni akceleratori predstavljaju zaseban koncept, koji je proizašao iz koncepta poslovnih inkubatora i čiji pristup ima velikog utjecaja na efikasnost, brzinu i kvalitet razvoja novog preduzeća.

## **5. POSLOVNI AKCELERATORI U SVIJETU**

U nastavku će biti predstavljen kratki pregled reprezentativnih poslovnih akceleratora koji su aktivni širom svijeta. Kroz njihove opise moguće je doći do zaključaka o modifikacijama samog koncepta, kao i o mogućim kombinacijama koncepta poslovnog akceleratora i poslovnog inkubatora u pojedinim slučajevima, ali i mogućnostima daljeg razvoja poslovnih akceleratora.

*Tabela 1: Pregled reprezentativnih poslovnih akceleratora u svijetu*

| Naziv                       | Država           | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TechStars                   | SAD              | Privatni akcelerator, tromjesečni „boot kamp“ za softverska preduzeća zasnovana na internetu, 10 firmi po lokaciji dobija 18.000 \$ sredstava i savjetovanje od desetine poduzetnika i investitora širom SAD-a.                                                                                                                                                                                |
| Y-Combinator                | SAD              | Privatni akcelerator, tromjesečni „boot kamp“ sa dva godišnja ciklusa za veliki broj visokotehnoloških kompanija, zasnovanih na internetu, uz početno finansiranje i savjetovanje od strane uspješnih poduzetnika i investitora širom SAD-a.                                                                                                                                                   |
| Seedcamp                    | Velika Britanija | Privatni akcelerator, počinje sa intenzivnom turnejom mentorstva po SAD-u u trajanju od 4 sedmice, prilikom čega se obilaze druga start-up preduzeća i investitori, nudi se po 50.000 eura za 20 kompanija godišnje, kao i „osnivačevo pakovanje“ u iznosu od 150.000 eura sa savjetovanjem od strane uspješnih poduzetnika i investitora visokotehnoloških poduhvata zasnovanih na internetu. |
| Springboard                 | Velika Britanija | Privatni akcelerator, intenzivni program u trajanju od 13 sedmica dizajniran za start-up poduhvate, obezbjeđuje finansiranje od 5.000 eura po osnivaču, savjetovanje od strane uspješnih poduzetnika i investitora iz zemlje.                                                                                                                                                                  |
| Vigo                        | Finska           | Akcelerator koji je prikupio više od 80 miliona američkih dolara za obećavajuća start-up preduzeća u oblasti čistih tehnologija i ICT.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hermia Business Development | Finska           | Akcelerator, dizajniran za visokotehnološke start-up poduhvate, obezbjeđuje finansiranje i savjetovanje od strane uspješnih poduzetnika i investitora iz zemlje.                                                                                                                                                                                                                               |
| iLab                        | Australija       | Akcelerator ili tehnološki akcelerator i poslovni inkubator je inicijativa vlasti Queenslanda. Podržava i pomaže poduzetnicima i visokotehnološkim kompanijama u ranim fazama razvoja kroz nekoliko prvih godina razvoja pružajući im seed finansiranje, razvoj tima i mrežu mentora za osnivače.                                                                                              |

|                                       |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lighthouse Business Innovation Centre | Australija | Akcelerator, koji za cilj ima da podrži nove poduhvate sa visokim potencijalom rasta, nudi programe na ekspertnom nivou, savjetovanje i konsultantske usluge.                                                                                                                                                                                                       |
| iAxiL venture Acceleration Centre     | Singapur   | Akcelerator, pomaže tehnološkim poduzetnicima, start-upima i mladim kompanijama da lansiraju, razviju i podignu uspješne kompanije nudeći im prostorije i poslovno savjetovanje od strane uspješnih poduzetnika.                                                                                                                                                    |
| Clearbridge Accelerator               | Singapur   | Inkubator i akcelerator, pomaže poduzetnicima i mladim naučnicima da prevedu ključne tehnologije iz laboratorije u komercijalne proizvode, fokus je na ključne rastuće tehnologije koje će imati dramatični učinak. Inkubator pruža neophodno finansiranje, mentorstvo, operativnu i izvršnu disciplinu kako bi se isporučili jasno definisani i ubrzani rezultati. |

*Izvor: Prilagođeno prema Dalziel, 2012.*

Pregled reprezentativnih akceleratora iz raznih dijelova svijeta predstavlja realno stanje razvijenosti ovog koncepta poduzetničke infrastrukture u svijetu. Iako je broj poslovnih akceleratora još uvijek relativno mali, njihova zastupljenost širom svijeta sugerše da je koncept prihvaćen i funkcionalan, bez obzira na geografsku lokaciju. Također, postojanje inkubatora i akceleratora pod istim krovom, kao na primjeru australskog iLaba ili singapurskog Clearbridge Acceleratora, predstavlja i praktičan primjer geneze poslovnih akceleratora, kao i dodatni model koji se dobije kombinacijom ova dva koncepta.

## **6. POSLOVNI AKCELERATORI U BOSNI I HERCEGOVINI**

Kada je riječ o poduzetničkoj infrastrukturi u BiH, evidentan je njen izrazit razvoj u prethodnih 10 godina. Vidovi poduzetničke infrastrukture koji su najzastupljeniji su poslovni inkubatori, industrijske zone, razvojne agencije i razni programi podrške poduzetništvu kroz grantove ili obuke u realizaciji lokalnih vlasti ili stranih donatora. Ukoliko posmatramo region, situacija je poprilično ista u svim zemljama.

Poslovni akceleratori u BiH i regionu nisu postojali sve do kraja mjeseca jula 2013. godine kada je zvanično pokrenut poslovni akcelerator pod nazivom BIZOO<sup>5</sup> (Business Innovation Zoo [www.bizoo.ba](http://www.bizoo.ba)). Akcelerator je osnovan u

saradnji sa USAID-om i YES fondacijom. Bizoo akcelerator je program koji je namjenjen start-up firmama, timovima od minimalno dva člana i malim i srednjim preduzećima. Bizoo program će se odvijati triput godišnje u dvo ili tromjesečnim ciklusima i predviđeno je da po ciklusu učestvuje po 60 ideja mladih ljudi iz cijele Bosne i Hercegovine. Njih će kroz program voditi 40 priznatih poslovnih ljudi, odnosno mentora, dok će 15 najboljih ideja dobiti podršku za pokretanje biznisa kroz Bizoo Business Angels Network.

Ciklusi se će se održavati prema unaprijed utvrđenom rasporedu, prvi od februara do maja, drugi od juna do septembra, a treći od sredine septembra do decembra. Start-up firme sa sjedištem u Sarajevu koje budu primljene na program će koristiti urede u Sarajevu tokom trajanja njihovog ciklusa, tokom kojeg će mentori i neki od investitora raditi intenzivno sa njima kako bi njihovu kompaniju doveli u najbolju moguću formu. Start-up firme koje nisu iz Sarajeva neće koristiti kancelarijske prostorije u Sarajevu, ali će koristiti uredske prostorije u najbližem inkubatoru u njihovim gradovima. Također, neki od mentora će putovati kako bi se uživo sastali sa firmama i pomogli im u procesu razvijanja firme. Svaki ciklus će kulminirati sa „Demo danom“ kada će start-up firme predstaviti svoje poslove.

Polovinu Bizoo programa čine mali događaji u kojima će učestvovati svi polaznici (sedmični sastanci, „mini demo dani“) prilikom čega će se predstaviti sedmični napredak. Ovi sedmični rokovi su uspostavljeni kako bi se postigao što bolji napredak u razvoju poslovanja i kako bi se isti mogao pokazati na kraju sedmice. Druga polovina programa podrazumjeva pojedinačne razgovore sa poslovnim anđelima i mentorima. Tokom svakog ciklusa programa bit će zaduženi savjetnici za konstantno savjetovanje polaznika, kao i posebni mentori sa kojima će start-up firme biti u mogućnosti zakazati posebni sastanak. Posebni sastanci će se zakazivati online i bit će organizovani tokom radnih sati. Ne postoji limit radnih sati koji se mogu zakazati sa mentorima i ne postoji limitiran broj sati koji se može provesti u razgovoru sa mentorom, što u praksi zavisi od same firme i nivoa kojeg su dostigli tokom ciklusa.

Tokom programa sve start-up firme će dobiti standardiziranu i posebnu obuku u sljedećim oblastima: istraživanje tržišta, brendiranje, prihodi, troškovi i profit, suosnivači, zapošljavanje i otpuštanje, razvoj proizvoda, *outsourcing*, partneri i dobavljači, marketing i prodaja, prezentacija i odnosi sa javnostima te *fundraising*.

Tokom trajanja programa, Bizoo će angažovati vrhunske mentore iz BiH i inostranstva kako bi aktivno radili sa polaznicima. Pored mentora, polaznici



će imati priliku sa upoznaju i rade sa Bizoo poslovnim anđelima s obzirom da će oni biti uključeni u Bizoo program. Bizoo poslovni anđeli će učestvovati na sedmičnim sastancima i pratiti napredak polaznika, te davati svoje inpute u vidu savjeta i sastanaka sa polaznicima.

Kako bi učestvovali u programu Bizoo akceleratora, od start-up firmi će se zahtijevati prvo, da se prijave na Bizoo akcelerator program putem službene Bizoo stranice, koja ima detaljan obrazac za prijavu koji se treba popuniti i poslati; drugo, da prođu kroz proces selekcije, koji će biti transparentan i proveden od strane članova odbora. Kroz ovaj proces selekcije odabrat će se najbolji start-upi na tržištu kojima će kroz program biti dati alati i obuka kako da ubrzaju svoje poslovanje i ideje. Treće, start-up će proći kroz proces obuke i mentorstva u programu akceleratora. Program akceleratora će biti zasnovan na Lean Start-up Metodologiji koja omogućava naučni pristup stvaranju i upravljanju start-up firmama.

Iako se radi o poslovnom akceleratoru koji je na samom početku svog razvoja, ohrabruje činjenica da Bosna i Hercegovina prati najnovije trendove u razvoju poduzetničke infrastrukture. Također, ovo jasno pokazuje da u Bosni i Hercegovini postoji veliki broj mladih talentovanih ljudi koji su sposobni da rade na inovacijama u ICT sektoru, kao i da u BiH već postoje poduzetnici u ICT sektoru za koje se smatra da su među najuspješnijim poslovnim ljudima u državi.

## **7. ZAKLJUČAK**

Posmatrajući globalna poduzetnička kretanja može se zaključiti da postoji široko rasprostranjen trend u razvoju novih poduhvata u okviru ICT industrije. Ono što je izrazito karakteristično za ovu industriju jesu svakodnevne inovacije, među kojima se nalaze i one koje su promjenile svijet i način života općenito. Kako bi pogodio bržem razvoju upravo ovakvih poduzetničkih poduhvata, u razvijenim zemljama je nastao novi koncept poduzetničke inkubacije, koji je veoma brzo postao zastupljen širom svijeta. Poslovni akceleratori predstavljaju idealno mjesto za razvoj novih ideja i inovacija u prave poslovne poduhvate, i iako su evoluirali iz treće generacije poduzetničkih inkubatora, posjeduju određene karakteristike po kojima se izdvajaju kao poseban vid poduzetničke infrastrukture.

Prateći trend smanjenja ciklusa razvoja proizvoda, poslovni akceleratori su smanjili vrijeme inkubacije neophodno da novi poduhvat izraste u kompaniju,



koja je sposobna da se takmiči na tržištu i privuče dodatne investicije u sebe. Također, poslovni akceleratori omogućavaju novih poduhvatima da po početku programa dobiju prvu injekciju kapitala i kroz kratko vrijeme privuku dodatni kapital za razvoj. Na taj način rješava se jedan od tradicionalno najvećih problema sa kojim se susreću investitori, finansiranjem novog poduhvata, pogotovo poduhvata koji djeluju u naprednoj oblasti poput ICT industrije.

Osim poduzetnika od poslovnih akceleratora koristi imaju i investitori, kojima se pruža mogućnost ulaganja u više poduhvata koji mogu da rezultiraju jako visokim povratima. Visoki povrati sa sobom naravno nose i visoki rizik, međutim prednost ulaganja u poduhvate koje prođu program poslovnog akceleratora jeste filter istog programa kojeg je firma prethodno prošla.

Mogućnosti primjene poslovnih akceleratora u Bosni i Hercegovini su velike. Iako je koncept u samom razvoju, vidljivo je da postoje mladi poduzetnici koji svoje ideje i potencijalne poslovne poduhvate razvijaju u okviru ICT sektora, kao i već afirmisani poduzetnici iz date oblasti. Spoj njihovog iskustva i kapitala kao mentora i ideja mladih poduzetnika, u okviru poslovnih akceleratora, može predstavljati dobar način za razvoj i podršku poduzetništva u Bosni i Hercegovini.

## 8. LITERATURA

1. Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
2. Dalziel, M. (2012) *A study of Business Incubators and Business Accelerators in Canada*. The Evidence Network, Ottawa.
3. European Commission (2002) Benchmarking of Business Incubators
4. Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
5. Lewis, D.A., Harper-Anderson E., Molnar L.A., (2011) *Incubating success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures*. Institute for Research on Labor, Employment, and the Economy, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
6. Wiggins, J., & Gibson, D. V. (2003) Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. *Innovation*, 3(1/2), 56-66.
7. Bizoo [Online]  
Dostupno:  
[www.bizoo.ba](http://www.bizoo.ba) [pristup: 28.08.2013.]

8. Gilani, A. (2011). *Incubators in US and Europe*. [Online]  
Dostupno:  
<http://www.slideshare.net/dgiluz/accelerators-in-us-and-europe>[pristup: 28.08.2013.]
9. Geron, T. (2012, April 30). Top Startup Incubators And Accelerators: Y Combinator Tops With \$7.8 Billion In Value. *Forbes, Tech*, p. 2. [Online]  
Dostupno:  
<http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/04/30/top-tech-incubators-as-ranked-by-forbes-y-combinator-tops-with-7-billion-in-value/>[pristup: 28.08.2013.]
10. Maltby, E., & Needleman, S. E. (2012). Start-Ups Crowd “Accelerators.” *Wall Street Journal, Financing*, p. 2. [Online]  
Dostupno:  
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304065704577422131523831456.html>[pristup: 28.08.2013.]
11. Miller, P., & Bound, K. (2011). *The Startup Factories* (pp. 1-39). [Online]  
Dostupno:  
[http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_startup\\_factories\\_report\\_feature](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_startup_factories_report_feature)[pristup: 28.08.2013.]
12. Smith, S.W. (2011) *Business Incubators and Business Accelerators*. [Online]  
Dostupno:  
<http://blog.theentrepreneursadvisor.com/2011/07/business-incubators-business-accelerators/>[pristup: 28.08.2013.]
13. St. Jean, J. D. (2009). New Venture Capital Models - The Rise of Business Accelerator Seed Funds. *First Ascent Ventures - The Early Stage Investment Blog*. Retrieved June 10, 2012 [Online]  
Dostupno:  
<http://www.firstascentventures.com/blog/?p=30>[pristup: 28.08.2013.]
14. TechStars [Online]  
Dostupno:  
<http://www.techstars.com/>[pristup: 28.08.2013.]
15. Y-Combinator [Online]  
Dostupno:  
<http://www.ycombinator.com/>[pristup: 28.08.2013.]

## Endnotes

1. Npr. prema izvoru finansiranja, javni i privatni inkubatori, itd
2. Prema podacima sa njihove web stranice <http://ycombinator.com/about.html>[pristup: 28.08.2013.]
3. Prema podacima sa njihove web stranice <http://www.techstars.com/program/>[pristup: 28.08.2013.]
4. Y-Combinator na primjer ne nudi usluge poslovnih prostora.
5. Prema podacima sa njihove web stranice [www.bizoo.ba](http://www.bizoo.ba) [pristup: 28.08.2013.]

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## ULOGA I ZNAČAJ KROSFUNKCIJSKIH ODNOSA UNUTAR DIVIZIONO ORGANIZOVANIH KOMPANIJA

### THE ROLE AND IMPORTANCE OF CROSS- FUNCTIONAL RELATIONSHIPS WITHIN COMPANIES WITH DIVISIONAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE

**Dr. sc. Suvad Isaković, docent**

Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet

[suvad@itc.ba](mailto:suvad@itc.ba)

**SAŽETAK:** *Zadatak ovog rada je istražiti i analizirati relevantne teorijske i praktične spoznaje o krosfunkcijskim odnosima unutar diviziono organizovanih kompanija. Rad je imao za cilj da putem aplikativnog primjera na jednoj kompaniji organizovanoj po osnovu djelatnosti kao diviziono organizacija, analizirati krosfunkcijske odnose koji vladaju između timova. U radu je izvršena provjera postavljene hipoteze istraživanja kojom je potvrđeno da: sinergija tima unutar preduzeća organizovanog u formi konglomerata nepovezanih djelatnosti ima uslovno statistički značajnu povezanost s fleksibilnošću preduzeća.*

**Ključne riječi:** *krosfunkcijski odnosi, sinergija tima, fleksibilnost preduzeća.*

**JEL:** J24; M11.

#### 1. UVOD

Preteča organizacijske strukture današnjih preduzeća zasniva se na organizovanju ljudskih resursa po osnovu broja ljudi koji obavljaju isti ili sličan posao i vremenskog perioda u okviru kojeg se obavljaju određene aktivnosti (Weihrich, Koontz, 1998. str. 266-268). Nastankom industrijskog doba proizvodni procesi se usložnjavaju, zbog čega se pristupa uspostavljanju praktičnijih organizacijskih struktura koje odgovaraju kako vremenu tako i uslovima poslovanja, a sve s ciljem bržeg reagovanja na dinamične tržišne promjene. Iako je od velikog značaja izbor adekvatne organizacijske strukture preduzeća, koja će na najefikasniji način odgovoriti zahtjevima tržišta,

uspjeh organizacije prije svega zavisi od ljudskih resursa koji su unutar organizacijskog modela, organizovani kroz formalne i neformalne grupe (Certo, Certo, 2008. str. 412) za koje možemo reći da predstavljaju krvotok, odnosno, svojim aktivnostima daju život organizaciji.

U proteklih nekoliko godina nedvosmisleno se uočavaju posljedice stagniranja investicijskih ciklusa u Bosni i Hercegovini koji za posljedicu imaju kontinuirano gubljenje radnih mjesta a time i slabljenje konkurentske sposobnosti privrednih subjekata. U kojoj mjeri su preduzeća fleksibilna, odnosno, spremna odgovoriti dinamičnim tržišnim izazovima, zavisi prije svega od stvaranja i iskorištavanja pozitivnih sinergijskih efekata koji nastaju unutar preduzeća. Generalni cilj ovog rada je utvrditi postojanje povezanosti između sinergije tima koja vlada u preduzeću i fleksibilnosti preduzeća.

Nezavisnu varijablu u ovom istraživanju predstavlja sinergija tima a zavisna varijabla u ovom slučaju predstavlja fleksibilnost preduzeća. Formulirani generalni cilj istraživanja implicira istraživačko pitanje i hipotezu istraživanja kako slijedi:

- Da li postoji utjecaj sinergije tima unutar diviziono organizovanog preduzeća na fleksibilnost preduzeća?

Formulisano istraživačko pitanje generiše hipotezu istraživanja koja glasi:

*H. Sinergija tima koja nastaje unutar diviziono organizovanog preduzeća značajno utiče na fleksibilnost preduzeća.*

Imajući u vidu da se istraživanje provodi nad preduzećem koje je organizovano u formi konglomerata jer ima nepovezane djelatnosti, pretpostavljamo da krosfunkcijski odnosi iskazani kroz sinergiju tima unutar diviziono organizovanog preduzeća ima statistički značajan utjecaj na njegovu fleksibilnost. Naime, fleksibilnost preduzeća u tržišnom okruženju u kojem se nalaze mnogobrojni konkurenti je od velikog značaja, stoga u ovom istraživanju imamo za cilj provjeriti da li je i u kojoj mjeri neophodna sinergija tima u preduzeću koje je organizovano u formi divizione organizacije za njegovo fleksibilno reagovanje na tržišne dinamične promjene.

## **2. PREGLED LITERATURE**

Danas organizaciona teorija kao naučna teorija može se uporediti s reflektorom za osvjetljenje, analizu i objašnjenje posmatranog fenomena u realnom svijetu (M. Grauber, 2006. str. 24), zbog čega organizacijska struktura predstavlja

polaznu osnovu uspješnosti svakog preduzeća. Dakle, organizacijska struktura preduzeća zasniva se na tri najvažnije forme od kojih su: hijerarhijska organizacija, matrična organizacija i mrežna organizacija (Aalast, Hee, 2002. str. 15). Hijerarhijsku organizaciju možemo posmatrati kroz prizmu jednostavne organizacijske strukture i funkcionalne organizacijske strukture. Proširujući navedene organizacijske forme, Edgard Shein je formulisao četiri kategorije na kojima se zasniva organizacija: koordinacija, zajednički ciljevi, podjela rada i hijerarhijska struktura (prema: Karlöf, Lövingsson, 2005. str. 231). Dok je Mintzberg (1980. str. 324), organizacijsku strukturu s aspekta upravljanja podijelio na pet djelova od kojih su: strateški nivo, srednji nivo, operativni nivo, tehnostuktura i štapski nivo.

Kreiranje organizacijske strukture polazi od teorije kontingentnosti kojom se nastoje raščlaniti spoznaje međusobnih odnosa između dijelova organizacije kako bi se provele određene aktivnosti unutar organizacije (Hicks i Gullett, 1976. str. 557). Samo etimološko značenje pojma «struktura» potiče od latinske riječi «*struere*», što u prijevodu znači «graditi». Dakle, u slučaju kreiranja organizacijske strukture, znači slagati redoslijed aktivnosti koje se odvijaju u poslovnom procesu preduzeća, na osnovu čega se dobije određena forma organizacije koja ima za cilj organizovanje i usmjeravanje ljudskih znanja i sposobnosti u realizaciji postavljenih zajedničkih ciljeva.

Od samog ustanovljavanja preduzeća kao pravnog subjekta, u najčešćim slučajevima se preduzeće organizuje u formi jednostavne organizacije u okviru koje ima nekoliko zaposlenika od kojih je jedan osnivač i uglavnom i direktor preduzeća. U skladu s razvijenošću djelatnosti preduzeća, potrebama preduzeća kao i tržišnom okruženju preduzeća, ona se prilagođavaju prema jednoj od sljedećih organizacijskih struktura: funkcionalna, divizionna, T oblik, matrična, mrežna, tenzorska, prividna i fraktalna organizacijska struktura (M. Žugaj, et al. 2004. str. 222). Mintzberg (1989. str. 330) je u svom radu identifikovao šest modela organizacijske strukture: jednostavna organizacijska struktura, mehanička/birokratska organizacijska struktura koja je slična funkcionalnoj organizacijskoj strukturi, profesionalna birokratska organizacijska struktura, divizionna organizacijska struktura i inovativna organizacijska struktura koju karakteriše organizmično funkcionisanje. Kao što vidimo, postoji dosta sličnosti u publikovanim modelima organizacijskih struktura koje imaju dosta zajedničkog ili sličnog, zbog čega Sikavica i Novak (1999. str. 165) modele organizacijske strukture svrstavaju u tri kategorije: tradicionalne organizacijske strukture, organske organizacijske strukture i mrežne organizacijske strukture.

S obzirom da je fokus empirijskog istraživanja u ovom radu divizionarna organizacijska struktura preduzeća, ukratko ćemo analizirati ovaj model organizovanja preduzeća. Dakle, divizionarna struktura preduzeća zasniva se na organizovanju strukture preduzeća po osnovu: 1) Predmeta - proizvoda ili usluga, 2) Djelatnosti preduzeća, u slučaju da je djelatnost preduzeća organizovana u formi konglomerata, 3) Vrsti kupaca, 4) Geografskom području (grad, regija, država, kontinent).

U tabeli br. 1. predstavljene su neke od ključnih prednosti i nedostataka preduzeća organizovanih po osnovu divizijske organizacije.

*Tabela 1. Prednosti i nedostaci divizione organizacije preduzeća*

| Osnov                                                                                                                              | Prednosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Posljedice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proizvod</li> <li>- Djelatnost</li> <li>- Kupci</li> <li>- Geografsko područje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spacijalizacija ljudskih resursa.</li> <li>- Planiranje je usmjereno na djelatnost ili proizvod.</li> <li>- Brzo reagovanje na potrebe iz okruženja.</li> <li>- Odgovornost za rezultat je jasno definisana.</li> <li>- Decentralizovano odlučivanje.</li> <li>- Veća posvećenost kupcima.</li> <li>- Efikasnije upravljanje troškovima.</li> <li>- Snažnija interna konkurencija.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veća produktivnost.</li> <li>- Ušteda troškova.</li> <li>- Bolji kvalitet proizvoda.</li> <li>- Usavršavanje znanja, sposobnosti i vještina.</li> <li>- Jednostavnije upravljanje procesima.</li> <li>- Zadovoljni kupci.</li> <li>- Identifikovanje troškova prema mjestu nastanka.</li> <li>- Brže donošenje odluka.</li> <li>- Poticanje takmičarskog duha.</li> </ul> |
|                                                                                                                                    | Nedostaci                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Posljedice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dupliranje pojedinih ljudskih i materijalnih resursa.</li> <li>- Angažovanje većeg finansijskog potencijala.</li> <li>- Ograničava ekonomiju obima.</li> <li>- Međufunkcijska nerazumjevanja između timova.</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veći broj zaposlenika.</li> <li>- Veći fiksni troškovi.</li> <li>- Oportunitetni trošak s aspekta profitabilnosti divizija.</li> <li>- Narušavanje međuljudskih odnosa.</li> <li>- Negativan utjecaj na konkurentnost preduzeća.</li> </ul>                                                                                                                               |

Navedene prednosti i nedostaci u tabeli 1. karakterišu krosfunkcijske odnosa unutar diviziono organizovanih preduzeća. Krosfunkcijski odnosi u ovom radu analizirat će se elementima kojima Bateman i Wilson (2001. str. 216) mjere timsku efikasnost od kojih smo preuzeli čestice koje se odnose na procjenu sinergije preduzeća. Imajući u vidu činjenicu, da unutar jedne organizacije poslove obavljaju zaposlenici različitog nivoa obrazovanja, različitog stila življenja, različitih životnih potreba itd., veliki izazov za menadžment preduzeća predstavlja, kako raznolike osobine i zahtjeve zaposlenika uskladiti sa ciljevima preduzeća. Dakle, primarni cilj organizovanja jeste da se pojedinačna nastojanja zaposlenika kombinuju za povećanje postizanja organizacijskih ciljeva (Peakman, 2003. str. 673). Iako bi zajednički cilj preduzeća trebao biti primarni interes svih zaposlenika, u praksi nerijetko se susreću mnogobrojni problemi koji se ogledaju kroz međusobno neuvažavanje, odbijanje međusobne pomoći, opstruiranje određenih aktivnosti i dr., što za posljedicu ima nisku produktivnost i narušavanje interesa preduzeće. Zbog navedenih činjenica, ljudski resursi su u fokusu istraživanja još od vremena Fredericka Taylora kada je uočio značaj proučavanja postupaka rada zaposlenika koje je na naučnim osnovama analizirao i evidentirao s ciljem njihove standardizacije. Dakle, Taylor je formulisanjem principa: oblikovanje rada, izbor i obrazovanje radnika, motivacija radnika i odvajanje planiranja od izvršavanja, postavio naučne temelje za daljnja istraživanja organizacijskih struktura.

S obzirom da je zadatak ovog rada provjera utjecaja sinergije unutar preduzeća na fleksibilnost preduzeća, pregledom dostupne literature nisu pronađeni radovi koji su se bavili na ovu temu. Uglavnom su u fokusu dosadašnjih istraživanja modeli organizovanja preduzeća.

Na osnovu naprijed iznesene problematike, nameće se problemsko pitanje koje glasi: Da li postoji utjecaj sinergije tima unutar diviziono organizovanog preduzeća na fleksibilnost preduzeća?

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Za populaciju istraživanja odabrano je preduzeće srednje veličine koje ima 180 zaposlenika. Preduzeće je organizovano u formi konglomerata s obzirom da obavlja nepovezane djelatnosti. Organizacijska struktura preduzeća formulisana je po modelu divizione organizacije zasnovane prema djelatnosti preduzeća. Naime, u okviru preduzeća nalazi se pet profitnih centara kako slijedi: PC<sub>1</sub>, PC<sub>2</sub>, C<sub>3</sub>, PC<sub>4</sub>, PC<sub>5</sub>. Pored profitnih centara u okviru preduzeća nalaze



se i troškovni centri kako slijedi: TC<sub>1</sub>, TC<sub>2</sub>, TC<sub>3</sub>. U analizi rezultata istraživanja zbog malog broja zaposlenika u troškovnim centrima, od troškovnih centara formiran je jedan subuzorak. Također, zbog malog broja zaposlenika u PC<sub>5</sub> njihovi upitnici prilikom statističke obrade pridruženi su PC<sub>4</sub>. Dakle, od popunjenih upitnika sačinjeno je pet subuzoraka koji će se statistički analizirati odvojeno. Za istraživanje odabran je namjerni uzorak, s obzirom da je upitnik je popunilo N=152 zaposlenika koji su bili dostupni u sjedištu preduzeća u vrijeme popunjavanja upitnika. Dakle, od ukupne populacije N 182 upitnik popunilo n 152 zaposlenika, odnosno, 84,5% populacije, na osnovu čega zaključujemo da je uzorak dovoljno reprezentativan.

Instrument za prikupljanje primarnih podataka je strukturirani upitnik sastavljan od 3 dijela u okviru kojih se nalazi 28 čestica. Upitnik se sastoji od tri baterije modifikovane od: 1) Bateman-Wilsonovog upitnika za procjenu timske efikasnosti (2001. str. 222-226), iz kojeg su preuzeta pitanja koja se odnose na procjenu sinergije tima a sastoje se od 10 čestica; 2) Za procjenu fleksibilnosti preduzeća korišten je upitnik kreiran od strane Isaka Adižes (prema S. Isaković, 2011. str. 226). koji se sastoji od 12 čestica. 3) Opšte informacije o ispitanicima koji se sastoje od 6 čestica.

Upitnik je kreiran u obliku otvorenih pitanja, ponuđenih odgovora i mjerenja nivoa slaganja. Za opšta pitanja o ispitanicima korištena je nominalna i ordinalna skala. Za pitanja namijenjena mjerenju nivoa slaganja korištena je deskriptivna intervalna skala, odnosno, Likertova skala s ocjenama nivoa slaganja kako slijedi: 1. Apsolutno se ne slažem, 2. Ne slažem se, 3. Niti se slažem niti se ne slažem, 4. Slažem se, 5. Apsolutno se slažem.

U cilju provjere metrijskih karakteristika, pouzdanost mjernih karakteristika upitnika provjerena računanjem Chronbach Alfa koeficijentom unutrašnje konzistencije (Tabela 2).

*Tabela 2. Metrijske karakteristike upitnika*

|   | MJERNA SKALA   | Chronbach Alfa | Broj čestica |
|---|----------------|----------------|--------------|
| S | Sinergija tima | ,893           | 10           |
| F | Fleksibilnost  | ,874           | 12           |

*Izvor: Obrada autora*

Na osnovu predstavljenih rezultata izračuna Chronbach Alfa koeficijenta unutrašnje konzistencije upitnika zaključujemo, da su mjerne karakteristike



upitniku izrazito pouzdane, jer je Chronbach Alfa koeficijent za sinergiju tima ,893 a za fleksibilnost preduzeća ,874 što ukazuje na izrazit visok nivo pouzdanosti.

Za statističku obradu podataka korišten je SPSS paket. Prilikom statističke obrade podataka korištene su sljedeće metode: analiza glavnih komponenata – za identifikovanje faktora koji posjeduju statistički najznačajnije informacije, faktorska analiza – za utvrđivanje statistički značajne povezanosti faktora, Regresijska analiza – za utvrđivanje smjera i jačine povezanosti zavisnih varijabli od nezavisnih varijabli, Analiza varijanse – za utvrđivanje značajnosti razlike između profitnih centara, Korelaciona analiza – za utvrđivanje smjera i nivoa povezanosti varijabli, F statistika i t test za provjeru statističke značajnosti.

### 3. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Nakon pregleda popunjenih upitnika N=152, utvrđeno je da su određeni upitnici djelomično popunjeni ili su na skali mjerenja stava zaokruživani isti brojevi zbog čega su takvi upitnici odbačeni kao nevažeći. Dakle, nakon provjere formalne ispravnosti upitnika izdvojeno je ukupno N=129 važećih upitnika s kojima se pristupilo statističkoj obradi. Struktura popunjenih upitnika prema profitnim i troškovnim centrima preduzeća predstavljena je u tabeli 3.

*Tabela 3. Struktura uzorka prema profitnim i troškovnim centrima*

| Subuzorak       | N  | %    | Subuzorak       | N  | N    | Subuzorak | N   | %   |
|-----------------|----|------|-----------------|----|------|-----------|-----|-----|
| PC <sub>1</sub> | 27 | 20,9 | PC <sub>3</sub> | 22 | 17,1 | TC        | 9   | 6,9 |
| PC <sub>2</sub> | 38 | 29,5 | PC <sub>4</sub> | 33 | 25,6 | UKUPNO    | 129 | 100 |

*Izvor: Obrada autora*

U statističkoj obradi podataka, zbog malog broja upitnika, upitnici PC<sub>5</sub> pridruženi su subuzoraka PC<sub>4</sub> a TC<sub>1</sub>, TC<sub>2</sub> i TC<sub>3</sub> formirani su kao jedan subuzorak TC.

Analizirajući polnu strukturu uzorka, uočavamo značajnu dominaciju muškog pola, skoro 85% muškaraca je u uzorku. S druge strane, interesantno je pogledati pol u kontekstu stručne spreme. Naime, može se uočiti da je struktura takva da s rastom nivoa obrazovanja udio ženskog pola dobija na značaju. Konkretno, kod NK i SSS je značajno više muškaraca (više od 90%),

dok je kod VSS i Mr obrnuta situacija (od ukupno 23 radnika 14 je žena, a 9 muškaraca).

Da bi odgovorili na formulirano istraživačko pitanje, potrebno je imati u vidu odnos između nezavisne i zavisne varijable. Kako su nezavisne varijable sačinjene od deset čestica, neophodno je redukovati njene čestice, da bi lakše mogli opisati odnos s nekom od čestica zavisne varijable. U tu svrhu primjenjena je analiza glavnih komponenta i faktorska analiza.

S obzirom da faktorska analiza koristi korelacije između varijabli, neophodno je prije postupka faktorizacije, matricu koeficijenta korelacije podvrgnuti provjeri statističke značajnosti. Za tu svrhu korišten je KMO index i Bartelov test (Tabela 5). Fulgosi navodi, da su Kaiser i Rice predložili sljedeću skalu za KMO index (prema Kiss, str. 83): (0,90-odličan; 0,80 - vrlo dobar; 0,7 - dobar; 0,6 - osrednji; 0,5 - loš. Ukoliko je index manji od 0,50 nije primjereno koristiti faktorsku analizu. Primjerenost korištenja podataka za faktorsku analizu prema Bartelovom testu je u slučaju statističke značajnosti ako je  $p < 0,05$ . Nakon provjere statističke značajnosti matrice koeficijenta korelacije, ako je zadovoljen uslov za primjenu podataka metodom faktorske analize, pristupamo analiziranju matrice komunaliteta (Tabela 5), koja nam predstavlja, koliko je varijanse svake varijable objašnjeno s preostalim, odnosno, zadržanim komponentama ili faktorima.

*Tabela 4. Deskriptivne mjere baterije čestica nezavisne varijable sinergija tima*

| Čestice varijable „sinergija tima“                                 | Mean | Std. Dev. | N   |
|--------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----|
| U našem preduzeću pripadnost pojedinom timu je jasno definisana.   | 3,46 | ,992      | 129 |
| U našem preduzeću jasno je određen smisao/cilj tima u kojem radim. | 3,47 | 1,008     | 129 |
| U našem preduzeću svakom članu je jasna uloga koju ima u timu.     | 3,48 | 1,009     | 129 |
| U našem preduzeću komunikacija unutar tima je učinkovita.          | 3,12 | 1,125     | 129 |
| Osjećam se vrijednim članom svog tima.                             | 4,07 | ,886      | 129 |
| Ostali dijelovi organizacije visoko cijene ovaj tim.               | 3,14 | ,950      | 129 |
| Ponosan sam što pripadam ovom timu.                                | 3,97 | 1,053     | 129 |
| Svaki član daje sve od sebe u radu tima.                           | 3,43 | ,958      | 129 |
| Vodstvo tima je efikasno i adekvatno.                              | 3,33 | 1,105     | 129 |
| Svi članovi tima daju maksimum u radu.                             | 3,28 | 1,060     | 129 |

Descriptive Statistics; Extraction Method: Principal Component Analysis.

*Izvor: Obrada autora*

Na osnovu predstavljenih rezultata u tabeli 4 uočavamo, da stavovi zaposlenika po osnovu varijable sinergija tima kreću između stava niti se slažem niti ne slažem i slažem se. U najvećoj mjeri zaposlenici su jedinstveni oko stava „*Osjećam se vrijednim članom svoga tima*“ gdje je srednja vrijednost 4,07 a standardna devijacija ,886.

U cilju provjere prikladnosti korištenja faktorske analize za što je potrebno postojanje statistički značajne korelacije između čestica, matrica koeficijenta korelacije podvrgnuta je provjeri KMO testom i Bartelovim testom (Tabela 6).

*Tabela 5. Test sferičnosti (Sinergija tima)*

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |         |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,870    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 624,723 |
|                                                  | Df                 | 45      |
|                                                  | Sig.               | ,000    |

*Izvor: Obrada autora*

Prema predstavljenim rezultatima testa sferičnosti (Tabela 5) u okviru kojeg su primijenjene metode KMO testa, vidimo da je KMO index ,870 što spada u kategoriju vrlo dobar. Rezultat Bertelovog testa statističke značajnosti je ,000 što zadovoljava uslov da je  $p < 0,05$ . Ovi rezultati potvrđuju prihvatljivost podataka za primjenu faktorske analize.

Nakon provedene provjere prihvatljivosti primjene faktorske analize provedena je analiza glavnih komponentata (Tabela 7). S obzirom da postoji više kriterija za izbor broja faktora, u ovom radu opredijelili smo se za kriterij latentnog korijena prema kojem se u obzir uzimaju samo oni faktori koji imaju ajgenvrijednost veću od 1. Oni faktori koji imaju ajgenvrijednost manju od 1 neće se uzimati u obzir prilikom daljnje statističke obrade podataka jer objašnjavaju manje varijabiliteta nego same varijable.

Kako bi utvrdili proporciju varijanse varijable koja je zajednička s ostalim varijablama, izračunat je komunalitet varijabli koji je predstavljen u tabeli 6.

Tabela 6. Komunalitet

| Čestice varijable „sinergija tima“                                 | Initial | Extraction |
|--------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| U našem preduzeću pripadnost pojedinom timu je jasno definisana.   | 1,000   | ,658       |
| U našem preduzeću jasno je određen smisao/cilj tima u kojem radim. | 1,000   | ,749       |
| U našem preduzeću svakom članu je jasna uloga koju ima u timu.     | 1,000   | ,639       |
| U našem preduzeću komunikacija unutar tima je učinkovita.          | 1,000   | ,630       |
| Osjećam se vrijednim članom svog tima.                             | 1,000   | ,480       |
| Ostali dijelovi organizacije visoko cijene ovaj tim.               | 1,000   | ,417       |
| Ponosan sam što pripadam ovom timu.                                | 1,000   | ,649       |
| Svaki član daje sve od sebe u radu tima.                           | 1,000   | ,605       |
| Vodstvo tima je efikasno i adekvatno.                              | 1,000   | ,682       |
| Svi članovi tima daju maksimum u radu.                             | 1,000   | ,727       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Obrada autora

Na osnovu predstavljenih rezultata u tabeli 6 vidimo da najviše komunaliteta ima čestica

„U našem preduzeću jasno je određen smisao/cilj tima u kojem radim“ 0,749. Dakle, možemo zaključiti, da je 75% od ukupne varijacije varijable objašnjeno kroz dva odabrana faktora a preostalih 15% varijanse odnosi se na konkretne osobine varijable i iznos greške koja nastaje prilikom mjerenja. Za bateriju sastavljenu od 10 čestica koji predstavljaju nezavisnu varijablu „sinergija tima“ provedena je analiza glavnih komponentata (Tabela 7).

Tabela 7. Glavne komponente

|   | Inicijalne ajgen vrijednosti |          |          | Suma kvadrat opterećenja |         |          | Rotacija kvadrat opterećenja |         |          |
|---|------------------------------|----------|----------|--------------------------|---------|----------|------------------------------|---------|----------|
|   | Suma                         | Varij. % | Kumul. % | Suma                     | Vari. % | Kumul. % | Suma                         | Vari. % | Kumul. % |
| 1 | 5,129                        | 51,286   | 51,286   | 5,129                    | 51,286  | 51,286   | 3,277                        | 32,766  | 32,766   |
| 2 | 1,108                        | 11,081   | 62,367   | 1,108                    | 11,081  | 62,367   | 2,960                        | 29,601  | 62,367   |
| 3 | ,781                         | 7,813    | 70,180   |                          |         |          |                              |         |          |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Obrada autora

Nakon provedene analize glavnih komponenata (Tabela 7) izdvojena su dva faktora koji ukupno objašnjavaju 62,4% varijanse. Odnosno, prvi faktor objašnjava 51,3% dok drugi faktor objašnjava 11% varijanse. S obzirom da u izlučenoj faktorskoj strukturi sadržane varijanse više varijabli zbog čega je otežana interpretacija, pristupilo se postupku rotacije faktora.

*Tabela 8. Rotaciona matrica nezavisne varijable*

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup>                             |           |      |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| Čestice varijable sinergija tima                                  | Component |      |
|                                                                   | 1         | 2    |
| Svi članovi tima daju maksimum u radu                             | ,846      | ,105 |
| Vodstvo tima je efikasno i adekvatno                              | ,764      | ,313 |
| Svaki član daje sve od sebe u radu tima                           | ,760      | ,165 |
| U našem preduzeću komunikacija unutar tima je učinkovita          | ,672      | ,423 |
| Ostali dijelovi organizacije visoko cijene ovaj tim               | ,554      | ,332 |
| U našem preduzeću pripadnost pojedinom timu je jasno definisana.  | ,089      | ,806 |
| Ponosan sam što pripadam ovom timu                                | ,299      | ,748 |
| U našem preduzeću jasno je određen smisao/cilj tima u kojem radim | ,481      | ,719 |
| Osjećam se vrijednim članom svog tima                             | ,188      | ,667 |
| U našem preduzeću svakom članu je jasna uloga koju ima u timu     | ,526      | ,602 |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.

*Izvor: Obrada autora*

Nakon provedene rotacije faktora za bateriju sinergija tima, izdvojene su dvije originalne varijable koje nose najviše faktorskog opterećenja. Primjenom faktorske analize naše nezavisne promjenljive korigujemo tako što u nastavku rada koristimo samo one koje su najviše korelisane sa izabranim linearnim kombinacijama, odnosno, one originalne promjenljive koje su najviše korelisane s faktorima. Dakle, izdvojene su dvije varijable: »*Svi članovi tima daju maksimum u radu*« čije je faktorsko opterećenje ,846 što potvrđuje da ima najveću korelaciju s prvim faktorom i »*U našem preduzeću pripadnost pojedinom timu je jasno definisana*« čije je faktorsko opterećenje ,806 i ima najjaču korelaciju s drugim faktorom.

Nakon identifikovanja originalnih čestica nezavisne varijable koje u najvećoj mjeri koreliraju s izlučenim faktorima, provedena je ista statistička obrada nad zavisnom varijablom „fleksibilnost preduzeća“ s ciljem da se redukuje broj originalnih čestica (12) na manji broj reprezentativnih čestica kako bi se lakše objasnile pojave.

Dakle, provedena je statistička obrada zavisne varijable sljedećim redoslijedom: deskriptivna statistika, provjera postojanja statistički značajne korelacije između čestica nezavisnih varijabli, izračuna komunaliteta originalnih čestica, analiza glavnih komponenata i rotacija matrice zavisnih varijabli, nakon čega su identifikovane originalne čestice zavisne varijable koje u najvećoj mjeri koreliraju s izlučenim faktorima zavisne varijable F-Fleksibilnosti. Zbog ograničenog prostora u radu predstaviti ćemo u tabeli 8 samo one originalne čestice koje imaju najveću korelaciju s izlučenim faktorom.

*Tabela 8 Redukovane originalne čestice zavisne varijable „fleksibilnost preduzeća“*

|   |               |                                                                        |
|---|---------------|------------------------------------------------------------------------|
| F | Fleksibilnost | F <sub>2</sub> - Uočavamo i razmatramo promjene u tržišnim trendovima. |
|   |               | F <sub>10</sub> - Brzo se prilagođavamo poslovima različitog obima.    |

*Izvor: Obrada autora*

Nakon primjene faktorske analize, redukovane su nezavisne i zavisne varijable na prihvatljivu veličinu, što nam omogućava da primjenom višestruke regresione analize i korelacione analize nezavisne varijable dovedemo u odnos sa zavisnim varijablama kako bi izvršili provjeru postavljenih hipoteza istraživanja. Provjera postavljenih hipoteza istraživanja provest će se na sljedeći način: *prvi korak*, provjerit će se da li je model statistički značajan, za što ćemo primijeniti ANOVA metodu. Kriterij za statističku provjeru modela je veličina  $p < 0,05$  i F statistika; *drugi korak*, primjenom t testa provjerit će se da li su ocjene parametara (koeficijenti, odsječak i nagib) statistički značajne; *treći korak*, primjenom matrice, a na osnovu koeficijenta determinacije, provjeriti reprezentativnost modela. Što je koeficijent determinacije bliži 1 model je reprezentativniji.

#### 4. ZAKLJUČAK

Nakon pregleda literature koja se bavi organizacijskim modelima uočavamo da su kroz vrijeme organizacije nastojale da promjenom svoje organizacijske strukture odgovore dinamičnim promjena okruženja koje su poticane kako tehnološkim razvojem tako i djelovanjem tržišne konkurencije. U cilju pronalaska odgovora na istraživačko pitanje: *da li postoji povezanost između sinergije tima unutar preduzeća i fleksibilnosti preduzeća*, odabrano je jedno preduzeće strukturno organizovano po osnovu djelatnosti u divizionu organizaciju s ciljem provođenja empirijskog dijela istraživanja i pronalaska odgovora na istraživačko pitanje. U radu je postavljena generalna hipoteza istraživanja koja glasi „*Sinergija tima značajno utiče na fleksibilnost preduzeća*“. Kako bi utvrdili odnos između pojava primjenjena je regresiona analiza čiji su rezultati predstavljeni u tabeli 9.

*Tabela 9 Provjera postojanja odnosa između sinergije tima i fleksibilnosti preduzeća*

| NEZAVISNA VARIJABLA              |                 | F      | Sig. F | ZAVISNA VARIJABLA |               |
|----------------------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|---------------|
| X <sub>1</sub><br>SINERGIJA TIMA | S <sub>1</sub>  | 25,640 | ,000   | F <sub>2</sub>    | F             |
|                                  | S <sub>10</sub> | 25,977 | ,000   | F <sub>10</sub>   | FLEKSIBILNOST |

*Izvor: Obrada autora*

Nakon statističke obrade podataka, u tabeli 9, predstavljeni su rezultati višestruke regresione analize kojom su u odnos stavljene originalne čestice nezavisne varijable sinergija tima (S<sub>1</sub>; S<sub>10</sub>) i originalne čestice zavisne varijable fleksibilnost preduzeća (F<sub>2</sub>; F<sub>10</sub>). Predstavljeni rezultati ukazuju na postojanje statističkog odnosa između pojava jer je  $p < 0,05$ .

Drugi korak provjere hipoteze istraživanja proveden je korištenjem t testa u okviru kojeg su originalne čestice zavisne varijable sinergija tima (S<sub>1</sub>; S<sub>10</sub>) i originalne čestice nezavisne varijable fleksibilnost preduzeća (F<sub>2</sub>; F<sub>10</sub>), stavljene u odnos svaka sa svakom u cilju provjere statistički značajne povezanosti (Tabela 10).

*Tabela 10 Provjera povezanosti sinergije tima i fleksibilnosti preduzeća*

| NEZAVISNA VARIJABLA              |                 | t     | p    |                 | ZAVISNA VARIJABLA  |
|----------------------------------|-----------------|-------|------|-----------------|--------------------|
| X <sub>1</sub><br>SINERGIJA TIMA | Cons.           | 6,670 | ,000 |                 | F<br>FLEKSIBILNOST |
|                                  | S <sub>1</sub>  | 2,792 | ,006 | F <sub>2</sub>  |                    |
|                                  | S <sub>10</sub> | 5,555 | ,000 | F <sub>2</sub>  |                    |
|                                  | Cons.           | 8,426 | ,000 |                 |                    |
|                                  | S <sub>1</sub>  | 7,003 | ,000 | F <sub>10</sub> |                    |
|                                  | S <sub>10</sub> | -,311 | ,756 | F <sub>10</sub> |                    |

*Izvor: Obrada autora*

Prema predstavljenim rezultatima t testa u tabeli 10, uočavamo da postoji statistički značajna povezanost originalnih čestica zavisne varijable (S<sub>1</sub>, S<sub>10</sub>) i originalnih čestica nezavisne varijable (F<sub>2</sub>, F<sub>10</sub>) jer je p<0,05, izuzev u slučaju S<sub>10</sub> i F<sub>10</sub> kod kojih je p>0,05 što upućuje na zaključak da ove dvije čestice nisu statistički značajno povezane. Primjenom korelacione analize provjerena je reprezentativnost modela (Tabela11).

*Tabela 11 Provjera reprezentativnosti modela*

| NEZAVISNA VARIJABLA              |                 | R    | R <sup>2</sup> | Sig. F |                 | ZAVISNA VARIJABLA  |
|----------------------------------|-----------------|------|----------------|--------|-----------------|--------------------|
| X <sub>1</sub><br>SINERGIJA TIMA | S <sub>1</sub>  | ,538 | ,289           | ,000   | F <sub>2</sub>  | F<br>FLEKSIBILNOST |
|                                  | S <sub>10</sub> | ,540 | ,292           | ,000   | F <sub>10</sub> |                    |

*Izvor: Obrada autora*

U tabeli 11 predstavljeni su rezultati korelacione analize kojom je izvršena provjera reprezentativnosti modela regresione analize u okviru koje su predstavljeni rezultati koeficijenta determinacije R<sup>2</sup>. Vidimo da je koeficijent determinacije R<sup>2</sup> za česticu S<sub>1</sub> F<sub>2</sub> - ,289 a za česticu S<sub>10</sub> F<sub>10</sub> - ,292. Koeficijent korelacije r - ,538 i ,540 ukazuju na postojanje korelacije srednje jake vrijednosti, na osnovu čega zaključujemo da je model reprezentativan.

Na osnovu predstavljenih rezultata istraživanja u tabelama 9, 10 i 11 možemo zaključiti da je hipoteza istraživanja uslovno potvrđena jer čestice S<sub>10</sub> i F<sub>10</sub> nisu statistički značajno povezane.

Dakle, sinergija tima unutar preduzeća uslovno ima statistički značajan utjecaj na fleksibilnost preduzeća. S obzirom da je istraživanje provedeno samo na



jednom preduzeću, valja istaći da se ne može donositi zaključak da se rezultati provjere hipoteze odnose na sva preduzeća koja su diviziono organizovana. Zbog toga bi bilo neophodno u narednim istraživanjima za uzorak odabrati znatno veći broj preduzeća koja bi predstavljala reprezentativan uzorak istraživanja na osnovu čijih rezultata bi se mogli donositi konkretniji zaključci. U svakom slučaju, ovo istraživanje predstavlja osnovu koja nam omogućava da kao preporuku istaknemo činjenicu o neophodnosti jačanja timova u preduzeću s ciljem međusobnog korištenja sinergijskih efekata kako bi se osnažila fleksibilnost preduzeća koja je neophodna za izgradnju njegove konkurentnosti.

## 5. LITERATURA

### **Knjige:**

1. Aalast, W. Hee, K. (2002) Workflow Management: Models, Methods, and Systems, Massachusetts Institute of Technology.
2. Certo, S. C. Certo, S. T. (2008) Moderni menadžment, 11 izd. Mate, Zagreb.
3. Graubner, M. 2006. Task, Firm Size, and Organizational Strukture in Management Consulting.
4. Hicks, H. Gullett, C. R. (1976) The Management of Organizations, 3<sup>ed</sup> McGrau-Hill Book Comapny, New York.
5. Karlöf, B. Lövingsson, F. (2005) The A-Z of Management Concepts and Models, Thorogood Publishing, London.
6. Sikavica, P. Novak, M. (1999) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
7. Weihrich, H. Koontz, H. (1998) Menadžment, 10. izd. Mate, Zagreb.

### **Ostala literatura:**

8. Mintzberg, H. (1980) Structure in 5's: Asynthesis of the Reashrch on Organization Design, Management Since, Vol. 26, No 3. 322-341.
9. Peakman, T. (2003) Organizing the Organization, Drug Discovery Today, Vol. 8, Issue 15.
10. Kiss, I. (2012) Faktorska analiza stavova odrasle populacije prema cjeloživotnom obrazovanju, Napredak, 153 (1) 77-94.
11. Isaković, S. (2010) Utjecaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine, Doktorska disertacija.



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## URGENT MEASURES IN OVERCOMING A CRISIS IN A COMPANY<sup>1</sup>

### URGENTNE MJERE ZA PREVAZILAŽENJE KRIZE U KOMPANIJU

**Branko Mihailović**

Institute of Agricultural Economics, Belgrade  
Volgina 15 Street, 11060 Belgrade, Republic of Serbia

Tel: +381 (0) 11 69 72 842

Fax: Tel: +381 (0) 11 69 72 858

E-mail: [brankomih@neobee.net](mailto:brankomih@neobee.net)

**Drago Cvijanović**

Institute of Agricultural Economics, Belgrade  
Volgina 15 Street, 11060 Belgrade, Republic of Serbia

Tel: +381 (0) 11 69 72 858

Fax: Tel: +381 (0) 11 69 72 858

E-mail: [drago\\_c@iep.bg.ac.rs](mailto:drago_c@iep.bg.ac.rs)

**ABSTRACT:** *In many organizations in Serbia can be seen a crisis, which manifests through decrease of market share and profitability, increased indebtedness, inadequate investment and multiplication of new business projects at the expense of a primary business. The crisis symptoms are characterized by mainly ex post pointing at the situation in a company. Consequentially, the paper's aim is to define adequate urgent measures, which would lead to improvement of the company's business performances improvement. In realization of a research task was used a desk research of data, which refer to indicators of the company's performances in Serbia. Such research implies using data from the official resources: international organizations' resources; data from domestic and foreign literature; internal data base of the Institute of Agricultural Economics, Belgrade. The companies in Serbia have functioned for years on non-market principles. It led to increasing lagging behind of domestic economy in regard to the market principles. It turned out that the partial changes, without an encroachment on the proprietary structure and prevailing ownership relation, do not lead to increase of business efficiency. But, increasing competition and pretension for business success have motivated the*

*companies in Serbia to apply the market business principles. Transforming the ex-socialist economies into the market ones represents a process of transition, which creates a new business environment and a new institutional infrastructure. Adjusting to the new business environment realizes through a restructuring process, which aims to improve the company's business performances.*

**Keywords:** *crisis, urgent measures, restructuring, crisis management.*

**JEL:** M 21

## 1. INTRODUCTION

Many organizations in Serbia show a crisis, which manifests through a decrease of market share and profitability, increased indebtedness, inadequate investment and multiplication of new business projects at the expense of a primary business. The crisis symptoms are characterized by mainly ex post pointing at the situation in a company. Of great significance are accounting information, based on which can get indicators on a situation in the company. A consultant can get valuable signals and indicators in a practical way – from the experience and cognitions of employees. Those are just symptoms, but causes can be different. Fundamental problems are normally caused by transformation in a branch in which the company does its business. That is to say, it is about new distribution channels occurrences, new technologies or competitors with strategies or value chains, which provide them to realize a superior supply to buyers. Those changes require the strategies of the companies, which had been the leading ones in the branch. Knowing the most important crisis characteristics helps the consultant identify the crisis and carry out the company's development diagnosis. This points out that the crisis is expressed through three characteristics: focus of crisis, type of crisis, stage of crisis (Senić 1996, p. 33). *The crises' focus* shows where the crisis comes from. Thereby the following makes a difference: endogenous crisis, i.e. those crises which appeared in the company, and exogenous crisis, i.e. such crisis which act outside the company. *The crisis' type* shows if it is about: the strategic crisis, where the success potentials have been disturbed or destroyed; the success crisis, in which appears a loss; a liquidity crisis, in which was jeopardized or turned off paying capacity of the company. *The crisis' stage* shows if it is about: the crisis which jeopardizes the existence or about the crisis which destroys the existence, i.e. the crisis which is indispensable for leaving the existing form of the company.

Time connection, i.e. a chronology of appearance is such that firstly appears the strategic crisis, then the success crisis and, at the end, the liquidity crisis. However, the chronology of their revealing is reversed. In the first phase, banks refuse credit authorization, and then notice a dramatic decrease of equity. At the end realizes that was omitted to place the production inheritors on the market timely and thereby to prevent sale reduction. The basic resources of financing expenses for technical-technological and market restructuring are investments of foreign and local partners. The least resources for covering restructuring expenses, the local companies use from business banks. At the same time, many companies require the previous restructuring as a condition for successful privatization. For a way out from the crisis the company „looks for“ in consulting services, which are very expensive, and thereby a key reason for the company restructuring is a financial crisis, which means that the companies have no assets to buy the consulting services.

## **2. PREVIOUS RESEARCHES**

The consulting company *Deloitte & Touché* has developed a turn methodology in business, which consists of three integrated steps (Deloitte & Touché 1994, p. 2): 1. State diagnosis of financial and production possibilities of the company, 2. Crisis management, 3. Turn management. The first step means the analysis of financial possibilities of the client-company and provides an insight into the current financial position and projection of earning power, if the existing trends continue. The production possibilities diagnosis comprises: the analysis of supply and demand market, the analysis of production process and production program, prices strategy, competitive advantage resources, etc. A proposal of the strategic alternatives for the client-company bases on the financial state and production possibilities' diagnosis. The next step is the crisis management, which, according to the *Deloitte & Touche's* approach, comprises five activity groups: financial restructuring, sale of unnecessary assets, products realization, regular determination of employees' number and the market review. The third step in overcoming the crisis is the turn management, which covers the financial restructuring and the production restructuring. This step's aim is to introduce the company to a profitability zone. The strategic turn provides the company ways to make adequate position on the market.

Research of key relations is required, between: buyers, competition, partners in business and internal relations between workers and managers, as creators and

implementers of business processes (Piercy 1997, p. 235). For introduction of competitive position of a client uses the analysis of its strategic position. That is to say, knowing the existing and potential competition represents one of the basic assumptions of successful market restructuring. The strategic position and action evaluation process analysis, i.e. the strategic position analysis (*Space Analysis - Strategic Position and Action Evaluation Analysis*) expands cogitation on the environment to: branch power and its connection with the competitive advantage and financial strength of the company (Hooley and Saunders 1993, pp. 75-77).

With the *SPACE analysis* a strategic position of the company is determined relatively in regard to the branch. A relative size of opposed dimensions enables determination of the company's strategic position on the market. *A competitive position* is typical for the companies which have the competitive advantage in attractive branch. Such companies are necessary to find additional financial resources to keep the competitive position on the market. In long-term, a company can achieve this by more significant efficiency and productivity, but the company is inevitable to increase capital or to team with a large capital company. In this case, it is necessary to get consulting support in sphere of production, primarily in the field of operative production planning and operative work preparation, in order to improve productivity. Also, if it is necessary, the association with the large capital company, the consultants advise the client regarding selection of an adequate strategic partner. At the same time, the consultants engage in negotiations with potential candidates. *The aggressive position* of the company on the market, means facing the significant advantages, but also a risk of new competitors. The consultants advise the client regarding the performance on the market and relation toward the competition. *A conservative position* is typical for those companies on mature markets, where lack of need for investments makes a financial surplus. The consultant explores new market possibilities, in order for a client to place the surplus profitably. *A defensive position* has the companies which dispose with poor power in overcoming of the competition, so they should improve the resources by more efficient production or by being ready to retreat from the competitive market in order to concentrate where they can be protected. The consultants explore the possibilities of applying new techniques and technologies. The research goal is to improve the client's technological system, in order their products to fulfil the market requirements.

The market research provides perceiving dimensions and activities of some market segments and niches. Through these analyses an identification of

perspective areas and market niches is provided, as well as definition of global directions of the company's market restructuring. In such research project, the consultants must plan and structure the research (Stošić & Milovanović 1992, p. 269). According to know-how and information given by the market decreases the market risk, which has been continuously present. The information on market trends helps the companies redefine the current market, to perceive the possibilities of coming back to the lost markets, as well as to evaluate the attractiveness of winning new ones. The market research enables the companies to solve their business problems efficiently. When the management of the company is acquainted with the market needs and its competitive position, there can approach to the production program, i.e. a portfolio planning. It is necessary to identify different sources and growth potential from the aspect of company's operations whole portfolio. Out of this, a need for concepts has resulted, which helps the evaluation of different businesses, as within certain portfolio business, as well as in regard to the competitors business. One of the first attempts in operationalization of these variables represents a study of the Boston Consulting Group – BCG. Meanwhile, this model has been multiple modified and have been developed a series of different models for some aspects of the strategic management (Todorović et al, 1998, p. 221). Many world famous consulting houses have developed new models which have, basically, been based on the BCG models. The portfolio concept, consultants use for determination of the best combination of businesses, aims to achieve long-term client profitability. Synergetic effects realize based on different developmental possibilities and profitability of different businesses' financial flows.

By application of the BCG approach, businesses or products are categorized by issue if they have low or relatively high market share on the market with high or low growth rate. The businesses with high market share are generators of financial resources. According to the BCG model, it is possible to identify four types of businesses: market leaders ("star" products), perspective products (products under "a question mark"), mature products ("milking cows"), stagnant products ("dogs"). In determination of some business goal and support character which can be assigned to it, there suggests the basic strategic options (Kotler 1984, pp. 77-78):

- *To build.* This strategy has been directed to improvement of the market position, with readiness not to realize income in short-term. The strategy is suitable for the perspective products, which only with increase of the market share can become „stars”.

- *To keep*. In this case, the strategy wants to keep the market share of some business, which is favourable for the mature products of greater power, while it provides significant financial resources,
- *Reap*. This strategy should preserve a market share in short-term, independently from long-term possibilities. This strategy is favourable for „milking cows”, which do not have enough power and unclear future, and which can provide financial resources fast, or with some stagnant and perspective products,
- *Divest*. This strategy tends to sell or liquidate the business, because the resources can be better used for other purposes. It is favourable for the “dogs” and the „question marks”, that assess that they are not in function of the company’s growth.

### **3. RESEARCH AND METHODOLOGY**

The basic research task of the paper is defining the adequate urgent measures, which would lead to improvement of business performances of the company. The realisation of this research task used the desk data research, which refers to indicators of the company’s performances in Serbia. Such research implies using data from official resources, such as: international organizations data; the data from domestic and foreign literature; internal data base of the Institute of Agricultural Economics, Belgrade. Since the focus of the subject in this paper is on the urgent measures in the crisis conditions of the company, it is natural that the research will pay attention to it, since the area has not been sufficiently processed, investigated or partially analyzed, so prevailing opinions, as it seems, should be exposed to a strict, reliable scientific ground, based check. In that way will, we hope, it will clear many dilemmas and point out clear directions, which will lead to more important stabilization of the company’s operations, and will determine also the reliable directions of further development.

### **4. DISCUSSION**

In the Serbian economy, the subjects competitively “snooze”, technically lag behind and do not think in a marketing sense (Pejanović et al, 2003, pp. 3-24). That is to say, there are various gaps in business in Serbia, which can be eliminated by new approach that implies major changes, focused on anew relation toward the business environment establishment. Macro-economic



indicators of investment trends in Serbia point out to positive investment trends, but also to still insufficient total investment level. Many factors affect weaker investments, and first of all, high commercial and un-commercial risks, slow economic transition and under developed institutions, which, in practice, guarantee the rights resulting from private property and contracts (Mihailović et al, 2011, pp. 311-323).

Serbia must encircle itself in territorial, status and economic sense, as well as to finish the privatization. The business environment in Serbia is characterized by many economic paradoxes, conflicts and illogicality of law, which, in no case, cannot lead a country toward sustainable development and European integrations. Serbian economy, today, suffers from high inflation, high public spending, and high deficit of current account, high proportions between export and public debt pay off. However, the competitiveness barriers are, primarily, in the field of institutions and infrastructure. Successful solving of accumulated problems in the final phase of economic transition in Serbia is possible if it creates the business environment, which instigates transformation processes of economic and social system in Serbia. The market way of doing business will not happen by its self. That is to say, besides the factors, such as the state, which should be a catalyst of transformation processes, interventions in different spheres of the company's business are needed for the market system establishment.

As we can see from the risk rank, published by The Economist Intelligence Unit – a leading research and consulting firm, which provides constant analyses and prognosis for more than 200 countries and six key industries, shows that the countries which realize a high competitiveness and high rates of economic growth (innovations - oriented economy) – are, at the same time, the countries which characterize low risk rates. The high risk rates are present exactly in low competitiveness countries, and especially is high risk of the government efficiency, financial and infrastructural risk. The countries of higher risk for investments and business are Serbia, BH, Macedonia, Albania (*Table 1*).

*Table 1. Level (rank) of risk in selected countries in 2009*

*(Source: Risk Briefing, The Economist Intelligence Unit, 2009,*

*Internet: <http://viewswire.eiu.com/index.asp?layout=homePubTypeRK>*

*Remark: Rank expresses by descriptive grades from A to E, where A shows the lowest risk, and E – the highest risk)*

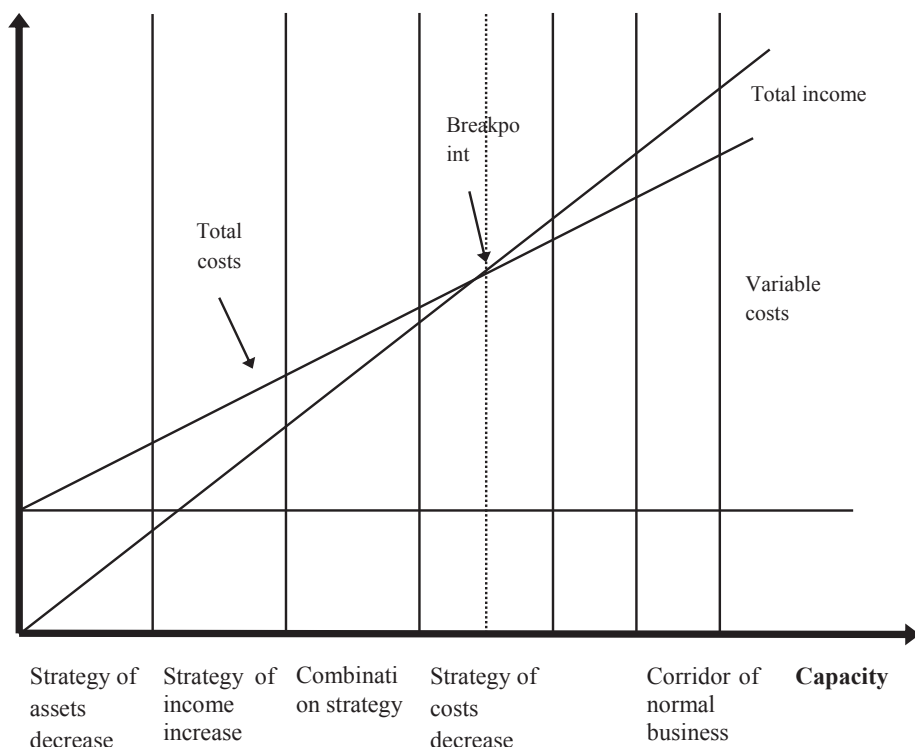
| Country/Total rank                                                           | Political stability - risk | Government efficiency- risk | Macro-economy - risk | Finances - risk | Infrastructure - risk |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|
| Countries in the phase 2 of economic development (efficiency led economy)    |                            |                             |                      |                 |                       |
| Albania/ C - 52                                                              | C - 60                     | D - 64                      | B - 40               | C - 58          | D - 62                |
| BH/ C - 52                                                                   | C - 55                     | D - 71                      | B - 40               | D - 62          | D - 62                |
| Bulgaria / B - 39                                                            | B - 30                     | D - 61                      | C - 45               | C - 46          | C - 44                |
| Macedonia/ C -50                                                             | C – 60                     | D - 64                      | B - 30               | D - 63          | C - 56                |
| Serbia / C - 57                                                              | C - 60                     | D - 64                      | D - 80               | E - 83          | C - 44                |
| Countries in the transition phase from efficiency in innovations led economy |                            |                             |                      |                 |                       |
| Croatia/ C -41                                                               | C - 45                     | C - 54                      | C - 45               | C - 42          | B - 38                |
| Hungary / B - 32                                                             | B - 30                     | B - 36                      | D - 70               | C - 42          | B - 28                |
| Poland/ B - 29                                                               | B - 25                     | B - 39                      | C - 45               | B - 29          | B - 31                |
| Romania / C -43                                                              | B - 40                     | D - 68                      | C - 45               | C - 58          | C - 41                |
| Countries in the phase of innovations led economy                            |                            |                             |                      |                 |                       |
| Slovakia. / B -32                                                            | A – 20                     | C - 43                      | C - 45               | B - 38          | C - 44                |
| Slovenia / B - 24                                                            | A – 20                     | B - 39                      | B - 40               | B - 25          | A - 19                |

In such conditions, the project is one of the ways to solve the problems which the companies meet. The process of surpassing the crisis can be interpreted as in the project, due to its time-limited effect and problem which encircle more areas. Consequentially, a concept of project management could be applied, since it can form one or more project teams, which will deal especially with the crisis surpassing. The crisis management has no permanent character, but has been time-limited – until resolving a complex of set tasks. Organizational forms of the crisis management depend on the size of the company in crisis, as well as from the ability of the company's managers. It is considered that there are three organizational forms of the crisis management: 1) project team, 2) "management in the shade", 3) "individual fighter" (Luthy 1988, p. 130). In the first organizational form, of great significance, is solving personnel issues and internal structuring of the crisis team. As members in the crisis project can find: a representative of a steering committee and management, representatives of the most important banks, a consulting company. A size of a working team should stay narrowly limited. The experience shows that the optimal number is 3-5 persons. Thereby, so called, task forces are very

important, which participate in solving the specific problems in the project activity. A model of the project team has the biggest application in large companies. The other organizational form, especially in small and medium companies, was represented by the special crisis manager, which was actually “the manager in the shade”, since he was appointed next to the existing management. In this case, as a picture shows, instead of taking over of bank representatives and consultants in formal crisis body of the company, there cherishes a contact with the consulting company by periodical coordination meeting. “The manager in the shade” takes over a role of the crisis manager. The activities of the crisis manager are, in the first instance, planning and implementation of restructuring, and less operational problems of the current business. Successful application of this model implies readiness of the existing management to cooperate with the crisis management, as well as the ability and will to implement the restructuring concept, done by the manager in the shade. A model of the “individual fighter” is applicable if it turns out that, in small and medium company, the existing management is not capable to implement necessary measures for the crisis surpassing. Then can formally appoint the crisis manager, which is fitted out with full line competence.

The analyzed models can be combined, since they are differently applied in different hierarchical levels. In forming of the urgent measures and the revitalization measures, it must be established a careful balance between short-term benefits and long-term losses, in order not to jeopardize the main strategy of the company. That is to say, a manager of the company must find a healthy compromise, since the best long-term concepts are worthless, if the company bankrupts in short-term. In this situation, the consultant has no enough time for the state evaluation in detail. The initial rough estimate of the state is sufficient. In prosperity phases, the consultant has happened that the company bought a property which was not in direct correlation with the company’s basic activity or was only partially necessary for fulfilling the company’s purpose. Sale of such property can mobilize significant liquidity reserves. The urgent measures (income increase, decrease of assets, decrease of costs and their combination) have been mostly determinate by the company’s resources and by the company’s business distance degree from the breakpoint, which can be seen in *Figure 1*.

Figure 1. Decision-making on type of operative strategy which will follow  
(Source: Hofer, W. C. (1980): "Turnaround Strategies", u W. F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw – Hill Book Company, New York, p. 276.)



In a crisis situation, it is necessary to evaluate all possibilities systematically and objectively, taking into consideration tax and balance consequences, as well as the expected effect to liquidity. If the business is very far from the breakpoint, then the only good option is decrease in assets. Then, it is important to decide which assets should sell and which should keep. A selection depends on the current and future strategy of the company, as well as from the possibility to sell the assets. There must be economization at all levels in the company. The experienced consultants suggest savings in costs, at first, at top management scale, which has an important psychological significance to employees in accepting other measures of costs reduction. If the employees motivate and, thereby, realize short-term improvements in the business, with great assurance, a surpassing of the crisis situation is expected. Also, there is a need for adequate value analysis, which represents a process of identification and elimination of unnecessary costs, especially products or services.

## 5. CONCLUSION

All employees in the company should be informed on measures which are implemented. That is to say, it is necessary for the company's management to carefully compose an informing plan. The content should be unconditionally determined, form, selection, or information announcing and a chronology of informing. In making a plan of informing, it should be first tested, in which moment should the management inform on difficulties. Various interest groups expect to be, as early and as comprehensive as possible, informed on the company's difficulties. Previously mentioned measures in overcoming the crisis represent a phase of consolidation within the business turn, which leads to the business stabilization of the company in crisis. The business consolidation is necessary condition for the company's transformation.

## 6. REFERENCES

1. Deloitte & Touche, Corporate Recovery Services in Central Europe, 1994.
2. Doyle, P. (1998) *Marketing management and strategy*. Second Edition, Prentice Hall, London.
3. Hofer, W. C. (1980) Turnaround Strategies. U *W. F. Glueck, Strategic Management and Business Policy*, McGraw – Hill Book Company, New York, p. 276.
4. Hooley, G., and Saunders, J. (1993) *Competitive Positioning - The key to market success*. Prentice Hall Inc. Engle wood Cliffs, NJ., pp. 75-77.
5. Kotler, P. (1984) *Marketing Management*. Prentice Hall International, Inc., London, pp. 77-78.
6. Luthy, M. (1988) *Unternehmenskrisen und Restrukturierungen*. Verlag Paul Haupt, Bern and Stuttgart.
7. Mihailović, B., Simonović, Z., Paraušić, V. (2011) Tranzicija privrede u Srbiji. *Međunarodna naučna konferencija: Tradicija, modernizacija, identiteti – Mesto tradicije i modernizacije u različitim koncepcijama i strategijama razvoja zemalja u tranziciji*, Niš 2011., pp. 311-323.  
Pejanović, R., Tica, N., Vlahović, B. (2003): Faktori konkurentnosti poljo(privrede). *Agroekonomika*, br. 32, pp. 3-24.
8. Piercy, M. (1997) *Market-Led Strategic Change*. Butterworth Heineman. *Risk Briefing, The Economist Intelligence Unit*, 2009, <http://viewswire.eiu.com/index.asp?layout=homePubTypeRK> [Pristup: 25.06.2010.]
9. Senić, R. (1996) *Krizni Menadžment*. Biblioteka Dijalozi, Beograd.
10. Stošić, I., Milovanović, T. (1992) Istraživanje tržišta u funkciji strateškog planiranja. Zbornik radova *Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem*, Ekonomski fakultet, IZIT, Beograd.

11. Todorović, J., Djuričin, D., i Janošević, S. (1998) *Strategijski menadžment*. II izdanje, IZIT, Beograd.

## **Endnotes**

1. The paper represents a part of the research at the project III - 46006 – *Sustainable agriculture and rural development in terms of the Republic of Serbia strategic goals' realization within the Danube region*, funded by the Ministry of Education, Science and Technological Development.

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**ANALYSIS OF ORGANISATIONAL PERFORMANCE OF  
NONPROFIT INSTITUTIONS: THE CASE OF LIFELONG  
LEARNING INSTITUTIONS IN CROATIA**

**ANALIZA ORGANIZACIONE PERFORMANSE  
NEPROFITNIH INSTITUCIJA: SLUČAJ INSTITUCIJA  
ZA DOŽIVOTNO UČENJE U HRVATSKOJ**

**Zoran Mihanović, PhD**

University of Split, Faculty of Economics  
Cvite Fiskovića 5, Split, Croatia  
Tel: 0038521430695  
Fax: +38521430750  
E-mail: [zmihanov@efst.hr](mailto:zmihanov@efst.hr)

**Jurica Pavičić, PhD**

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business  
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Croatia  
Tel: +385 1 238 3460  
Fax: +385 1 230 8472  
E-mail: [jpavicic@efzg.hr](mailto:jpavicic@efzg.hr)

**Nikša Alfirević, PhD**

University of Split, Faculty of Economics  
Cvite Fiskovića 5, Split, Croatia  
Tel: +385 21 430 657  
Fax: +38521430 701  
E-mail: [zmihanov@efst.hr](mailto:zmihanov@efst.hr)

**ABSTRACT:** *This paper discusses the organisational performance of non-profit institutions of lifelong learning, analyzes factors constituting performance of non-profit institutions and educational institutions in particular, as well as the level and structure of performance of these institutions. The verification of research goals is based on the review of literature, which identifies the specific factors of non-profit educational institutions. On the basis of previous research, a valid research*

*instrument, used to measure performance of institutions of lifelong learning, was created. The level and structure of organisational performance of non-profit educational institutions and the verification of research goals are empirically analysed on a random sample of Croatian institutions. It is believed that research results can assist managers of educational institutions in creating a strategy, leading to the better organisational performance.*

**Keywords:** *organisational performance, non-profit organisations, institutions of lifelong learning, Croatia*

**JEL:** I22

## 1. THEORETICAL CONSIDERATION

### 1.1. Elements That Make up the Performance of Non-profit Organizations

Successfully applied marketing or social orientation (Sargeant, Foreman & Liao 2002, p. 48-55) creates certain benefits for society as a whole. They are not measurable or defined as in the profit sector because non-profit organizations are not determined by *financial returns*, but rather by their *mission*, and therefore there is a problem in describing the appropriate measures of organizational performance. This refers primarily to improved *performance and mutuality/reciprocity*.

As far as organizational performance, it is best to describe the effectiveness and efficiency of the organization (Sargeant, Foreman & Liao 2002, p. 50-56). *Effectiveness* should be measured by some sort of complex mixed-measure which for example establishes the extent to which the organization has fulfilled its *mission, achieve specific goals, generate some funds, has made a reputation with leaders of other organizations (peer reputation)* (Forbes 1998, p. 183-196; Kara, Spillan, & DeShields 2004, p. 59-72; Herman & Renz 1998, p. 23-25; Sargeant, Foreman & Liao 2002, p. 49-56), or *has achieved customer satisfaction*, although only satisfaction in many cases is not a good indicator of the efficiency with respect to the fact that these organizations often in their mission try to change the behaviour of the user. It may be added that effectiveness is always the matter of *comparison with the past* or with *other similar organizations*.

*Efficiency* characterizes the relationship between inputs and outputs which reflects the amount of effort spent or damage involved. *Efficiency* achieved by non-profit organizations is difficult to be measured. They are required by



their stakeholders to direct their modest resources towards the desired result, and not share them all equally for effect (Herman & Renz 1998, p. 24-25).

In addition to organizational performance, as a result of successful marketing orientation of institutions, there is also *mutuality and reciprocity*. (Sargeant, Foreman & Liao 2002, p. 58-59). This refers primarily to the connection on those who donate to the organization (they usually do not have direct benefit) and those who achieve direct and maximum benefit of the organization, resulting in a mutual exchange of values, ideas, a sense of identity and belonging to the same goal.

The issue of identifying and interpreting performance in organizations of public and non-profit sectors, including education, is particularly demanding, although theoretically there is almost a unanimous agreement about the necessity of introducing and maintaining effective systems of management performance in such environments (Poister 2003, p. 3-21). However, significant contributors in this field agree that the financial indicators cannot be used as the sole measure of organizational effectiveness, but should rather be complemented by stakeholder satisfaction and other relevant measures (such as the outcome measure and reputation) (Herman 1990, p. 293-306). According to the leading non-profit theorists like Herman and Renzo, organizational performance in non-profit organizations is multidimensional and consists of financial and non-financial indicators (Herman 1990, p. 293-306, Herman & Renz 1997, p. 185-206). It is suggested that these dimensions are separate variables (more than one component of the overall concept of performance) because they reflect different priorities of various stakeholders as well as changing beliefs among stakeholder groups about what constitutes effectiveness in the non-profit sector (Cutt 1996, p. 45-67; Herman & Renz 1997, p. 185-206; Herman & Renz 1999, p. 107-126). Although some of Herman's (Herman 1990, p. 293-306) methodological standpoints were later challenged by Sowa, Selden and Sandfort. There is an agreement on the need to develop a *multi-dimensional measuring non-profit performance* which will integrate objective (based on data) and subjective (based on perception) measures of effectiveness (Sowa, Selden & Sandfort, p. 711-728). However, the objective measurement of profit performance is difficult, if not impossible, due to the multiple and conflicting notions of effectiveness that arise in individual stakeholders (Herman & Renz 1997, p. 185-206). Therefore, one cannot deny that the effectiveness of non-profit/public organizations is a vague concept that depends on comparison with other (competing) organizations (Herman & Renz 1999, p. 107-126).

The performances of educational institutions, therefore, socially create different stakeholders who perceive the social role of these institutions in changing (or even competitive) ways. Also, it seems that the measures of effectiveness are more related to organizational systems and factors close to management (Callen & Fulk, p. 48-65). It seems that the effectiveness of many non-profit organizations is strongly mediated by organizational and management related factors. The development of an appropriate organizational and management system as a result of the marketing orientation of stakeholders (or stakeholder demands) is what will increase the effectiveness and the market orientation itself towards stakeholders.

The non-profit sector, along with the two most important stakeholders with whom relationships are established - actual users (satisfying their needs) and donors (collecting funds from them), maintain relationships with many more stakeholders. They are often given varying importance, depending on the non-profit sub-sector, and whose effective management relations depends on the realization and the mission and goals of the organization. For example, the "typical" hypothetical institution of lifelong learning can consider the actual users, potential users, the economic sector, the teaching staff, the relevant ministry and the Croatian Employment Service as equally relevant. Such an organization could be considered effective if it meets their (pre) defined objectives (as defined in the "classical" theory of management) (Buble 2006, p. 5), while more recent studies (Balser & McClusky 2005, p. 310) emphasize *management of relationships with stakeholders* as a basis of effectiveness of the organization, especially with regard to their dependence on donors in achieving their mission.

Stakeholders present a source of uncertainty for the institution because they generally require resources and create a legitimacy of their activities in relation to stakeholders, and these relationships are not necessarily predictable or can be monitored, therefore, stakeholder relations and relations between themselves require monitoring and management. Stakeholders define their relationship with the organization by how they meet their expectations and how they are treated (Balser & McClusky 2005, p. 296). Actions and responses from organizations can be problematic when multiple stakeholder groups have varying and sometimes conflicting expectations of the organization. Stakeholders may want something that the organization cannot provide, or believes that it should not provide.

At the core of *responsibilities and responding* is the recognition that the role of the organization is not only responding to its environment. In fact,

it can be proactive in deciding to achieve a balance between responding to its stakeholders and its own capabilities and resources, and awareness of the appropriate action (Balser & McClusky 2005, p. 297). If it is difficult to assess the fulfilment of the mission of a certain organization, it does not seem possible then to compare the degree of fulfilment among various types of non-profit organizations (Herman & Renz 1998, p. 24). For example, it can be said that the organization was not successful in the action to prevent, reduce, and ultimately stop the abuse of women if the reports of abuse reported no reduction. It seems that it is difficult to determine the achievement of the organization and its positive effects on the community because they tend to be vague and ambiguous.

According to the model number of numerous stakeholders, different stakeholders have different expectations (Balser & McClusky 2005, p. 299). The model of numerous stakeholders recognizes that the organization is made up of multiple stakeholders who are likely to use different criteria in evaluating its effectiveness. Due to the nature of non-profit organizations, the model of numerous stakeholders should be a part of any approach to understanding their effectiveness (Herman & Renz 1998, p. 24-25).

## **1. 2. Specifics of the performance of educational institutions**

In education it is difficult to use market mechanisms such as profit for determining the performance of educational institutions and the economic value of many regarding input and output. Furthermore, regarding the choice of input and output of the educational process, there are no agreements and final studies that would choose them in order for them to be applied in education (Doherty 2005). The output of education can generally be categorized in teaching, researching and services but it is exceptionally difficult to find the right measure for those dimensions. Furthermore, most indicators are typical for the ambiguity we find in the measurements of educational performances (for example high results for performances of educational institutions many owe more to high entry qualifications than to the efficiency of teaching) and cannot define the interaction among various inputs and outputs. Generally it is considered that education contributes to the economy through competent individuals. Inputs and outputs can generally be categorized in the following manner. Input is applied as the qualification of the attendant before registration, for example for a higher education. The variables of output are directly connected to the university such as created competences or just indirectly

connected such as the similarities of requests for skills on the work market and skills that are offered to attendants at the university.

One of the main issues of institutions for lifelong education is the creation of competence of the correlation of skills of the work force with the requests of the work market. Therefore as goals of institutions of lifelong education, levels of competence of human capital created during education and the correlation among competence are stated. The source of funds is classified as input and everything that uses sources is classified as output. For example, Avkiran before defining the relative efficiencies of Australian universities uses academic and non-academic staff as inputs and pre-graduation and post-graduation registers as well as an amount of researching production as outputs (Avkiran 2005, p. 57-80). Furthermore, by previewing high education, some authors define the efficiency of research and teaching separately and mutually on the level of the department (Beasley 1995, p. 441-452), while Colbert, Levary and Shaner focus only on teaching and defining relative efficiency of twenty-four of the best ranked MBA programs in the USA (Colbert, Levary & Shaner 2000, p. 656-669). The satisfaction of the attendants was used as effects along with those who obtained them. One of the examples of defining performances in education is performance research of high education institutions which include various awards and valuating work quoted in recognized magazines (Aghion 2008, p. 24). The example for measuring performances in schools in the USA used were measures such as the percentage of attendants who passed the *Texas Assessment of Academic Skills test* (TAAS). This is a standardized test that is taken in various classes and is specified by Texas legislation as a way of valuating the quality of education in Texas and transferring responsibility to schools for their performance. The group of information also contains other measures of performance including the rate of attending class (the average daily percentage of students in school) and the rate of dropping out of school (the percentage of attendants from the seventh to the twelfth grade who dropped out or did not re-register (Smith & Larmier 2004, p. 728-736).

Authors such as Sammons (Sammons 1999), who study effectiveness and school improvement, clearly recognize the importance of leadership in this process. The effects of leadership result in the (perception) of the overall school performance observed in relation to the degree to which an organization meets and balances the needs and desires of the fundamental stakeholders which is geared towards market orientation (Herman , p.185-206; Herman & Renz 1999, p. 107-126) It is therefore necessary to emphasize the management of

educational institutions not only as an administrative process and intellectual tools to improve the efficiency of educational institutions, but also as a form of “moral enterprise” inextricably linked to organizational performance of schools and a wider defined social interests (Heck & Hallinger 2005, p. 229-244).

Preconditions for excellence in school performances are the existence of *formal statements on the mission, the practice of the formal planning of marketing and planned uses of motivational awards* for the teaching staff. In their measurements of strategic marketing and performances of educational institutions, Hammond, Harmon and Webster have used in the description of performances of the total performance of an educational institution for last year and the total performance in comparison with the main competition for last year (Hammond, Harmon, & Webster 2007, p. 436-459). The research of Caruane or what the measurement is for the influence of marketing orientation on the performance of educational institutions, when measuring performances they used the subjective measurement of the total performance in the last five years and the subjective measurement with the comparison with other educational institutions in acquiring financial means in the last five years (Caruana, Ramaseshan & Ewing 1998, p. 55-70). Along with the research of Caruane, this type of measurement of performance was without dispute used and registered already a few times with the research of applications of marketing strategy within the education (Harmon, Webster & Hammond 2003, p. 241-250; Webster, Hammond & Harmon 2005, p. 377-382). Furthermore, when measuring the effect of marketing orientation on the performance of organizations and defining the components which will be used to describe the performance, it should be taken into account towards which stockholder the marketing orientation is being measured (Kara, Spillan & DeShields, p. 59-72). The connectivity of marketing orientation and performances varies depending on the type of used measurements of performance (Voss & Voss 2003, p. 67-83). Due to the stated reasons, Chan and Chau suggested that the performances of non-profit organizations can be measured on the bases of the capability of the organization to attract funds or donors of financial means (Chan & Chau, p. 15-28).

From everything stated so far, it is visible that in the non-profit sector in general and in education the evaluation of many from the most usual activities demands a „mild judgment“, something that sharp measurements cannot offer. The main reason of this is the unclearness of the suitable exit measurements for some of the sectors such as education. How can the contribution of the

education system to the intellectual capital of the nation be evaluated? Each of the subjective and objective measurements have their own values, but taking into account the impracticality of collecting objective measurements, this research will use the subjective measurements of performances.

For a variety of reasons, such as the disordered state of lifelong learning and adult education (it is being worked on, but there are still no quality evaluation and quality monitoring institutions) ([www.aoo.hr](http://www.aoo.hr)), the institution of lifelong learning contains a variety of programs from primary education to higher education, from teaching to training, because of these difficulties in measuring objective performance indicators in the non-profit sector - performance will be measured in this study with a combination of standard measures and information used in the profit, non-profit and education sectors as well as listed below.

Furthermore, in literature on non-profit organizations there are no agreements regarding specific dimensions or measures which the researchers use in researching the effect of the management process or non-profit performances (Ritchie & Kolodinsky 2003, p. 367-383). Because of all that was stated, the performance of institutions of lifelong education in this study was primarily leading and operational with the use of three dimensions proposed by Herman (Herman 1990, p. 293-306): *the satisfaction of the user, the procurement of funds and reputation* among colleagues in the sector. These dimensions have been widely accepted as criteria for organizational efficiency in the non-profit sector, which was also confirmed by Sargeant (Sargeant, Foreman & Liao, p. 48-55). Furthermore, Forbes in the conceptualization and measurements of efficiency of non-profit organizations states one or some combinations of three main approaches: *achieving the goal, the source of the system that emphasizes the procurement of funds for the organization, or the reputation approach*. They connect the efficiency with marked opinions of key people such as *users, other stockholders or service professionals* (Forbes 1998, p. 183-202). *The satisfaction of users* is generally recognized as a goal of the performance in all sectors of the economy. In the non-profit sector it regards the capability of the organization to adapt, manipulate or fulfil the expectations of its clients or users. *Collecting funds* is also recognized not only as a key non-profit goal but also as a goal that receives significance as the government's financing decreases and the competition grows with available funds and qualified employees. The *reputation* among colleagues more often regards the manner in which that organization is seen by other organizations, the people who make the decisions and stockholders who work



inside the sector or communicate with it directly than how it is seen by the public (Herman 1990, p. 293-306).

Taking all this into consideration, the advantages and disadvantages of specific performance measurements, the specifics of the non-profit sector and the education sector, in measuring organizational performance of institutions of lifelong education will use the following elements based on a series researches in the profit and especially in the non-profit sector and education (23, p. 1-216):

- Customer satisfaction: the degree to which the institutional programs, activities and services are in accordance with the user's needs and preferences, the degree of user satisfaction with the type and quality of programs, activities and services provided by institutions, the degree of user satisfaction with the price charged for services rendered; satisfaction of participants/beneficiaries regarding the availability of free programs, activities and services that institutions provide.
- Resources: The amount of funding received from the state, the amount of funding received from local and territorial (regional) self-government, the amount of funds received directly from students and employers, the size of the annual operational budget of the organization, the number of employees paid from the budget of the organization
- Reputation: reputation with heads of other institutions (for programs, activities and services, the ability to raise funds, the ability to engage trained and quality staff, the ability to accomplish its mission) (peer reputation); reputation of institutions in the broader social community;
- Realizing goals and missions in comparison with other more important competitive institutions;
- The commitment of employees of institutions to lifelong learning institutions;
- Cooperation of employees and departments;
- The growth of the institutions (ratio on the educational "market") in comparison to other competitive institutions.

The pressures of responsibility towards the public enlarge the problem of measuring performances in non-profit organizations. Too often, that pressure makes the management look for that which is measurable than what is important. Out of those reasons, Andreasen and have proposed that it is better to evaluate non-profit organizations towards the level they have achieved their

short-term and long-term organizational goals (Andreasen & Kotler 2007, p. 26).

This research is based on Hermanova and Renzovoj assertion that the effectiveness of non-profit organizations is still the question of comparison with the past or others. Thus, respondents were asked to indicate their organization's activities over the past five years (Herman & Renz 1999, p. 107-126). Caruana measured performance in funding over five years and were thus continuous and periodic financing was covered (Caruana, Ramaseshan & Ewing, 1998, p. 55-70). Measuring the growth performance during a five year period is in accordance with the idea that market orientation is a form of investment that has a long-lasting effect (Greenley 1995, p. 1-13).

## 2. METHODOLOGY

The paper used secondary and primary data sources. In conducting secondary research, available relevant literature in the field of performance theory of stakeholders, non-profit marketing and education was processed. As preparation for empiric research, the explorative research of *in-depth interviews with relevant experts* was formed and applied. In the empirical part of the research applied was a descriptive study on a representative sample, using the *questionnaire* as a research instrument, designed based on the theoretical findings and results of exploratory research. The sample included leaders of local institutions of lifelong learning. In order to assess the level and structure of the performance of institutions of lifelong education in Croatia, a survey instrument was created and the study was conducted by surveying. When creating the underlying instrument study, the following was used: the stated basic theoretical knowledge, the specifics of lifelong learning, the structure of the sample and the characteristics of survey respondents and stakeholders who will be covered by the survey.

In order to verify the theoretical model, the primary survey covered all the institutions of adult education in Croatia (183) because they are specialized and primarily engaged in lifelong learning. The Agency for Adult Education made a list of adult education institutions, which served as the framework for choosing samples ([www.aoo.com](http://www.aoo.com)). In the survey the respondents were elected leaders of these institutions of lifelong learning because they know or have access to the requested information. They have a close relationship with their stakeholders and are often the recipients of regular feedback on satisfaction with the programs and employees. At the same time they have a wide view



that is necessary to provide the required information on the activities and culture of the entire organization. The expectation that employed heads of institutions of lifelong learning collect performance data is considered to be impractical, even when they are willing to disclose certain information, such as the amount of funds obtained from foreign non-governmental sources. Collecting such information from documentary sources is not considered a viable alternative because such data are often incomplete and if they are available, they are always at least 12 months old. Pearce (1987) showed that the collection of subjective data is a reliable means of measuring performance in the profit sector (Pearce, Robbins & Robinson, p. 125-134).

### **3. RESEARCH RESULTS**

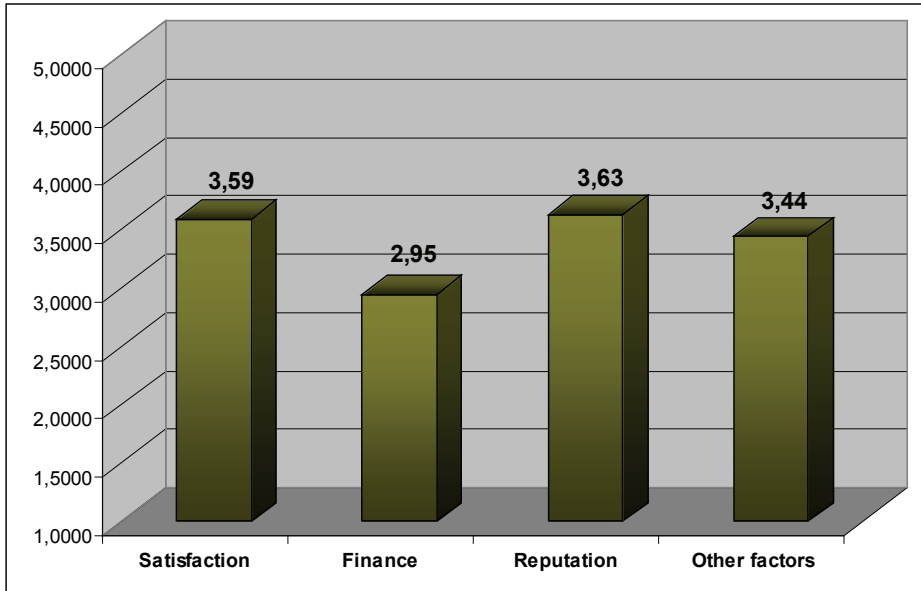
#### **3. 1. The Level of Performance of Institutions of Lifelong Education by Components/Factors of Performances and the Total**

As indicated in the previous part of the study, the overall performance of institutions of lifelong learning consists of four components: *the satisfaction of participants; financing (resources), reputation, other factors* (employee commitment, co-operation of employees and departments, achieving the goals and mission, the growth of the institution). The level of performance was measured by Likert on a scale of one to five. In determining the average level of performance, each component of performance and overall level of performance made a simple calculation of the arithmetic mean because the deviation was the same.

In determining the overall level of performance that is demonstrated by institutions of lifelong education in Croatia, it was first sought to determine the degree of performance for each component of performance. Based on the analysis of means by the ordinary distribution of responses, the following level of performance for each component of the performance measured in the last five years was found: the satisfaction of participants (3.59) finance (2.95), reputation (3.63) other factors of performance (3.44) (see Figure 1). The values of the degree of performance of institutions of lifelong learning (on a scale of 1 to 5) were in the range of 2.95 to 3.63, with an average value of 3.0, which represents a neutral value (ie, scores above 3.0 indicate a performance growth and the results below 3.0 show a decrease of performance). The overall level of performance was (3.40)

Figure 1 shows that the highest performance of institutions of lifelong learning is achieved in components in performances of reputation and satisfaction. The

lowest level of performance (below the middle limit of 3.00) is realized in a component of performance funding, which is important because it indicates that only in this component the performance institution of lifelong education in the last five years is in decline.



In order to analyze the differences between the average degrees of four performance components, the ANOVA was performed. The table shows that there is a statistically significant difference in the level of performance of four components: satisfaction, finance, reputation and other factors, the most important is that the negative difference occurs mostly in financing.

| Table 1. ANOVA According to Four Components of Performance (Source: Research results) |             |     |          |          |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|----------|-------------|
| Source of Variation                                                                   | SS          | df  | MS       | F        | P-value     |
| Between Groups                                                                        | 26,63363889 | 3   | 8,87788  | 14,05517 | 0,000000011 |
| Within Groups                                                                         | 224,8656667 | 356 | 0,631645 |          |             |
|                                                                                       |             |     |          |          |             |
| Total                                                                                 | 251,4993056 | 359 |          |          |             |

### **3. 2. The Average Degree of Performances of Institutions of Lifelong Education by Performance Components and Factors Which Describe the Individual Performance Component**

Table 2 and Figure 2 show the average level of performance as measured in the last five years by component performance and “issues,” or factors that describe each component of performance (satisfaction, finance, reputation, and other factors). Analyzing the results, the following important facts have been defined. With components of financing performance it can be seen that the first and second question, or that the first and second factors have performance levels of (2.22) and (2.42). These two factors are related to the amount of funding received from the state and units of local and territorial (regional) governments, which tells us that the amount of funding from these sources has declined in the past five years. The third, fourth and fifth factor is related to the amount of funds received directly from students and employers, the size of the annual operational budget of the institution and the number of paid employees. In all three elements the performance in the last five years have risen, while the most significant increases in the amount of funding was received directly from students and employers.

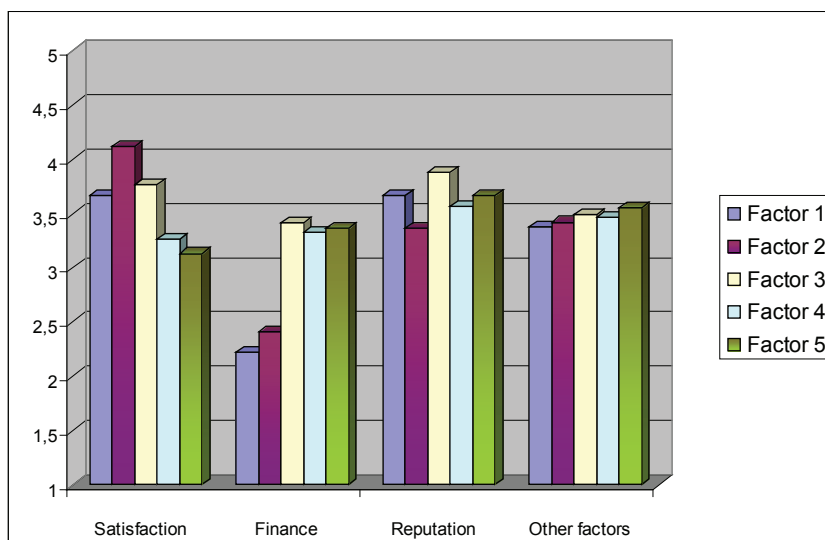
By observing the *satisfaction* of the participants as a performance component, the largest increase in performance measured in the last five years is noticed in the degree factor of the satisfaction of participants/beneficiaries with the type of programs, activities and services that lifelong learning institutions provide. The smallest increase in performance was recorded in the degree of satisfaction of participants/beneficiaries regarding the availability of free programs, activities and services that institutions provide. This result is logical, given the decline in funding from the state.

By observing *reputation* as a performance component, the largest increase in performance measured in the past five years is noted in the level of reputation of institutions of lifelong learning among other institutions for the ability to engage trained and quality staff. The smallest increase in performance was achieved in the reputation of institutions among other institutions in the ability to raise funds. By observing the components of other performance factors, it was found that there was no significant difference among the factors and that are all on the rise.

Table 2. The Average Level of Performances by Components and by Factors  
(Source: Research results)

| Questions that describe every factor | Satisfaction | Finance | Reputation | Other factors |
|--------------------------------------|--------------|---------|------------|---------------|
| „Question“/Factor 1                  | 3,67         | 2,22    | 3,67       | 3,38          |
| „ Question “/Factor 2                | 4,12         | 2,41    | 3,37       | 3,42          |
| „ Question “/Factor 3                | 3,77         | 3,41    | 3,88       | 3,49          |
| „ Question “/Factor 4                | 3,27         | 3,32    | 3,57       | 3,47          |
| „ Question “/Factor 5                | 3,13         | 3,37    | 3,67       | -             |

Figure 2. The Average Level of Performances by Performance Components and by Factors that Describe Each Component (Source: Research results)



#### 4. CONCLUSION

From the presented research, it can be concluded that the overall performance of institutions of lifelong learning consists of four components: *the satisfaction of participants; financing (resources), reputation, other factors* (employee commitment, collaboration of employees and departments, achieving goals and missions, the growth of the institution). The research shows that the highest performance of institutions of lifelong learning is achieved in the performance component of reputation and satisfaction. The lowest level of

performance (below middle limit of 3.00) is achieved in the performance component of funding, which is important because it indicates that only in this performance component the institution of lifelong education is in decline in the last five years. It was found that there was a statistically significant difference in the level of performance of four components: satisfaction, finance, reputation and other factors, the most important is that the negative difference occurs mostly in financing.

By observing the *satisfaction* of the participants as a performance component, the largest increase in performance measured in the last five years is noticed in the degree factor of the satisfaction of participants/beneficiaries with the type of programs, activities and services that lifelong learning institutions provide. The smallest increase in performance was recorded in the degree of satisfaction of participants/beneficiaries regarding the availability of free programs, activities and services that institutions provide. This result is logical, given the decline in funding from the state.

By observing *reputation* as a performance component, the largest increase in performance measured in the past five years is noted in the level of reputation of institutions of lifelong learning among other institutions for the ability to engage trained and quality staff. The smallest increase in performance was achieved in the reputation of institutions among other institutions in the ability to raise funds. By observing the components of other performance factors, it was found that there was no significant difference among the factors and that are all on the rise. The stated research results can be significant for managers of the stated institutions in managing and creating a strategy which would lead to better organizational performances.

## 5. REFERENCES

1. Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., Sapir, A. (2008) Higher aspirations: An agenda for reforming European universities. *Bruegel blueprint series*. Vol. V
2. Andreasen, A. R.; Kotler, P. (2007) Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 7th Edition, Pearson Education
3. Avkiran, N. (2001) Investigating technical and scale efficiencies of Australian Universities through data envelopment analysis. *Socio Economic Planning Sciences*. Vol. 35
4. Balser, D., McClusky, J.: Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, No. 3, 2005.

5. Beasley, J.E. (1995) Determining teaching and research efficiencies. *Journal of the operational research society*. Vol. 46
6. Buble, M. (2006) *Menadžment*. Ekonomski fakultet Split, Split.
7. Callen, J.L. and Falk, H. (1993) Agency and efficiency in nonprofit organizations – the case of specific health focus charities. *Accounting Review*. Vol. 68 No. 1
8. Caruana, A., Ramaseshan, B., Ewing, M.T. (1998) Do universities that are more market orientated perform better? *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 11, No. 1
9. Chan, R.Y., Chau, A. (1998) Do marketing oriented Children and Youth Centers (CYCs) Perform Better: An Exploratory Study in Hong Kong. *Journal of Professional Services Marketing*. Vol. 16, No. 1
10. Colbert, A., Levary, R.R., Shaner, M.C. (2000) Determining the relative efficiency of MBA programs using DEA. *European Journal of operational Research*. Vol. 125
11. Cutt, J., et. al. (1996) Nonprofits Accommodate the Information Demands of Public and Private Funders. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 7
12. Doherty, D.G. (2005) *Developing quality systems in education*. Routledge, London.
13. Forbes, D. P. (1998) Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 27
14. Greenley, E.G. (1995) Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management*. Vol. 6.
15. Hammond, L.K., Harmon, A.H., Webster, L.R. (2007) University performance and strategic marketing: an extended study. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 25 No. 5
16. Harmon, H.A., Webster, R.L. and Hammond, K.L. (2003) Pilot study comparing market orientation culture of business and schools of business. *Psychological Reports*. Vol. 93
17. Heck, R., H. & Hallinger, P. (2005) The Study of Educational Leadership and Management. Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration Leadership*. (33)
18. Herman, R. D. (1990) Methodological Issues in Studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 19, No. 3
19. Herman, R. D., Renz, D. O. (1997) Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 26, No. 2
20. Herman, R.D.; Renz, D.O. (1998) Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 9, No. 1

21. Herman, R. D., Renz, D. O. (1999) Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 28, No. 2
22. Kara, A., Spillan, J.E., DeShields, Jr.O.W. (2004) An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers. *Journal of Marketing Theory & Practice*. Vol. 12, No. 2
23. Mihanović, Z. (2010) *Utjecaj marketinške orijentacije na performanse institucija cjeloživotnog obrazovanja*, doktorska disertacija, Split: Ekonomski fakultet
24. Pearce, J.A., Robbins, D.K., Robinson, R.B. (1987) The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 8
25. Poister, T. H. (2003) *Measuring performance in public and nonprofit organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass)
26. Ritchie, W.J., Kolodinsky, R.W. (2003) Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 13, No. 4
27. Sammons, P.: *School Effectiveness (1999) Coming of Age in the Twenty-First Century*. Lisse: Swets and Zeitlinger, downloaded from <http://books.google.hr/books?id=84PZMgPYJkC&dq=School+Effectiveness:+Coming+of+Age+in+the+Twenty-First+Century>
28. Sargeant, A., Foreman, S., Liao, Mei-Na (2002) Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 10, No. 2
29. Smith, B.K., Larmier, W.C. (2004) A Mixed Relationship: Bureaucracy and School Performance. *Public Administration Review*. Vol. 64, No. 6
30. Sowa, J. E., Selden, S. C., Sandfort, J. R. (2004) No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 33, No. 4
31. Voss, G.B., Voss, G.Z. (2003) Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*. Vol. 64
32. Webster, R.L., Hammond, K.L. and Harmon, H.A. (2005) Comparing market orientation culture of businesses and schools of business: an extension and refinement. *Psychological Reports*, Vol. 96
33. [www.aoo.hr](http://www.aoo.hr)





# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## PODUZETNIČKO UČENJE U USLOVIMA RECESIJE

## ENTREPRENEURIAL LEARNING IN TERMS OF RECESSION

**Majda Mujanović, dipl.oec.**

Centar za razvoj poduzetništva Tuzla Trg slobode bb

Tel/fax: 035 258 436

office@cerpod-tuzla.org, majda.mujanovic@gmail.com

**Ajka Baručić, BA**

Centar za razvoj poduzetništva Tuzla

Trg slobode bb

Tel/fax: 035 258 436

office@cerpod-tuzla.org, ajka.barucic@gmail.com

*Poduzetništvo predstavlja sposobnost pojedinca da svoju poslovnu ideju pretvori u biznis, prepoznavanjem poduzetničke prilike i njenom adekvatnom implementacijom. Na taj način, poduzetništvo dovodi do pokretanja preduzeća koja generišu nova radna mjesta. Ono kao takvo predstavlja važan dio rješenja problema nezaposlenosti do kojeg dolazi u uslovima recesije. Potrebno je razvijati i jačati poduzetnički duh, kako bi se na temelju usvojenih poduzetničkih znanja kroz formalno, neformalno i informalno obrazovanje, kreirali poduzetnički poduhvati, osnivala preduzeća i pojedinci zapošljavali sebe i druge. Poduzetničko učenje podrazumijeva različite obrazovne aktivnosti i obuke, čiji je krajnji cilj omogućavanje i poticanje poduzetničkog ponašanja pojedinaca. Značaj učenja o poduzetništvu nije prepoznat u Bosni i Hercegovini u dovoljnoj mjeri, što se ogleda kroz nizak nivo zastupljenosti kako formalnih tako i neformalnih oblika poduzetničkog učenja. Kroz rad se nastoji dati pregled trenutnog stanja učenja o poduzetništvu u Bosni i Hercegovini, u formalnom i neformalnom sistemu obrazovanja, kao i prikazati primjer neformalnog poduzetničkog učenja. Predstavljeni su metodologija i efekti projekta poduzetničkog učenja „Biznis planom do samozapošljavanja“, provedenog od strane Centra za razvoj poduzetništva Tuzla za učenike završnih razreda srednjih stručnih i tehničkih škola općine Tuzla.*

**Ključne riječi:** poduzetničko učenje, recesija, zapošljivost

**JEL:** M13, A2, I21

*Entrepreneurship is an ability of an individual to turn his or her idea into a business, through the process of recognizing entrepreneurial opportunity and its adequate implementation. In that way, entrepreneurship creates new businesses which in turn generate jobs. As such, entrepreneurship is an important part of unemployment problem solution which arises during recession. It is necessary to develop and strengthen entrepreneurial spirit among population, in order to have them start new business ventures and employ themselves and others, based on entrepreneurship knowledge they adopt through formal and informal education and learning. Entrepreneurial learning implies different educational activities and trainings, whose bottom line is to enable and promote entrepreneurial behavior of individuals. The importance of entrepreneurial learning is insufficiently recognized in Bosnia and Herzegovina, which is reflected in low presence of both formal and informal forms of entrepreneurial learning. This paper seeks to give overview of current state of entrepreneurial learning in Bosnia and Herzegovina in formal and informal education systems, and present an example of informal entrepreneurial learning. The paper also presents methodology and effects of entrepreneurial learning project "From Business Plan to Self-employment" implemented by Entrepreneurship Development Centre Tuzla, which aimed at final year students in vocational and technical schools in Tuzla municipality.*

**Key words:** *entrepreneurial learning, recession, employability*

**JEL:** *M13, A2, I21*

## **1. UVOD**

Razvoj poduzetništva se nalazi u fokusu mnogih dokumenata i politika Europske unije, a u najnovijoj desetogodišnjoj strategiji razvoja Europa 2020, poduzetništvo, mala i srednja preduzeća, te razvoj poduzetničkih vještina su naglašeni kao značajne mogućnosti za izlazak iz krize koja je pogodila cijeli svijet.

Kriza se najviše odrazila na tržišta rada u razvijenim, ali i u zemljama u razvoju poput Bosne i Hercegovine. Međunarodna organizacija rada (ILO) procjenjuje da će na svijetu do kraja 2013. godine biti oko 202,4 miliona nezaposlenih, što će predstavljati povećanje od 28,4 miliona u odnosu na 2007. godinu, i to pod uslovom da se u Sjedinjenim Američkim Državama i Euro zoni uspješno provedu politike vezane za smanjenje dugova. Prema podacima Ankete o radnoj snazi u Bosni i Hercegovini (2012, 2010), u 2012. godini je bilo 28,0% nezaposlenih, dok je u prethodnim godinama taj procent bio niži, te je 2008. godine iznosio 23,4%. Pitanje nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini

vremenom postaje sve složenije, naročito zbog odsustva povezanosti tržišta rada i obrazovnog sistema, ali i samog kvaliteta obrazovanja i obuke.

Govoreći o poduzetništvu kao instrumentu izlaska iz krize i ostvarivanja konkurentnosti, neizbježno je spomenuti Europsku uniju i ključne kompetencije. U Lisabonu 2000. godine, Europska unija je postavila za cilj da postane najkonkurentnija i najdinamičnija privreda na svijetu. Budući da su poduzetništvo odnosno mala i srednja preduzeća osnov privrede i generiranja novih radnih mjesta, Europski parlament i Europsko vijeće su u svojim preporukama za razvoj poduzetništva, posebno istaknuli definiciju i načela poduzetništva kao ključne kompetencije (Tafra, 2011).

Generalno posmatrano, za razvoj poduzetništva u nekoj zemlji neophodni su povoljni uslovi tzv. poduzetničkog okruženja. Prema metodologiji Globalnog monitora poduzetništva (Global Entrepreneurship Monitor - GEM), poduzetničko okruženje je određeno sa devet uslova poduzetničkog okvira, među kojima je i poduzetničko obrazovanje odnosno učenje (Xavier et al.,

2013). Važnost podržavanja poduzetništva i potrebu za stvaranjem povoljnog poduzetničkog okruženja u smislu poticanja poduzetničkog učenja su već prepoznale najrazvijenije zemlje svijeta, ali i zemlje Europske unije (Sudarić, 2012). Dakle, za razvoj poduzetništva neophodni su efikasniji sistemi obrazovanja i obuke, koji će biti u skladu sa savremenim privrednim kretanjima, odnosno potreban je razvoj jedinstvenog sistema poduzetničkog obrazovanja, kao jedne od ključnih kompetencija (Tafra, 2011).

Imajući u vidu navedeno, problem koji se istražuje u ovom radu jeste poduzetničko učenje u Bosni i Hercegovini od početka nedavne ekonomske krize. Istraživanje se bazira na desk istraživanju, dostupnim sekundarnim podacima i primarnim podacima prikupljenim tokom provedbe projekta neformalnog poduzetničkog učenja za učenike srednjih stručnih i tehničkih škola od strane „Centra za razvoj poduzetništva“.

**Cilj istraživanja** ovog rada jeste dati pregled i ocjenu stanja poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini od početka ekonomske krize, u formalnom i neformalnom obliku, kao i prikazati efekte provedbe projekta neformalnog poduzetničkog učenja.

Kako bi se postigao istraživački cilj, neophodno je odgovoriti na slijedeće **istraživačke zadatke**:

- dati pregled literature o poduzetničkom učenju;

- predstaviti i analizirati ocjenu stanja poduzetničkog učenja od strane stručnjaka;
- predstaviti i analizirati stanje formalnog poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini;
- predstaviti i analizirati stanje neformalnog poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini;
- obraditi primarne podatke o percepciji učesnika prikupljene tokom realizacije projekta neformalnog poduzetničkog učenja.

## **2. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA**

Prema tumačenju Europske unije, poduzetništvo predstavlja sposobnost pojedinca da pretvara ideje u djela te ono uključuje stvaralaštvo, inovativnost i spremnost na preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i vođenja projekata, kako bi se postigli određeni ciljevi. U ovoj definiciji su već sadržane neke od osnovnih karakteristika koje bi poduzetnik trebao posjedovati, poput inovativnosti, sklonosti preuzimanju rizika, samouvjerenosti, radoholičnosti, svrhovitosti, odgovornosti i samostalnosti, pri čemu su neke od njih urođene, a neke stečene (Tkalec, 2011).

U kontekstu recesije, poticanje poduzetničkog načina razmišljanja i razvijanje poduzetničke kompetencije je važno jer direktno utječe na zapošljivost i druge uslove (efikasnost sistema socijalne zaštite i povećanje proizvodnje i izvoza) koji predstavljaju temelj održivog ekonomskog razvoja (Tafrā, 2011). U tom smislu zapošljivost se odnosi na konkurentnost pojedinca na tržištu rada s obzirom na tražena znanja, vještine i sposobnosti (CBI, 1999, prema McQuaid i Lindsay, 2005). To je naročito važno u savremenom dobu, gdje se zahtjevi tržišta konstantno mijenjaju, a stalno zaposlenje mijenja stalnim razvojem i osiguranjem najnovijih znanja i vještina (Sudarić, 2012). Svaki sistem nastoji povezati obrazovanje sa zahtjevima tržišta rada i time omogućiti trajnu zapošljivost te smanjiti nezaposlenost (Sudarić, 2012). U tom smislu je jasno da u vremenu recesije i krize pažnju treba usmjeriti na poduzetničko obrazovanje i u smislu odgovora na zahtjeve tržišta rada i u smislu kreiranja novih radnih mjesta.

Prema Sloman (2005, str. 2) učenje je „samousmjereni proces zasnovan na radu, koji dovodi do povećanja sposobnosti prilagođavanja“, pri čemu je to cjeloživotni proces koji ne mora nužno biti do kraja isplaniran ili namjeran. Dodatno, Garavan (1997) prema Masadeh (2012) „učenje“ definiše kao sveobuhvatni koncept pod koji potpada i formalno obrazovanje, ali i različite

vrste treninga. Dakle, i poduzetničko učenje se realizuje kako kroz formalne tako i neformalne i informalne sisteme.

Liñán (2004, str. 9) smatra da poduzetničko učenje kao koncept “uključuje niz obrazovnih aktivnosti i obuka, u sklopu i izvan obrazovnog sistema, kojima je cilj razvijanje namjere za poduzimanje poduzetničkog ponašanja ili nekih elemenata koji utječu na takve namjere, kao što su poduzetničko znanje, poželjnost poduzetničke aktivnosti ili njena provedivost“. Jasno je da je kroz obrazovni sistem neophodno sistemski razvijati poduzetništvo kao ključnu kompetenciju, odnosno razvijati ekonomsku pismenost i poduzetnički duh na svim nivoima obrazovnog sistema te da je učenje o poduzetništvu važan aspekt kurikuluma u zemljama članicama EU (Sudarić,

2012). Međutim, učenje o poduzetništvu ne treba ograničavati samo na formalno obrazovanje, odnosno ono obrazovanje koje se izvodi prema zvaničnim programima usvojenim od državnih organa, nego bi se trebalo odnositi i na ostale oblike obrazovanja kao što je neformalno obrazovanje (Sedlan-König, 2012). Neformalno obrazovanje se odvija nezavisno od obrazovnog sistema, u kojem pojedini programi mogu, ali ne moraju imati javnu ispravu kao dokument uspjehnog pohađanja programa (Sudarić, 2012). Radi se o organizovanim procesima učenja, usmjerenim na vlastito usavršavanje i razvoj a koji se provode u ustanovama za obrazovanje odraslih, kompanijama, organizacijama, sportskim društvima, različitim centrima itd. (Sedlan-König, 2012). Ipak, učenje se i dalje ne ograničava samo na ova dva oblika obrazovanja, jer ljudi i u svakodnevnom životu nesvjesno prihvataju nova znanja, vještine i stavove, pod utjecajem prirodnog i društvenog okruženja. To može biti razmjena znanja u porodici, s prijateljima, vršnjacima, učenje od mentora i slično (Sedlan-König, 2012). Upravo zbog toga ni ovaj oblik obrazovanja, informalno obrazovanje, ne treba zanemariti u razmatranju poduzetničkog učenja.

U okviru formalnih sistema obrazovanja, u literaturi i prikazima dobre prakse je moguće naići na različite pristupe poduzetničkom obrazovanju odnosno učenju (Eurydice, 2012, str. 13):

- međupredmetni pristup;
- integracija poduzetništva u postojeće predmete;
- uvođenje zasebnog predmeta.

Prema istraživanju Eurydice (2012) u većini evropskih zemalja, u osnovnim školama se poduzetništvo podučava međupredmetno, što podrazumijeva da se kroz sve predmete i nastavne aktivnosti razvijaju poduzetničke vrijednosti i kompetencije kod učenika. Kada su u pitanju srednje škole, prisutan je međupredmetni pristup, ali i integracija poduzetničkog obrazovanja u postojeće predmete i uglavnom se radi o obaveznim predmetima poput ekonomije, poslovnih studija, karijernog obrazovanja (Eurydice, 2012). Uvođenje poduzetništva kao predmeta je učestala praksa na visokoškolskim institucijama, gdje su na nekim fakultetima i poslovnim školama to obavezni predmeti, na nekima izborni, ali najveći dio studenata svjetskih univerziteta pohađa neki vid poduzetničkog obrazovanja (National Agency for Enterprise and Construction, 2004; Pačo et al., 2010).

Govoreći o poduzetničkom učenju, uslijed prijevoda pojmova sa engleskog jezika, ali i postojanja suštinskih razlika, u literaturi je moguće pronaći nekoliko kategorija koje se slične po nazivu, ali različite po ciljevima i fokusu. U tom smislu, u okviru svoje doktorske disertacije Sedlan-König (2012) prepoznaje slijedeće kategorije:

- **Obrazovanje o poduzetništvu** - čiji je cilj razumjeti poduzetništvo i njegovu ulogu u društvu sa fokusom na *sticanje znanja* i ishodom posjedovanja teoretskih znanja o poduzetništvu.
- **Obrazovanje za poduzetništvo** – čiji je cilj osposobiti se za pokretanje i upravljanje vlastitim preduzećem sa fokusom na *sticanje poduzetničkih vještina* i praktičnih znanja.
- **Obrazovanje kroz poduzetništvo** – čiji je cilj razvijanje poduzetničkog načina razmišljanja i ponašanja, sa fokusom na *razvoj svijesti* i konačnim ishodom stvaranja poduzetnih pojedinaca sa usvojenim poduzetničkim kompetencijama i vrijednostima.
- **Obrazovanje u poduzetništvu** – čiji je cilj osposobiti poduzetnike za upravljanje rastom i razvojem preduzeća, sa fokusom na *poduzetnike sa postojećim iskustvom* koji već rade i ishodom stvaranja preduzeća s potencijalom rasta.

Posebno je zanimljivo obratiti pažnju na navedeno pojašnjenje obrazovanja u poduzetništvu, jer se poduzetničko učenje prvobitno posmatra kao temelj za stjecanje određenih vještina i znanja, potrebnih poduzetnicima koji započinju društvenu ili privrednu djelatnost (Tafra, 2011). Ipak, određeni autori poput Rae (2006) vide (poduzetničko) učenje kao sastavni dio poduzetničkog procesa, jer poduzetnici moraju preuzimati različite uloge (inovator,

menadžer, mali poduzetnik,...) (Gartner's, 1988) tokom tog procesa a svaka uloga zahtijeva poseban set vještina, te je u tom smislu poduzetnik uključen u različite cikluse učenja (Abrar, 2012). Dodatno i Rea i Carswell (2000) smatraju da je poduzetničko učenje usko vezano za sticanje znanja i primjenu novih ponašanja samih poduzetnika u procesu prepoznavanja i iskorištavanja prilika, te organizovanja i upravljanja postojećim poduhvatima, gdje posebno interesantno može biti poduzetničko učenje na osnovu vlastitih grešaka o kome govori Petkova (2009), kao jednom nedovoljno priznatom načinu poduzetničkog učenja.

### **3. METODOLOGIJA**

U ovom radu će biti korišteno desk istraživanje, zasnovano na dostupnim sekundarnim podacima o poduzetničkom učenju u Bosni i Hercegovini i primarnim podacima o percepciji učesnika projekta neformalnog poduzetničkog učenja o vlastitim poduzetničkim znanjima, vještinama i stavovima, prije i poslije poduzetničke obuke.

Prvi korak pregleda i ocjene stanja poduzetničkog učenja će biti davanje pregleda postojeće literature o pojmu poduzetničkog učenja i značaju u vremenu recesije.

Drugi korak, koji je usmjeren na ocjenu stanja poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini će biti baziran na pokazatelju Globalnog monitora poduzetništva (GEM) za Bosnu i Hercegovinu za jedan uslov poduzetničkog okruženja, koji se odnosi na poduzetničko obrazovanje odnosno učenje. Biće analizirane ocjene za period 2008.-2012. godine, uz poređenje sa ocjenama za zemlje okruženja.

Treći korak u analizi stanja poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini će se odnositi na prikupljanje i sistematiziranje sekundarnih podataka o postojećim aktivnostima poduzetničkog učenja i u smislu prisutnosti poduzetništva u nastavnim planovima i programima, ali i politikama, strategijama, programima i projektima usmjerenim na razvoj poduzetničkih kompetencija i učenja. Sistematizirani podaci će se koristiti za prikaz stanja formalnog i neformalnog poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini.

Za provedbu posljednjeg istraživačkog zadatka će biti korišteni primarni podaci iz nedavno provedenog projekta neformalnog poduzetničkog učenja „Biznis planom do samozapošljavanja“, koji je realizovao „Centar za razvoj poduzetništva“. Detaljnije će se opisati metodologija provedbe projekta i



grafički prikazati razlike u percepciji učenika o vlastitim poduzetničkim znanjima, vještinama i stavovima prije i poslije obuke, te uočiti efekti tog učenja.

#### **4. STANJE PODUZETNIČKOG UČENJA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Poduzetništvo, kao predmet, se u Bosni i Hercegovini izučava na samo nekoliko ekonomskih fakulteta, viših škola i srednjih stručnih škola. „Uvriježeno je mišljenje da se učenje o poduzetništvu bavi stvaranjem novih preduzeća i zato je relevantno samo ekonomskom sektoru i/ili srednjim stručnim školama, što je u potpunosti pogrešno” (MRPTK, 2012, str. 40). Osim toga, postojeći nastavni planovi i programi većinom ne odražavaju shvatanje da je poduzetničko učenje vrijednost koju je potrebno poticati kod učenika i studenata, iako se u procesu praćenja i ocjenjivanja učeničkih i studentskih rezultata rada u obzir uzimaju kreativnost i inovativnost. “Takode se, u postupku posmatranja rada nastavnika, osim upotrebe odgovarajućih nastavnih metoda, pojavljuju indikatori koji govore o kreativnosti nastavnika i pobuđivanju učenika na stvaralaštvo“ (Uvođenje i razvoj učenja o poduzetništvu u BiH, 2010, str. 6).

##### **3. 1. Stanje poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini prema Globalnom monitoru poduzetništva**

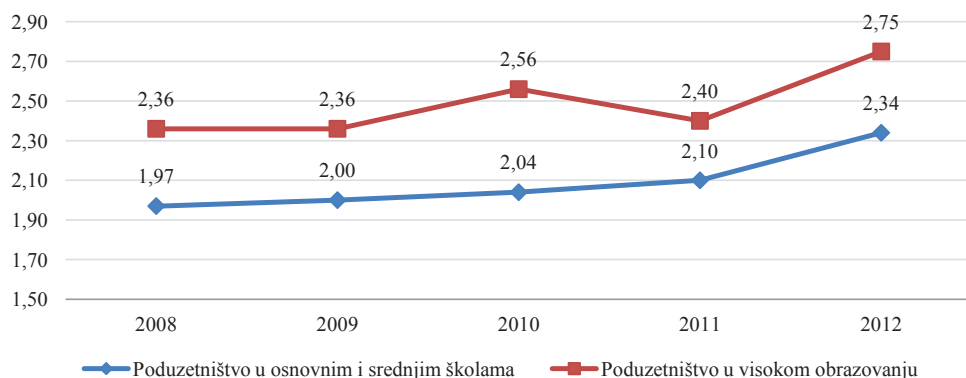
Bosna i Hercegovina je od 2008. godine učesnica Globalnog monitora poduzetništva (GEM - Global Entrepreneurship Monitor), najvećeg svjetskog akademskog istraživačkog projekta u oblasti poduzetništva. GEM istraživanje obuhvata dva dijela na nivou svake zemlje, a to su anketiranje odrasle populacije o njihovim poduzetničkim aktivnostima, stavovima i težnjama (APS – Adult Population Survey) i intervjuisanje nacionalnih stručnjaka o njihovim stavovima, mišljenjima i ocjenama poduzetničkog okruženja (NES - National Expert Survey). Jedan od devet osnovnih uslova poduzetničkog okruženja koje stručnjaci ocjenjuju je poduzetničko obrazovanje. GEM (2013, str. 35) ovaj uslov definiše kao „mjeru u kojoj je obuka za uspostavljanje i vođenje novih, malih i rastućih preduzeća inkorporirana u sistem obrazovanja i obuke na svim nivoima“, te se sastoji od dvije komponente: poduzetničko obrazovanje u osnovnim i srednjim školama i poduzetničko obrazovanje na fakultetima i višim školama.

U 2012. godini, obrazovanje u Bosni i Hercegovini je ocijenjeno kao



nestimulativan uslov poduzetničkog okruženja. Međutim, zabilježen je napredak u odnosu na prethodnu godinu od 11,4% u osnovnim i srednjim školama i 14,5% na fakultetima i višim školama, poslovnim školama i studijima ekonomije i upravljanja, te zanatskom i profesionalnom obrazovanju (Umihanić et al., 2013). Bolja ocjena je dodijeljena poduzetničkom obrazovanju na fakultetima i višim školama, u odnosu na nivo osnovnih i srednjih škola. Stručnjaci smatraju da osnovno i srednje školsko obrazovanje više potiče kreativnost, samostalnost i ličnu inicijativu, nego što osigurava adekvatna saznanja o principima tržišne ekonomije ili poduzetništvu i pokretanju novih preduzeća.

Ako se posmatra trend poduzetničkog obrazovanja u Bosni i Hercegovini za period 2008.-2012., rezultati GEM istraživanja pokazuju da su najbolje ocjene zabilježene u 2010. i 2012. godini po pitanju visokog obrazovanja, te u 2011. i 2012. u osnovnim i srednjim školama. Isto tako primjetan je napredak obje komponente od 2008. godine, pa nadalje, a koja se generalno smatra godinom nastupanja ekonomske krize. Na slici je takođe vidljivo da je poduzetništvo u visokom obrazovanju u svim godinama navedenog perioda bolje ocijenjeno u odnosu na poduzetništvo u osnovnim i srednjim školama. Pretpostavlja se da je razlog tome veća zastupljenost predmeta Poduzetništvo na fakultetima i višim školama, posebno ekonomskim, gdje je predmet obično obavezan, ali može biti i izbornog karaktera. Zanimljivo je zapaziti i stagniranje ocjene poduzetničkog učenja u visokom obrazovanju u 2008. i 2009. godini, kao kriznim godinama, nakon čega slijedi poboljšanje u 2010. godini, ali i pad ocjene u 2011. godini. Ocjena poduzetništva u osnovnim i srednjim školama je postepeno rasla od 2008. do 2012. godine, te nije zabilježen njen pad niti u jednoj godini posmatranog perioda.



Slika 3.1. Poduzetničko obrazovanje u Bosni i Hercegovini prema rezultatima GEM istraživanja, za period 2008.-2010. (Umihanić et al., 2009-2013)

U poređenju sa zemljama uže regije, Bosna i Hercegovina se prema ocjenama stručnjaka nalazi na prvom mjestu po pitanju poduzetničkog obrazovanja u osnovnim i srednjim školama, u 2012. godini. Zatim slijede Makedonija, Slovenija i Hrvatska, respektivno. U slučaju poduzetničkog obrazovanja na postškolskom nivou, prvo mjesto u regiji je zauzela Makedonija. Na drugom mjestu je Bosna i Hercegovina, te slijede Hrvatska i Slovenija. Ako se posmatraju administrativni nivoi Bosne i Hercegovine, prema ocjenama stručnjaka u 2012. godini najbolje stanje poduzetničkog obrazovanja u osnovnim i srednjim školama je u Republici Srpskoj, zatim u Federaciji BiH i Brčko distriktu BiH. Međutim, postškolski nivo omogućava najbolju pripremu za pokretanje i razvijanje novih preduzeća u Brčko distriktu BiH, a tek onda u Republici Srpskoj i Federaciji BiH.

Dakle, prema percepciji nacionalnih stručnjaka poduzetničko obrazovanje u Bosni i Hercegovini nedovoljno stimuliše na pokretanje i razvoj novih preduzeća. Stanje je nešto bolje za postškolski nivo, u odnosu na osnovne i srednje škole, ali je primjetan napredak obje komponente u odnosu na prethodnu godinu.

### **3. 2. Strategije, projekti i programi sa fokusom poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini**

Kao rezultat istraživanja došlo se do zaključka da ne postoji sistemski pristup u uvođenju i razvoju poduzetničkog učenja na svim nivoima formalnog i neformalnog obrazovanja. Radi se o povremenim i sporadičnim projektima i programima, pri čemu je u većini slučajeva objavljeno vrlo malo podataka o njihovoj implementaciji i ostvarenim rezultatima, što otežava njihovo praćenje.

U okviru projekta „Učenje o poduzetništvu u obrazovnom sistemu u Bosni i Hercegovini“, finansiranog od strane Evropske unije i implementiranog od januara 2010. do februara 2011. godine, proveden je eksperiment uvođenja poduzetničkog učenja u 12 srednjih i 8 osnovnih škola širom Bosne i Hercegovine, početkom školske 2010. godine. Cilj je bio upoznati zaposlenike i učenike škola sa pojmom poduzetničkog učenja i kod učenika razviti poduzetnički duh, te usmjeriti njihovu kreativnost i inovativnost. Prije svega su održane pripremne radionice na kojima je direktorima, predavačima, roditeljima i učenicima predstavljen i objašnjen pojam poduzetništva. Nakon toga, učenici su radeći u timovima imali zadatak osmisliti vlastiti mali biznis ili projekat koji realno mogu provesti, poput uređenja školskog dvorišta,

proizvodnje papirnih vrećica, organizovanja dana voća i zdrave ishrane i sl. U priručniku pod nazivom

„Uvođenje i razvoj učenja o poduzetništvu u BiH“, nastalom kao rezultat navedenog projekta, navodi se da su mnoge škole koje su učestvovalе u eksperimentu, pokazale zainteresovanost i spremnost da i dalje implementiraju poduzetničko učenje u svoj nastavni proces, ali nije specificiran tačan broj onih koje su to zaista i zvanično učinile.

Kao rezultat projekta nastala je i Strategija učenja o poduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini za period 2012.-2015., usvojena od strane Vijeća ministara Bosne i Hercegovine 07.03.2012. godine, koja podržava uvođenje učenja o poduzetništvu u postojeće predmete u okviru nastavnog plana i programa na svim nivoima procesa cjeloživotnog učenja. Strategijom se predviđa provođenje niza aktivnosti u cilju uspostavljanja partnerstva relevantnih institucija i organizacija na državnom, entitetskom i kantonalnom nivou čiji naponi će biti usmjereni ka unapređenju učenja o poduzetništvu, podizanja svijesti o značaju poduzetničkog učenja, promocije učenja o poduzetništvu u formalnim (osnovnom, srednjoškolskom i visokom) i neformalnim sistemima obrazovanja te integrisanja poduzetništva u postojeće nastavne planove i programe. „Strategija učenja o poduzetništvu treba da podrži proces vitalizacije ljudskog kapitala u Bosni i Hercegovini, kreiranje konkurentne ekonomije sa sektorom malih i srednjih preduzeća kao njenim glavnim stubom, održivi ekonomski razvoj“ (Strategija učenja o poduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini za period 2012.-2015, 2012, str. 7). Dakle i Strategijom se prepoznaje značaj poduzetničkog učenja u doprinosu razvoju malih i srednjih preduzeća, što će u konačnici ojačati domaću privredu, a što je posebno važno u uslovima recesije.

I u okviru Strateških pravaca razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini, sa planom implementacije za period 2008.-2015., koje je Vijeće ministara BiH usvojilo u junu 2008. godine, takođe se predviđa razvoj poduzetništva i poduzetničkih vještina učenika i studenata, kao jedno od prioriternih područja. Jedna od mjera je integrisanje poduzetničkog učenja u postojeće predmete nastavnih planova i programa na svim nivoima obrazovnog sistema, te poticanje učenika u srednjim stručnim školama na otvaranje realnih i virtuelnih preduzeća, u cilju jačanja njihovog poduzetničkog duha i sticanja praktičnih poslovnih iskustava (Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini, sa planom implementacije za period 2008.-2015., 2008).

Bosna i Hercegovina je jedna od osam članica Regionalnog centra za razvoj

poduzetničkih kompetencija zemalja jugoistočne Evrope (SEECCEL – South East European Centre for Entrepreneurial Learning), osnovanog 2009. godine sa sjedištem u Republici Hrvatskoj i finansiranog od strane Evropske unije, u cilju razvoja cjeloživotnog učenja o poduzetništvu. Temeljna područja aktivnosti SEECCEL-a su razvoj učenja o poduzetništvu kao ključne kompetencije u osnovnim školama, poticanje učenja o poduzetništvu u visokom obrazovanju na ne-ekonomskim fakultetima i visokim školama, sistemsko praćenje analize potreba za edukacijom u malom i srednjem poduzetništvu i poticanje dobrih politika i praksi. Primjer aktivnosti SEECCEL programa u BiH je provođenje projekta poduzetničkog učenja tokom školske 2011/2012. godine u 4 pilot osnovne škole, u Brčkom, Banjoj Luci, Goraždu i Bihaću, te na 2 fakulteta, u Zenici i Istočnom Sarajevu.

Kada je u pitanju neformalni aspekt obrazovanja, brojni su primjeri poduzetničkih obuka, edukacija i radionica, u organizaciji vladinih i nevladinih organizacija. Jedan od njih je program samozapošljavanja mladih osoba „Mladi poduzetnik“ implementiran od strane Federalnog zavoda za zapošljavanje u periodu 2011.-2013. Programom je bilo predviđeno da se sufinansira pokretanje i vođenje malog biznisa za oko 100 mladih osoba sa evidencije nezaposlenih u Federaciji BiH, čije poslovne ideje budu ocijenjene kao najbolje, kao i pružanje poslovne obuke na teme: Osnove poduzetništva, Registracija biznisa, Knjigovodstvo, Biznis plan i Marketing. Od 99 korisnika koji su registrovali biznis, 64 je zadržalo registrovanu djelatnost tri mjeseca po okončanju jednogodišnjeg perioda sufinansiranja.

Primjer neformalnog poduzetničkog učenja je program „Aktivni mladi“ namijenjen učenicima srednjih škola, koji od 2004. godine provodi Omladinska informativna agencija BiH na nivou cijele Bosne i Hercegovine. Program je direktno usmjeren na razvoj liderskih i poduzetničkih vještina kroz praktičan angažman na vlastitim projektima u zajednici. Samo u periodu 2010. – 2012. podržana su 93 projekta srednjoškolaca iz 17 gradova BiH, a u 2013. u procesu edukacije je 40 timova iz 29 gradova.

Startup Weekend, koji predstavlja trodnevno takmičenje timova u kreiranju biznis ideje, pri čemu im je na raspolaganju pomoć mentora koji dolaze iz poslovnog sektora, je najnoviji primjer neformalnog poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini. Startup Weekend je neprofitna organizacija, nastala 2007. godine i smještena u Seattleu, a podržava je Fondacija Kauffman. Startup Weekend je do sada održan u 100 država i preko 300 gradova širom svijeta. U Bosni i Hercegovini su održana četiri ovakva događaja, pri čemu su dva bila u Sarajevu, jedno u Banjoj Luci i jedno u Tuzli.

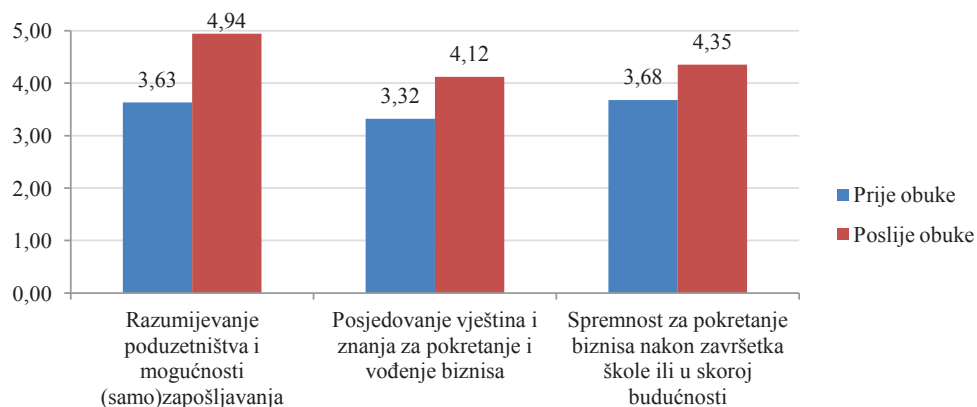
#### **4. UTJECAJ PODUZETNIČKE OBUKE NA PODUZETNIČKE STAVOVE SREDNJOŠKOLACA – PRIMJER NEFORMALNOG PODUZETNIČKOG UČENJA**

Uvažavajući značaj razvoja poduzetničke kompetencije i poduzetničkog obrazovanja za zapošljivost i stvaranje novih radnih mjesta, Centar za razvoj poduzetništva Tuzla je uz finansijsku podršku Ministarstva razvoja i poduzetništva Tuzlanskog kantona u periodu februar- maj 2013. godine realizovao projekat „Biznis planom do samozapošljavanja“. Cilj projekta je bio promovisati poduzetništvo među učenicima završnih razreda srednjih stručnih i tehničkih škola iz Tuzle i omogućiti im sticanje poduzetničkih znanja, vještina i stavova.

Ciljna grupa projekta su bili učenici završnih razreda stručnih i tehničkih škola, jer se radi o učenicima koji su na samom završetku svog školovanja, tokom kojeg su stekli praktična znanja koja vrlo jednostavno mogu pretvoriti u male biznise i obrte. Dodatno, ova grupa mladih osoba sa srednjom stručnom spremom je u nezavidnom položaju, jer po osnovu dva kriterija (dob i nivo obrazovanja) spada u kategorije sa najvećim procentom nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini.

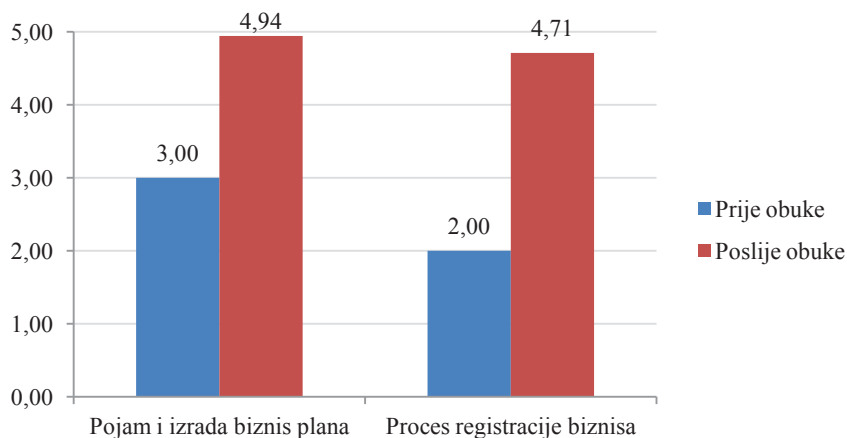
Projekat se sastojao od nekoliko aktivnosti koje su sve pažljivo osmišljene sa ciljem poticanja poduzetničkog duha kod učesnika. Prvi korak se odnosio na kratka motivaciona izlaganja o poduzetništvu i projektu tokom pet radionica sa 140 učenika. Potom su uslijedile samostalne prijave učesnika za projekat i proces selekcije, radi poticanja samoinicijative, proaktivnog pristupa i takmičarskog duha među njima. Poduzetnička obuka je održavana zajednički za svih 20 odabranih učenika iz pet različitih škola, radi razmjene iskustva i stvaranja mreže novih kontakata među njima. Poduzetnička obuka se sastojala od pet modula: Uvod u poduzetništvo, Biznis plan (tri modula) i Registracija i finansiranje biznisa. Svaki modul je obrađivan šest časova, kroz kombinaciju izlaganja trenera, diskusije i rada na vlastitim biznis planovima učesnika. Od samog početka projekat je koncipiran kao takmičenje u pisanju biznis planova, sa integriranom poduzetničkom obukom. Učesnici su uz pomoć trenera doradili biznis planove i nezavisna komisija je odabrala najbolje među njima, koji su i nagrađeni. Biznis ideje su se odnosile na uspostavljanje školske kopirnice, muzičkog studija, dječjeg dnevnog boravka, centra za reciklažu, pekare, turističke agencije, nargila bara, mobitel shopa, proizvodnje i ugradnje solarnih kolektora, uzgoja američke borovnice, bilijar kluba, ručne izrade šalova i odjeće te automehaničarske radnje.

Na početku i na kraju poduzetničke obuke među učesnicima je planski proveden identičan upitnik o njihovoj percepciji vlastitih poduzetničkih znanja, vještina i stavova, a rezultati ukazuju na veoma pozitivne efekte provedbe projekta naročito za navedenu ciljnu grupu. Iako je određen broj učenika u okviru redovnog obrazovanja imao zaseban predmet poduzetničkog obrazovanja, zapaženo je da je učenicima praktična primjena tih znanja nedovoljno jasna. Poredeći njihove ocjene vlastitih znanja i vještina, prije i nakon obuke na Slici 4.1., uočavaju se poboljšanja njihovog razumijevanja pojma poduzetništva i mogućnosti (samo)zapošljavanja, sa prosječne ocjene 3,64 na 4,94, ali i percepcije o nivou vlastitih vještina i znanja za pokretanje i vođenje biznisa, sa 3,32 na 4,12. Posebno je važno i poboljšanje u stavu prema spremnosti za pokretanje vlastitog biznisa nakon završetka škole ili u skoroj budućnosti, gdje je prosječna ocjena porasla za 18%.



*Slika 4. 1. Percepcija učesnika o vlastitim poduzetničkim znanjima, vještinama i stavovima, prije i poslije obuke (primarni podaci)*

U istom kontekstu je posmatrana i percepcija učesnika o konkretnim poduzetničkim znanjima i vještinama, poput izrade biznis plana, gdje je zabilježena evidentno bolja ocjena po završetku obuke. Slična situacija je zabilježena i sa nivoom razumijevanja procesa registracije biznisa, gdje je prosječna ocjena prije obuke iznosila 2,00 (veoma nizak nivo), a nakon obuke gotovo 5,00 (4,71) što je maksimalna ocjena.



*Slika 4.2. Percepcija učesnika o vlastitom znanju i vještini izrade biznis plana i razumijevanju procesa registracije biznis, prije i poslije obuke (primarni podaci)*

## 5. ZAKLJUČAK

Razvoj poduzetničke kompetencije (u smislu poduzetničkih znanja, vještina i stavova) je prepoznat i naglašen kao značajna mogućnost za izlazak iz krize koja je pogodila cijeli svijet, a odražava se kroz kontinuirana povećanja broja nezaposlenih širom svijeta. Za povećanje zapošljivosti stanovništva neophodno je omogućiti uslove za razvoj poduzetničkog učenja kroz formalne, neformalne i informalne sisteme, bilo kroz međupredmetni pristup, integraciju poduzetništva u postojeće predmete ili uvođenje poduzetništva kao zasebnog predmeta, kada je u pitanju formalno poduzetničko učenje.

Može se reći da u Bosni i Hercegovini ne postoji sistemski pristup u uvođenju poduzetništva i poduzetničkog učenja u formalno i neformalno obrazovanje. O tome govore sporadični i povremeni programi i projekti o kojima je moguće ponešto pročitati na internetu ili čuti u medijima, ali je vrlo često teško dobiti pouzdane informacije o njihovim rezultatima i dugoročnim efektima. Značajan uvid u stanje poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini omogućava GEM istraživanje, odnosno ocjene obrazovanja kao uslova poduzetničkog okruženja, od strane nacionalnih stručnjaka. One pokazuju da poduzetničko obrazovanje u zemlji ne predstavlja stimulativnu komponentu za pokretanje i razvijanje preduzeća, iako se može primijetiti postepeni napredak od 2008. do 2012. godine. Važan iskorak u pokušaju da se stanje poduzetničkog učenja poboljša na nivou cijele države jeste Strategija učenja o poduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini za period 2012.-2015., čiji rezultati implementacije će pokazati njenu uspješnost.



Razvoj poduzetničkog učenja, kao jednog od uslova koji determiniše poduzetničko okruženje, može značajno doprinijeti pokretanju novih preduzeća, jačanju sektora malih i srednjih preduzeća i privrede i smanjenju nezaposlenosti, te na taj način olakšati i podržati izlazak iz recesije. Zato je potrebno unaprijediti stanje poduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini, što primarno može biti učinjeno kroz preuzimanje odgovornosti ministarstava i drugih obrazovnih institucija za provođenje akcionog plana usvojene Strategije učenja o poduzetništvu. Osim toga, neophodno je i adekvatno promovisanje neformalnih oblika poduzetničkog učenja u javnosti, kako bi prvenstveno mladi ljudi, ali i ostali, razvijali svijest o značaju poduzetničkog učenja i motivisali se na sticanje poduzetničkih znanja i vještina za buduće bavljenje poduzetničkom aktivnošću.

## 6. LITERATURA

1. Abrar, A. (2012) *Entrepreneurial Learning as Experiential and Social Learning Process: A Case of Female Entrepreneurs in Creative Industry*. Rad predstavljen na 11th International Entrepreneurship Forum Kuala Lumpur, Malaysia, 3-6 September, 2012.
2. Abu Consult Berlin. (2010) *Priručnik za predavače i škole: Uvođenje i razvoj učenja o poduzetništvu u BiH*.
3. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2010) *Anketa o radnoj snazi 2010*. Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.
4. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2012) *Anketa o radnoj snazi 2012*. Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.
5. Aktivni mladi, <http://www.aktivni.mladi.info/>
6. CBI (CONFEDERATION OF BRITISH INDUSTRY). (1999) *Making Employability Work: An Agenda for Action*. London: CBI.
7. Eurydice. (2012) *Entrepreneurship Education at School in Europe - National Strategies, Curricula and Learning Outcomes*. Brisel. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency P9 Eurydice and Policy Support
8. Federalni zavod za zapošljavanje, <http://fzz.ba/>
9. Garavan, T. N. (1997) *Training, development, education and learning: different or the same?* Journal of European Industrial Training 21, (2) 39-50.
10. Gartner, W. B. (1988) Who is an entrepreneur? Is the wrong question. American journal of small business, 12, 11-32.
11. International Labour Office. (2013) *Global Employment Trends 2013: Recovering from a second jobs dip*. Geneva: ILO.
12. Linan, F. (2004) *Intention- Based Models of Entrepreneurship Education*. 14th Annual IntEnt Conference.
13. Masadeh, M. (2012) Training, Education, Development and Learning: What Is The Difference? *European Scientific Journal*, vol. 8, No.10, 62-68.



14. McQuaid, R. W., Lindsay, C. (2005) The Concept of Employability, *Urban Studies*, Vol. 42, No. 2, 197–219.
15. Ministarstvo razvoja i poduzetništva Tuzlanskog kantona. (2012) Informacija o stanju u malim i srednjim preduzećima na području Tuzlanskog kantona u 2011. godini sa prijedlogom smjernica za naredni period.
16. National Agency for Enterprise and Construction. (2004) *Entrepreneurship Education at Universities – a Benchmark Study*. Background Report for the Entrepreneurship Index 2004. Danska; National Agency for Enterprise and Construction.
17. Paço, A., Ferreira, J., Raposo, M., Gouveia Rodrigues, R., Dinis, A. (2010) *Universities' Entrepreneurship Education and Regional Development: a Stakeholders' Approach*. Covilhã, Portugal. Universidade da Beira Interior Departamento de Gestão e Economia.
18. Petkova, A. P. (2009) A Theory of Entrepreneurial Learning from Performance Errors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4): 345-367.
19. Rae, D. & Carswell, M. (2000) Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education+ Training*, 42, 220-228.
20. Rae, D. (2006) Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18, 39-56.
21. Sedlan-König, Lj. (2012) *Metodologija visokoškolskog obrazovanja u funkciji poticanja poduzetničkog ponašanja*. Doktorska disertacija. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
22. SEECEL – South East European Centre for Entrepreneurial Learning, <http://www.seecel.hr/> Sloman, M. (2005) *Training to learning*. Chartered Institute of Personnel and Development. Startup Weekend, <http://startupweekend.org/>
23. Strategija učenja o poduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini za period 2012.-2015. (2012) Sarajevo: Vijeće ministara Bosne i Hercegovine. Publikovano u „Službenom glasniku BiH“ 31/12.
24. Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini, sa planom implementacije za period 2008.- 2015. (2008) Sarajevo: Vijeće ministara Bosne i Hercegovine. Publikovano u „Službenom glasniku BiH“ br. 30/03,42/03, 81/06,76/07, 81/07, 94/07 i 24/08.
25. Sudarić, Ž. (2012) Obrazovanje + cjeloživotno učenje za poduzetništvo = zapošljivost, *Zbornik radova 2. Međunarodne konferencije “Učenje za poduzetništvo”*
26. Tafra, V. (2011) Nacionalna strategija učenja za poduzetništvo, *Zbornik radova 1. međunarodne konferencije “Učenje za poduzetništvo”*.

27. Tkalec, Z. (2011) Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, *Zbornik radova 1. međunarodne konferencije "Učenje za poduzetništvo"*.
28. Umihanić, B., Tulumović, R., Arifović, M., Simić, S. (2011) *GEM BiH 2010: Poduzetništvom do novih radnih mjesta*. Tuzla: Centar za razvoj poduzetništva.
29. Umihanić, B., Tulumović, R., Arifović, M., Simić, S., Spahić, E. (2010) *GEM BiH 2009: Recesija reducirala poduzetničku aktivnost u BiH*. Tuzla: Centar za razvoj poduzetništvo.
30. Umihanić, B., Tulumović, R., Omerović, M., Simić S. (2012) *GEM BiH 2011: Razviti i ojačati poduzetnički duh u Bosni i Hercegovini*. Tuzla: Centar za razvoj poduzetništva.
31. 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.
32. Umihanić, B., Tulumović, R., Simić, S., Arifović, M., Ćurković, B. (2009) *GEM BiH 2008: Unaprijediti poduzetničko okruženje u BiH*. Tuzla: Centar za razvoj poduzetništva.
33. Xavier, S. R., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M., Vorderwülbecke, A. (2013) *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## PROBLEMI U FINANCIRANJU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

## PROBLEMS IN FINANCING OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

**Andrijana Ostojić Mihić, doktorant**

JP HT Eronet d.d. Mostar

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

**APSTRAKT:** *Uloga malih i srednjih poduzeća u ukupnoj ekonomiji većine tranzicijskih zemalja, pa tako i Bosne i Hercegovine u posljednja dva desetljeća postala je vrlo izražena. Urušavanje ranije ekonomske strukture, kao produkta pripadnosti tih zemalja socijalističkoj/komunističkoj geo-političkoj sferi, te gubitak enormnog broja radnih mjesta, prouzročilo je osnivanje brojnih novih MSP-a, pretežito u privatnom vlasništvu. Zbog niza društveno-ekonomskih faktora, vlasnički kapital je u većini MSP-a manji od sličnih konkurenata iz razvijenih zapadnih zemalja i općenito ispod optimalnog. Komercijalne banke također ne pokazuju spremnost za dugoročno financiranje MSP-a i to u velikom broju slučajeva dovodi do narušavanja strukture bilanci tih poduzeća, kao odraza ugrožene financijske stabilnosti. U ovom radu istražiti ćemo probleme u financiranju MSP-a, s naglaskom na dugoročne izvore financiranja, na primjeru uzorka malih i srednjih poduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine.*

**Ključne riječi:** *mala i srednja poduzeća, izvori financiranja, financijska stabilnost, struktura bilance*

**JEL:**L26

## 1. UVOD

Malim i srednjim poduzećima pripada značajna uloga u gospodarstvu Bosne i Hercegovine, ali i cijele Europe. U Eurostat-ovom izvještaju za 2011. godinu u Europi posluje preko 20 milijuna malih i srednjih poduzeća. Evidentna je sve veća zastupljenost malih i srednjih poduzeća prema registriranom broju poduzetnika, pa se može reći da ista u većoj mjeri pridonose razvitku i gospodarskom boljitku zemlje. Mala i srednja poduzeća potiču dinamičnost i raznolikost gospodarstva u cijelom svijetu. Njihova prilagodljivost potrebama kupaca i zahtjevima tržišta smatra se vrlo važnom za stabilnost ekonomskog i društvenog razvitka gospodarstva, te im stoga treba osigurati poticajno poslovno okruženje.

Uloga MSP-a u gospodarskom razvoju Federacije Bosne i Hercegovine u posljednjih dvadesetak godina, a osobito od početka procesa privatizacije, sve je izraženija. Ranija, neodgovarajuća ekonomska struktura, temeljena na velikim privrednim sustavima, nužno je nalagala proces njihovog restrukturiranja u manje, tržišno prilagodljivije jedinice. Osim toga, izuzetno dinamični procesi tranzicije rezultirali su oslobađanjem poduzetničkih potencijala, što je uvjetovalo brz razvoj sektora MSP-a. Poslovno okruženje međutim, nije stimulativno za razvoj poduzetništva, te se dobiva dojam da država ne vodi računa o interesima poduzetnika.

Svrha i ciljevi istraživanja jesu istražiti značajke financiranja i financijskog položaja poduzeća. Istraživanje se zasniva na analizi financijske ravnoteže, prvenstveno imajući u vidu ročnu strukturu bilance stanja. U fokusu istraživanja su dugoročni izvori financiranja te njihov utjecaj na solventnost, likvidnost, financijsku stabilnost, kao i odnos dugoročnih obveza i vlasničkog kapitala s ciljem dokazivanja važnosti znanstveno utemeljenog upravljanja dugoročnim izvorima financiranja malih i srednjih poduzeća.

Usklađenost dugoročnih izvora i dugoročne imovine važna je pretpostavka održavanja solventnosti poduzeća. Pritom je osobito važno da je povrat na dugoročno ulaganje veći od amortizacije dugoročne imovine.

Najvažniju ulogu u identifikaciji krize poslovanja imaju sljedeći indikatori: pad broja zaposlenih, pad prihoda, pad profita i pojava gubitaka, niska produktivnost, prezaduženost, nelikvidnost itd. Istražujući krizu poduzeća u BiH (Softić, Čizmić i Crnkić, 2013) došlo se do najznačajnijih pokazatelja koji ukazuju na složenost krize, a u radu navodimo samo neke od njih:

- Broj poduzeća sa gubicima u poslovanju se kretao od 8.058 u 2006. godini do 9.329 (32,57%) u 2011. godini.

- U poduzećima sa gubitkom broj zaposlenih u 2011. godini je 182.870, što čini 33,29% od ukupnog broja zaposlenih
- U rujnu 2012. godine evidentirano je oko 47.000 blokiranih računa poduzeća kod poslovnih banaka.

Međutim, to nisu i jedini indikatori. Jedna od posljedica krize, koju je dosta teže kvantificirati, jest otežan pristup vanjskim izvorima financiranja. Oni pak, imaju značajnu ulogu u razvitku sektora MSP-a. Problemi s kojima se susreću MSP-a u prikupljanju financijskih sredstava izravno utječu na razlike u strukturi financiranja MSP-a i velikih poduzeća, kako u FBiH, tako i u svijetu.

Razlikujemo unutarnje i vanjske izvore financiranja. Udio unutarnjih izvora predstavlja postotak novih investicija koje se financiraju iz unutarnjih izvora ili zadržane dobiti dok se pod vanjskim izvorima financiranja smatra sve ostalo. Ključni izazov predstavlja izbor “najbolje” strategije financiranja. U FBiH udio vanjskih izvora financiranja je iznimno visok u odnosu na unutarnje izvore financiranja. Banke su jedan od glavnih poslovnih partnera gotovo svakog malog poduzeća. Međutim, rizik prekomjernog oslanjanja na kratkoročne bankovne kredite namijenjene obrtnom kapitalu leži u tome što ta sredstva mogu biti povučena u vrlo kratkom razdoblju, a to može dovesti do nelikvidnosti pojedinačnog poduzeća kao i ekonomije jedne države u cjelini. U našem istraživanju nastoji se utvrditi na koji način dostupni izvori financiranja za mala i srednja poduzeća utječu na njihovo poslovanje, stavljajući naglasak na strukturu i uravnoteženost bilance stanja.

## **2. TEORIJSKI OKVIR I HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA**

Vidučić (2001) naglašava da su poduzeća unutar iste industrije sličnija u strukturi kapitala, nego poduzeća iz različitih industrija. Naime, poduzeća u nekim industrijama imaju konzistentno niže financijske poluge, što znači da poduzeća imaju manji udio zaduženja u odnosu na vlastiti kapital (elektronika, prehrambena industrija, lijekovi), dok se u drugima koriste više financijske poluge (telekomi, komunalna poduzeća, zračni prijevoznici, tekstilna industrija, cement, industrija papira). Također u svom istraživanju ističe da poduzeća teže održavaju pokazatelj zaduženosti na istoj razini u tijeku vremena, ali da hrvatska poduzeća u razdoblju od 1994. do 1998. pokazuju lagani trend rasta financijske poluge, primjerice, koeficijent zaduženosti je u prosjeku 1994. godine iznosio 26,1 da bi u 1998. bio 46,1.

Jõeveer (2006) je u istraživanju, koje je provedeno u devet istočnoeuropskih zemalja, pokazala da je struktura kapitala različita zbog makroekonomskih uvjeta, uvjeta vezanih uz države, ali i s obzirom na djelatnost poduzeća.

Cornell i dr. (1998) su na uzorku poljskih i mađarskih poduzeća pokazali da je njihova zaduženost niža od onih razvijenijih u zapadnim ekonomijama. Pored toga, struktura kapitala se razlikuje s obzirom na djelatnost.

Većina provedenih istraživanja bavi se istraživanjem financijske poluge poduzeća. Ovo istraživanje se zasniva na analizi financijske ravnoteže, prvenstveno imajući u vidu ročnu strukturu bilance stanja. U fokusu istraživanja su dugoročni izvori financiranja poduzeća i njihova dostupnost.

U kontekstu navedene problematike istraživanja definiran je predmet i problem istraživanja. Predmet ovog istraživanja su dugoročni izvori financiranja malih i srednjih poduzeća u FBiH.

Premda se kontinuirano izučavaju temeljne odrednice dugoročnih izvora financiranja poduzeća, u teoriji i praktičnoj primjeni, upravljanje dugoročnim izvorima financiranja i njihova dostupnost u Federaciji Bosne i Hercegovine još uvijek je nedovoljno istraženo. Nedostatak spoznaja i neodgovarajući odabir dugoročnih i kratkoročnih izvora financiranja izravno utječu i impliciraju negativne posljedice na uspješnost poslovanja poduzeća.

Imajući na umu složenost znanstvenoga problema istraživanja postavljena je radna istraživačka hipoteza: Poduzeća mogu osigurati uspješno poslovanje primjenom znanstvenih spoznaja u upravljanju dugoročnim izvorima financiranja i optimalnim odabirom dugoročnih izvora financiranja koji neće ugroziti solventnost, likvidnost i financijsku stabilnost poduzeća.

Da bi se ocijenilo financijsko stanje i uspješnost poduzeća, potrebno je „provjeriti“ različite aspekte financijskog zdravlja poduzeća. Instrument koji se vrlo često koristi tijekom tih provjera jest financijski odnos ili indeks (Van Horne i dr., 2002).

U radu se analiziraju rezultati 159 malih i srednjih poduzeća koja su poslovala u FBiH u 2011. godini. Rezultati istraživanja prezentirani su u četvrtom dijelu rada i potvrđuju navedenu hipotezu.

U načelu dugoročna bi sredstva trebala biti jednaka dugoročnim izvorima, a isto načelo vrijedi i za kratkoročna sredstva i izvore. Riječ je o tzv. *harmoniji ročnosti*, što znači da bi dugoročna sredstva trebala biti u ravnoteži s dugoročnim izvorima. Znatnije narušavanje ovoga načela dovodi u pitanje

financijsku stabilnost poduzeća. Neuravnoteženost pojedinih dijelova aktive i dijelova pasive, po obujmu i roku, može uzrokovati insolventnost.

Mala i srednja poduzeća suočavaju se s jačim ograničenjima rasta nego velika poduzeća. Ranjivija su i osjetljivija na lošu regulaciju i druge poteškoće s institucionalnim okruženjem. Suočavaju se i s većim kamatnim stopama te užim izborom mogućnosti financiranja nego veće tvrtke (Bartlett i Bukvič, 2001).

Pitanje dostupnosti financijskih sredstava je naročito važno za poduzetnike koji planiraju pokretanje novog poduzeća. U GEM BiH izvještaju za 2011. godinu prezentirano je da su vlastiti izvori sredstava za pokretanje novih poduzeća smanjeni, ali i da postoji dovoljno kreditnih izvora raspoloživih novim i rastućim poduzećima. Prema istom istraživanju u BiH u 2011. godini vlastiti izvori sredstava raspoloživih za nova i rastuća poduzeća bilježe pad od 25,31%. Ograničenost vlastitih izvora, kao i visoka cijena kapitala predstavljaju barijere daljnjeg nastajanja novih i razvoja rastućih poduzeća. Iz prakse je poznato da upravo nedostupnost ili nepovoljna dostupnost financijskih sredstava usporavaju razvoj i tekuće poslovanje malih i srednjih poduzetnika zbog njihove niske razine jamstvenog kapitala i drugih uvjeta koje traže komercijalne financijske institucije. Bankovni sustav kredite odobrava u okviru svojih interesa, a to su maksimiziranje profita i širenje baze klijenata, pri čemu je važna sigurnost naplate, a taj uvjet, među ostalima, često diskvalificira male poduzetnike.

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

#### **3. 1. Metode istraživanja**

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, stoga je potrebno koristiti različite pristupe. Temeljni metodološki postupci uključuju:

- » *metodu kompilacije*(preuzimanje već postojećih rezultata znanstvenoistraživačkog rada);
- » *metodu deskripcije*(jednostavno opisivanje činjenica , procesa i predmeta kao i njihovih karakteristika);
- » *metodu komparacije*(uspoređivanje i utvrđivanje sličnosti između pojedinih pojava i entiteta);
- » *metodu klasifikacije*(sistematska podjela složenijih entiteta na jednostavnije);
- » *metodu analize*(rašćlanjivanje već poznatih tvrdnji, zaključaka,modela itd. na njihove sastavne dijelove);

- » *metodu sinteze* (povezivanje jednostavnijih tvrdnji i zaključaka u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke, modele);
- » *metodu generalizacije* (izgradnja općenitijih zaključaka primjenjivih na predmetno istraživanje);
- » *statistička metoda* (uključuje definiranje statističke mase koja će se istraživati te prikupljanje podataka i informacija o jedinicama statističke mase. Nakon toga slijedi provođenje analize te tabelarno i grafičko prikazivanje rezultata na temelju kojih se mogu donijeti zaključci);
- » *matematička metoda* (sastoji se u primjeni matematičke logike, matematičkih formula, simbola i operacija).

Financijski pokazatelji poslovanja nužni za izračunavanje odabranih financijskih pokazatelja poduzeća, solventnost, likvidnost, financijsku stabilnost te odnos dugoročnih obveza i vlasničkog kapitala, prikupljeni su od Agencije za pružanje financijskih, informatičkih i posredničkih usluga u FBiH (AFIP), koja između ostalih poslova vrši prijem i obradu polugodišnjih i godišnjih obračuna pravnih osoba.

### 3. 2. Uzorak i izvori podataka

Problematika financiranja MSP-a posebno je izražena u tranzicijskim zemljama. Osnovni razlog za to je izražena rizičnost poslovanja, ili tzv. „CountryRisk“, koji kalkuliраju velike bankarske grupacije i time ograničavaju i poskupljuju izvore financiranja.

Istraživanja u većini zemalja pokazuju da je financiranje najvećim dijelom usmjereno na bankovno financiranje, tj. kreditiranje. I teorija i praksa su pokazali da komercijalne banke nisu susretljive kada je riječ o financiranju MSP-a, bilo da se radi o odbijanju financiranja, visokim kamatnim stopama ili pak nuđenju manjeg iznosa traženih sredstava. Jedan od osnovnih uzroka kreditnog racioniranja komercijalnih banaka jest izražena asimetrija informacija. Banke moraju ex-ante vrednovati poduzetničke projekte na temelju nedostatnih ex-post informacija o korisniku kredita. Za financijske institucije analiza ključnih pokazatelja financijske performanse je od presudnog značenja pri ocjeni o kreditiranju svojih potencijalnih klijenata (Belak, 2013).

U radu promatramo sljedeće financijske pokazatelje poduzeća:

- Prosječna tekuća likvidnost =  $\frac{\text{kratkoročne obveze u godini } t}{\text{kratkoročna imovina u godini } t}$ ;



- Koeficijent financijske stabilnosti = stalna sredstva / kapital + dugoročne obveze;
- Odnos dugoročnih obveza i vlasničkog kapitala = dugoročne obveze / vlasnički kapital;
- Odnos pokrića kamata kao pokazatelj performanse solventnosti = neto dobit + porez na dobit + rashodi kamata / rashodi kamata (opća kontrolna mjera od 4 do 6).

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, u suradnji s Ministarstvom gospodarstva, rada i poduzetništva i Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak, definirao je metodologiju istraživanja, analize i izvještavanja o malom gospodarstvu 2009. godine, gdje su, između ostalih, definirani i navedeni pokazatelji. Jedan od osnovnih ciljeva projekta definiranja i implementacije modela upravljanja i izvještavanja o malom gospodarstvu je utvrđivanje mjernih alata u vidu skupa pokazatelja o malim i srednjim poduzećima. Vrijednosni iskaz pokazatelja temelji se na statističkim podacima koji se sustavno prikupljaju.

Izvor podataka za računanje navedenih pokazatelja u ovom radu je Agencija za poduzetničke, informatičke i financijske poslove, AFIP. Analiza će se izvršiti na 159 malih i srednjih poduzeća koja su podnijela svoje financijske izvještaje za 2011. godinu.

Uzorak je slučajan, a njegova struktura s obzirom na granu djelatnosti nalazi se u Tablici 1.

*Tablica 1: Struktura poduzeća u uzorku s obzirom na djelatnost*

| Uzorak                                                                |               |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|
| Klasifikacija djelatnosti                                             | Broj poduzeća |
| Poljoprivreda, lov i šumarstvo                                        | 5             |
| Vađenje rude i kamena                                                 | 1             |
| Prerađivačka industrija                                               | 42            |
| Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom                     | 2             |
| Građevinarstvo                                                        | 13            |
| Trgovina                                                              | 54            |
| Ugostiteljstvo                                                        | 8             |
| Promet, skladištenje i komunikacije                                   | 15            |
| Financijsko posredovanje                                              | 1             |
| Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i ostale poslovne djelatnosti | 18            |

Poduzeća su analizirana s obzirom na veličinu, a klasifikacija prema veličini provedena je prema Zakonu o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 42/04). Prema ovom zakonu pravna lica razvrstavaju se u ovisnosti od prosječnog broja zaposlenih, ukupnog godišnjeg prihoda i vrijednosti imovine utvrđene na dan sastavljanja financijskih izvještaja u poslovnoj godini. Poslovni subjekti moraju zadovoljiti minimalno dva od tri navedena kriterija u ovisnosti od zakonski propisanih pragova.

U ovom istraživanju je izvršena analiza dugoročne zaduženosti poduzeća, analiza povezanosti dugoročnih izvora financiranja i dugoročne imovine, te sinteza i analiza dobivenih rezultata istraživanja radi sagledavanja utjecaja dugoročnog financiranja na solventnost, likvidnost i financijsku stabilnost poduzeća.

U radu se polazi od pretpostavke da efikasno upravljanje dugoročnim financiranjem pretpostavlja određivanje optimalne strukture kratkoročnog i dugoročnog financiranja.

## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

### **4. 1. Struktura financiranja MSP-a u BiH**

Ocjena financijskog položaja poduzeća zasniva se na analizi financijske ravnoteže, prvenstveno imajući u vidu ročnu strukturu bilance stanja. Za poduzeća koja uspijevaju osigurati financijsku ravnotežu koja osigurava likvidnost na dugi rok kažemo da su dobra poduzeća. Nedostatak spoznaja i neodgovarajući odabir dugoročnih izvora financiranja izravno impliciraju negativne posljedice na solventnost, profitabilnost i poslovnu uspješnost poduzeća. U radu se polazi od pretpostavke da je optimalan odabir izvora financiranja nužan, ali ne i dovoljan uvjet za dugoročno uspješno poslovanje poduzeća.

Kada se govori o strukturi financiranja promatraju se kratkoročni i dugoročni izvori financiranja. Kratkoročni izvori financiranja za promatrana poduzeća u prosjeku iznose 2.008.063 KM, a dugoročni izvori 3.558.618 KM u 2011. godini. Treba napomenuti da u kratkoročne obveze spada i kratkoročni dio dugoročnih obveza. Omjer dugoročnih i kratkoročnih financijskih obveza može se promatrati kao jedan od pokazatelja spremnosti financijskih institucija da financiraju MSP-a. Od početka krize, točnije od posljednjeg kvartala 2009.

godine, primjetna je tendencija sve težeg odobravanja dugoročnih kredita, a i u slučaju odobrenja rokovi otplate su kraći nego ranije. S druge strane, i teorija i praksa pokazuju da ako poduzeće ima adekvatne izvore financiranja u tom slučaju u strukturi financiranja prevladavaju dugoročna sredstva.

Premda ne postoje opće usvojene razine financijskih pokazatelja koje promatramo, smatra se da *koeficijent likvidnosti* manji od 1,5, a po nekim autorima čak i 2,0 (Vidučić, 2006) implicira mogućnost da poduzeće ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.

*Tablica 2. Koeficijent likvidnosti u odnosu na djelatnost za 2011. godinu za poduzeća iz uzorka*

| Klasifikacija djelatnosti                                             | Izračunati koeficijent likvidnosti za 2011. godinu |         |        |         |          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|--------|---------|----------|
|                                                                       | 0 - 0,5                                            | 0,5 - 1 | 1- 1,5 | 1,5 - 2 | 2 i više |
| Poljoprivreda, lov i šumarstvo                                        | 1                                                  | 2       | 1      | 1       |          |
| Vađenje rude i kamena                                                 |                                                    | 1       |        |         |          |
| Prerađivačka industrija                                               | 5                                                  | 24      | 10     |         | 3        |
| Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom                     | 2                                                  |         |        |         |          |
| Građevinarstvo                                                        |                                                    | 11      |        | 2       |          |
| Trgovina                                                              | 6                                                  | 20      | 15     | 6       | 7        |
| Ugostiteljstvo                                                        | 2                                                  | 4       | 1      |         | 1        |
| Saobraćaj, skladištenje i komunikacije                                | 2                                                  | 10      | 1      | 1       | 1        |
| Financijsko posredovanje                                              |                                                    | 1       |        |         |          |
| Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i ostale poslovne djelatnosti | 3                                                  | 8       | 2      | 1       | 4        |

U našem uzorku, 57% poduzeća iz prerađivačke industrije ima koeficijent likvidnosti između 0,5 i 1. Oko 13% trgovačkih poduzeća i 22% poduzeća koja se bave poslovanjem nekretninama imaju odličan koeficijent likvidnosti, iznad 2.

*Koeficijent financijske stabilnosti* poduzeća računamo na način da u međudnos stavljamo dugoročne izvore financiranja i dugoročna sredstva (stalna sredstva/kapital + dugoročne obveze). Analizirajući poduzeća u uzorku dolazimo do zaključka da 43% njih ima koeficijent financijske stabilnosti manji od 1, što znači da je poduzeće adekvatno financiralo dugoročnu imovinu i dio kratkoročnih sredstava. Kod ostalih poduzeća naslućuje se opasnost evidentiranih ili skrivenih gubitaka, usmjeravanja dijela kratkoročnih sredstava u dugoročnu, nelikvidnu imovinu (najčešće se radi o pogrešnom korištenju kratkoročnih bankarskih kredita), nedostatnu kapitaliziranost (vlastiti kapital manji od potrebnog), nespремnost financijskih institucija (prvenstveno banaka) na odobravanje kredita sa dužim rokovima otplate i sl.

Kratkoročni izvori izazivaju kamatne i brojne druge troškove koji povećavaju rashode, smanjuju financijski učinak i profitabilnost. Da bi se smanjilo troškove kratkoročnog financiranja treba realno utvrditi potrebnu količinu kratkoročne imovine, identificirati tzv. trajna obrtna sredstva i financirati ih iz dugoročnih izvora, odabrati beskamatne ili najjeftinije kratkoročne izvore financiranja (dobavljači), te razmotriti i druge mogućnosti financiranja.

Kratkoročno je financiranje važna pretpostavka likvidnosti i profitabilnosti poduzeća, ali za dugoročno uspješno, održivo poslovanje, u vidu stalno treba imati solventnost. Optimalna likvidnost podrazumijeva sposobnost podmirenja svih dospjelih obveza u roku dospijeca, uz minimalan rizik insolventnosti i minimalno smanjenje profitabilnosti zbog držanja minimalne pričuve likvidnosti. Radi postizanja optimalne solventnosti poduzeće treba kratkoročne izvore financiranja koristiti samo za financiranje povremene kratkoročne imovine. Korištenje kratkoročnih izvora financiranja za financiranje stalne kratkoročne imovine i dugoročne imovine nije prihvatljivo s aspekta održavanja solventnosti, te je stalnu kratkoročnu i dugoročnu imovinu potrebno financirati iz dugoročnih izvora. Također, korištenje kratkoročnih izvora financiranja za financiranje tekućeg poslovanja uzrokuje troškove financiranja koji utječu na profitabilnost poduzeća. Pri donošenju odluke o korištenju kratkoročnih izvora financiranja potrebno je da razdoblje korištenja kratkoročnih kredita odgovara razdoblju pomanjkanja novca kako se ne bi plaćale kamate duže nego što je potrebno i time se ugrozila profitabilnost poduzeća. Ako poduzeće ostvaruje negativni novčani tok, tada manjak novca može uzrokovati insolventnost i potrebu za dodatnim kratkoročnim zaduživanjem, što povećava troškove financiranja i dodatno smanjuje profitabilnost poduzeća.

Pri istraživanju strukture financiranja MSP-a u obzir se mora uzeti i okruženje u kojem poduzeće posluje. Ono prije svega utječe na razlike u stupnju

korištenja vanjskih, posebice nebankarskih izvora financiranja MSP među zemljama (Marković, 2007).Povoljno i stimulativno okruženje pozitivno djeluje na korištenje nebankarskih izvora financiranja. To se prije svega odnosi na dostupnost informacija relevantnih za kreditore i investitore, stupanj pravne zaštite, brzinu i učinkovitost provođenja ugovora i konkurenciju unutar financijskog sustava (Caprio i Honohan, 2001).

*Odnos dugoročnih vanjskih obveza i vlasničkog kapitala* kao mjerilo performansi služi za ocjenu rizičnosti previsokog financiranja iz dugoročnih tuđih izvora. U literaturi se rijetko govori o kontrolnoj mjeri ovog odnosa. U izračunu kontrolne mjere ovog pokazatelja polazi se od toga da vlasnički kapital treba iznositi minimalno 20% imovine, iako mala poduzeća u većini slučajeva nemaju traženih 20% vlastitog kapitala u odnosu na imovinu, što znači da posluju s velikim rizikom u smislu mogućnosti servisiranja svojih obveza (Belak, 2013).Za potrebe ovog rada uzet ćemo da poduzeća koja imaju dugoročne financijske obveze manje od vlastitog kapitala ne koriste u potpunosti svoj potencijal zaduživanja u svrhu razvoja poslovanja. Analizirajući poduzeća iz uzorka, od promatranih 159 poduzeća njih čak 75,4% nedovoljno ili uopće ne koristi dugoročne vanjske izvore financiranja. Razlozi za to mogu biti višestruki: nemogućnost ispunjavanja strogih uvjeta koje pred MSP-a postavljaju banke i druge financijske institucije, nedostatna ili neadekvatna ponuda dugoročnih izvora vanjskog kapitala, visoka cijena vanjskog kapitala, slaba informiranost i nesnalaženje poduzetnika (osobito početnika) i brojni drugi.

*Odnos pokrića kamata* kao pokazatelj performanse solventnosti je mjera koja pokazuje koliko se poduzeće može maksimalno zadužiti u tekućem vremenu iz vanjskih izvora financiranja. On pokazuje koliko se puta obrnu kamate u zbroju neto dobiti, porezu na dobit i rashodima kamata, a kontrolna mjera je u rasponu od 4 do 6.Na primjeru analiziranih poduzeća u FBiH visoke odnose pokrića kamata, odnosno da je prekoračena kontrolna mjera od 6, bilježi 28 od 159 promatranih poduzeća. Gledajući u odnosu na djelatnost najviše takvih poduzeća posluje u trgovini, zatim slijedi prerađivačka industrija i poslovanje nekretninama. Također treba spomenuti da negativan pokazatelj bilježi čak 30 poduzeća, što znači da nisu u mogućnosti servisirati čak ni kamate, a samo 6,28% poduzeća ima izračunati pokazatelj u okviru kontrolnih mjera. Iz svega navedenog slijedi da poduzeća u najvećem broju slučajeva ili nedovoljno koriste svoj potencijal zaduživanja ili su već prezadužena, a da vrlo mali broj ima (teoretski) optimalnu zaduženost.

## 5. ZAKLJUČAK

Sva poduzeća trebaju stabilne izvore financiranja. Dok velika poduzeća imaju gotovo beskonačne mogućnosti odabira izvora i vrste financiranja, za mala i novoosnovana poduzeća to ne vrijedi. Nakon što iscrpe vlastite izvore financiranja MSP-a se susreću s mnogobrojnim problemima daljnjeg financiranja poslovanja. Analizirajući financijske pokazatelje poduzeća iz uzorka došlo se do sljedećih zaključaka:

- 45% promatranih poduzeća nikako ne koriste dugoročne vanjske izvore financiranja;
- 64% promatranih poduzeća nema zadovoljavajući koeficijent likvidnosti;
- 57% promatranih poduzeća nije adekvatno financiralo dugoročnu imovinu, promatrano koeficijentom financijske stabilnosti;
- Odnos pokrića kamata kao pokazatelja performanse solventnosti u okviru je kontrolnih mjera za samo 6,28% poduzeća, dakle ostali ili nedovoljno koriste svoj potencijal ili su prezaduženi.

U radu se ne postavlja pitanje trebaju li se poduzeća zaduživati ili ne, nego na koji način i s kojom namjenom. Menadžment poduzeća donosi odluku o definiranju strukture kapitala poduzeća, pri čemu je neophodno korištenje znanstveno utemeljenih metoda kako bi se izbjegle zamke neadekvatne strukture izvora financiranja i omogućio dugoročno stabilan i održiv rast i razvoj poduzeća.

Istraživanje potvrđuje da poduzeća mogu osigurati uspješno poslovanje primjenom znanstvenih spoznaja u upravljanju dugoročnim izvorima financiranja i optimalnim odabirom dugoročnih izvora financiranja koji neće ugroziti solventnost, likvidnost i financijsku stabilnost poduzeća. Ovakvo promišljanje poduzećima omogućuje postizanje *harmonije ročnosti*.

Rješavanje problema financiranja s kojima su suočeni poduzetnici može značajno utjecati na otklanjanje ograničenja rasta malih i srednjih poduzeća. Na tragu rješavanja ovog problema predlažu se sljedeće mjere:

- Povećanje vlastitog kapitala kroz joint-venture projekte, razvijanje tržišta kapitala i povećanje dostupnosti nebankarskog vanjskog kapitala;
- Banke trebaju preuzeti veći rizik i odobravati više dugoročnih plasmana kada je to potrebno;

- RBFBiH i državne agencije i institucije trebaju odobravati povoljnije dugoročne kredite i grant sredstva, osobito start-up poduzećima i poduzećima u razvoju;
- Smanjenjem troškova, procedura i vremena potrebnog za registraciju poduzeća izravno bi se pridonijelo poboljšanju poslovnog okruženja i konkurentnosti bosanskohercegovačkog gospodarstva;
- Država i njene institucije trebaju poduzeti mjere za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj poduzetništva.

Ovim istraživanjem dotaknuli smo se samo malog dijela problema s kojima se susreću mala i srednja poduzeća. U svezi s time, naredna istraživanja treba usmjeriti na promatranje istih poduzeća kroz jedan određeni period, te upotrebom metoda analize varijance za ponovljena mjerenja (Girden, 1992), istražiti postoji li statistički značajna razlika u očekivanjima odabranih financijskih pokazatelja kroz godine.

Na putu rješavanja ovog problema nužno je na državnoj razini kontinuirano istraživati i pratiti kvalitetu financijskih pokazatelja poduzeća, osobito malih i srednjih, trendove i dinamiku kretanja, kako bi se pravodobno identificirali problemi i sustavno pokušala naći adekvatna rješenja. Jedino na taj način moguće je uspješno implementirati mjere ekonomske politike koje neće biti mrtvo slovo na papiru nego dati konkretne rezultate i potaknuti održivi razvoj ekonomije u cjelini.

## 6. LITERATURA

1. AljinovićBarać, Ž.(2009), Računovodstvo novčanih tijekova skripta, nastavni materijal, Ekonomski fakultet, Split
2. Bartlett, W. i V. Bukvič (2001) Barriers to SME Growth in Slovenia, MOCT – MOST 11: 177-195.
3. Belak, V. (1995) Menadžersko računovodstvo, RRIF plus, Zagreb
4. Belak, V. (2013) Analiza financijskih izvještaja, 90 ključnih pokazatelja financijske performance i kontrolne mjere uspješnosti, Fram-Ziral, Mostar
5. Buble, M., Kružić, D. (2006) Poduzetništvo-realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF-plus, Zagreb
6. Caprio, G., Honohan, P. (2001) Finance for Growth, Policy Choices in a Volatile World, World Bank and Oxford University Press
7. Commission of the European Communities (2008) Think Small First. A Small Business Act for Europe, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm) (pristupano: 05.08.2013.)

8. Cornelli, F., Portes, R., Schaffer, M. E.(1998) Financial Structure of Firms in the CEECs. Different Paths to a Market Economy: China and European Economies in Transition, 7, CEPR/CEPII/OECD.
9. Girden, E. (1992) ANOVA Repeated Measures, SAGE University Paper, Newbury Park, CA: Sage
10. Hasić, D. (2006) Potencijalimalih i srednjihpoduzeća: Izvor ekonomskog progresa u Bosni i Hercegovini, Ekonomski pregled, Broj 57.
11. HGK (2009), Malogospodarstvo, dostupnona: [http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo\\_gospodarstvo\\_2009.pdf](http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_2009.pdf)
12. Horvat, Đ.(2004) Menadžment u malom poduzetništvu, Cera prom : M.E.P. Consult, Zagreb
13. Jõeveer, K.(2006) Sources of Capital Structure: Evidence from Transition Countries, Eesti Pank Bank of Estonia
14. Metodologija istraživanja, analize i izvještavanja o malom gospodarstvu, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2009.
15. Shapiro, A. C. (1991) Foundation of Multinational Financial Managment, Allyinand Bacon
16. Softić, S., Čizmić, E., Crnkić, K. (2013) Kriza i krizni menadžment preduzeća u Bosni i Hercegovini, Zbornik radova, Journal of Economy and business, ISSN 1840-3255, Mostar, pp. 93-108
17. Škrtić, M. (2002) Osnove poduzetništva», Mikrorad d.o.o., Zagreb
18. USAID (2004) Small and Medium Enterprise Intervention and Gap Analysis: Final report Vanjsko trgovinska komora Bosne i Hercegovine ([www.komorabih.ba](http://www.komorabih.ba) )
19. Umihanić, B., Tulumović, R., Omerović, M., Simić, S. (2011) Rzviti i ojačati poduzetnički duh u BiH, GEM BiH 2011
20. Van Horne,J. C., Wachowicz,J.M.(2002)Osnovefinancijskog menadžmenta, IX.Izdanje, Mate d.o.o. Zagreb
21. Vidučić, Lj.(2001) Teorijska i praktična motrišta strukture kapitala, Ekonomski pregled, 52 (7-8), pp. 784-800
22. Vidučić, Lj. (2006) Financijski menadžment, RRiF – plus, d.o.o., Zagreb
23. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF)(pristupano: 14.04.2013.)



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA UPRAVLJANJE RASTUĆIM IT PODUZEĆIMA

## THE IMPORTANCE OF ENTREPRENEURIAL SKILLS FOR MANAGING FAST GROWING IT COMPANIES

**Julia Perić**

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Gajev trg 7, 31 000 Osijek

+385 31 224 426

+385 31 224 438

[julia@efos.hr](mailto:julia@efos.hr)

**Sanja Radić, mag.oec**

Poslovanje 2 d.o.o.

Eugena Kvaternika 1, 32 000 Vukovar

+385 98 9419 551

[sanja@poslovanje.hr](mailto:sanja@poslovanje.hr)

**SAŽETAK:** *Mala i srednja poduzeća predstavljaju srž konkurentnosti i razvoja svakog gospodarstva, no upravo zbog svoje veličine izloženi su različitim problemima koji su posebno vidljivi zadnjih nekoliko godina pogođenih recesijom. Nedostatak resursa, birokracija, neplaćena potraživanja, nemogućnost ulaganja u edukaciju i usavršavanje djelatnika te nedovoljna izvozna orijentacija samo su neki od tih problema. Hrvatska mala i srednja IT poduzeća većinom su izvoznici softvera, zbog čega većina nije osjetila prave posljedice recesije. IT djelatnost omogućava poduzećima plasiranje proizvoda bilo gdje u svijetu, jednostavnije pronalaženje investitora, ostvarivanje rasta i stvaranje novih radnih mjesta. Ova poduzeća rastu znatno brže od malih i srednjih poduzeća u ostalim djelatnostima zbog ugovaranja poslova velike vrijednosti i napretka tehnologije. No upravo brzina rasta, pogotovo ukoliko je nekontrolirana, može izazvati značajne probleme IT malim i srednjim poduzećima u područjima upravljanja promjenama, upravljanja sve većim brojem djelatnika i upravljanja inovacijama. Izazovi upravljanja rastućim poduzećima zahtijevaju i od voditelja i od djelatnika posjedovanje i izgradnju specifičnih vještina*

*koja će omogućiti poduzeću da njihov rast bude stabilan, dugoročan i održiv. Ovaj rad naglašava važnost posjedovanja poduzetničkih vještina za uspješno upravljanje i stvaranje održivog rasta malih i srednjih poduzeća, s posebnim naglaskom na IT poduzeća u kojima većina voditelja i djelatnika posjeduje isključivo informatičku naobrazbu. Metodologija, korištena kako bi se identificirale poduzetničke vještine koje mogu unaprijediti i osigurati uspješno vođenje i dugoročno održiv rast malih i srednjih IT poduzeća, temelji se na teorijskom pregledu i kvalitativnom istraživanju. Svrha istraživanja, metodom intervjua i upitnika, je ispitati deset hrvatskih IT poduzeća i analizirati vezu između (ne)posjedovanja poduzetničkih vještina i uspješnosti vođenja IT poduzeća i snalaženja u turbulentnom poslovnom okruženju s kojim se suočava brzorastuća IT industrija. Analiza rezultata istraživanja pokazuje kako uska specijalizacija i nedostatak poduzetničkih vještina kod voditelja IT poduzeća vodi ka nekontroliranom rastu poduzeća i nesnalaženju u promjenama koje taj rast sa sobom nosi.*

**Ključne riječi:** *rastuća IT mala i srednja poduzeća, izazovi brzog rasta poduzeća, poduzetničke vještine*

## **1. UVOD**

Hrvatska mala i srednja IT poduzeća značajno doprinose razvoju gospodarstva jer potiču rast produktivnosti, konkurentnosti temeljene na inovativnosti, zapošljavanju te ulaganju u svoj najznačajniji razvojni resurs – ljudski kapital. Pa iako, upravo zbog svojih karakteristika, većina IT poduzeća nije značajnije osjetila posljedice recesije, njihov način poslovanja i kontinuirana orijentacija na učenje unutar svojih organizacija svakako utječe i na smanjenje posljedica recesije i gospodarski razvoj svoje regije i države. Uspjeh ovih poduzeća ovisi upravo o ulaganju u ljudske resurse, specifična znanja i proaktivnost u odgovaranja na kompleksnost i brze promjene koje ova industrija nosi. Ipak, isključiva fokusiranost na tehnološka znanja, a nedostatak poduzetničkih vještina može izazvati značajnije probleme kako za samu organizaciju, tako i za zajednicu u kojoj djeluje. Poduzeća koja nisu svjesna utjecaja poduzetničkih vještina i znanja na stabilan i održiv rast dugoročno neće opstati jer će upasti u zamke brzog rasta i neće imati kapaciteta suočiti se s nesigurnošću, kompleksnošću i dinamičnošću tržišta na kojem posluju.

Kako bi se identificirale poduzetničke vještine koje mogu unaprijediti i osigurati uspješno vođenje i dugoročno održiv rast malih i srednjih IT poduzeća, koristio se teorijski pregled i kvalitativno istraživanje. Kvalitativna metoda istraživanja je posebno učinkovita u sagledavanju društvenog konteksta

populacije i traženju i dobivanju informacija o percepcijama, stavovima i ponašanjima pojedinaca. Svrha istraživanja je odgovoriti kako poduzetničkim vještinama izbjeći zamke brzog i nekontroliranog rasta poduzeća te analizirati utjecaj poduzetničkih vještina na uspješnost vođenja IT poduzeća. Metodom intervjua i upitnika ispitano je deset hrvatskih IT poduzeća koji su dali svoje viđenje o vezi između (ne)posjedovanja poduzetničkih vještina i uspješnosti vođenja IT poduzeća i snalaženja u turbulentnom poslovnom okruženju s kojim se suočava brzorastuća IT industrija. Analiza rezultata istraživanja pokazuje kako nedostatak poduzetničkih vještina ne znači nužno neuspjeh, jer se kratkoročno ovaj nedostatak može kompenzirati s specijaliziranim, tehnolškim znanjem, no dugoročno ova poduzeća čeka nekontrolirani rast i značajni problemi u području upravljanja promjenama, upravljanja sve većim brojem djelatnika i upravljanja inovacijama.

## **2. ZAMKE BRZOG RASTA PODUZEĆA**

Mala i srednja poduzeća predstavljaju važan dio gospodarstva svake zemlje jer zbog svoje fleksibilnosti, ali i mogućnosti kreiranja novih radnih mjesta značajno doprinose razvoju društva. Bez obzira u kojoj industriji djeluju rastuća mala i srednja poduzeća odlikuje sposobnost brze reakcije i prilagodbe na tržišne promjene, napredna poslovna filozofija, korištenje i brza primjena novih znanja, kao i rast na osnovi inovativnosti. Ipak, usprkos velikom broju malih i srednjih poduzeća i njihovom izričitom značaju u razvoju gospodarstava, stopa propadanja malih i srednjih poduzeća u gotovo svim zemljama prilično je velika. Prema Gerberu (2001) svake godine se osnuje barem milijun malih poduzeća, no 40% ne doživi drugu godinu poslovanja, a čak 80 % njih propadne do kraja pete godine. Glavni razlog propadanja, smatra Gerber, je taj što su većinu malih i srednjih poduzeća osnovali ljudi s isključivom tehničkom naobrazbom, specijalisti ili stručnjaci određenih područja. Pa iako se njihove vještine i stručnost ne mogu osporiti problem leži u tome što nemaju dostatna poduzetnička i managerska iskustva i znanja. Slično smatra i Newton (2011, citirano kod Papulova, Mokroš, 2007.) i navodi kako najčešći razlog ranog propadanja malih i srednjih poduzeća nije uzrokovan vanjskim utjecajima i problemima nego je uzrok više interne prirode. Prema autoru mala i srednja poduzeća jednostavno nemaju dovoljno kapaciteta kako bi preživjela i predvladala probleme s kojima se svakodnevno suočavaju. Baldwin (1997, citirano kod Papulova, Mokroš, 2007.)) smatra da mala i srednja poduzeća propadaju upravo zbog toga što im nedostaju

managerske vještine jer često vlasnici i voditelji nemaju dovoljno iskustva, znanja ali i vizije kako voditi poduzeća. Pa iako se iskustvo stječe s vremenom i rastom poduzeća, prema Baldwinu upravo nedostatak znanja i vizije najčešće uzrokuju propast poduzeća.

Rastuća poduzeća suočavaju se s velikim brojem izazova poput sve dinamičnijih tržišta, planiranja poslovanja u sve kompleksnijim i nesigurnijim uvjetima, vođenje financija, posjedovanje poduzetničkih vještina te predviđanje i prihvaćanje konstatnih promjena. Naravno, svaka faza rasta zahtjeva i nova rješenja, te pronalazak i iskorištavanje prilika za održivost. Ries (2011) smatra kako rast dolazi iz mehanizma koji startup poduzeća koriste kako bi postigli održivi rast. Riječ „održivi“ ovdje isključuje aktivnosti koje ne donose dugoročan porast broja potrošača (primjerice jedan oglas može donijeti veliki interes, no ako nema plan i kontinuitet, učinak se vrlo brzo izgubi).

Koliko god da je brzi rast poželjan, poduzeće koje ga ne planira i koje, uz proizvod ili uslugu koji imaju potencijal rasta, nema sposobno vodstvo i kvalitetne ljude s odgovarajućim poduzetničkim vještima neće uspješno zadržati stabilno, dugoročno i održivo poslovanje. Iako, prema Zwillingu (2011), greške postoje kako bi se iz njih učilo, mnoga rastuća poduzeća bi uz učenje iz vlastitih pogrešaka trebala učiti i iz grešaka drugih poduzeća. Ako se s rastom poduzeća ne upravlja pravilno, gubitak kontrole nad poduzećem često može uništiti sve što je poduzeće steklo i dovesti do njegovog propadanja.

### **3. UPRAVLJANJE RASTUĆIM IT PODUZEĆIMA**

Iako se, kad je riječ o startup poduzećima, gotova sva mala i srednja poduzeća suočavaju s istim pitanjima poput kako pronaći kupce i stvoriti kvalitetan tim te problemima poput nedostatka resursa, birokracija, neplaćenih potraživanja, nemogućnosti ulaganja u edukaciju i usavršavanje djelatnika te nedovoljna izvozna orijentacija prednost IT poduzeća je u tome što nisu geografski vezani za područje obavljanja posla, već svoje specifične proizvode i usluge mogu ponuditi bilo gdje u svijetu. IT djelatnost upravo zbog svoje specifičnosti omogućava jednostavnije pronalaženje investitora, ostvarivanje rasta i stvaranje novih radnih mjesta. Ova poduzeća rastu znatno brže od malih i srednjih poduzeća u ostalim djelatnostima zbog ugovaranja poslova velike vrijednosti i napretka tehnologije. Ovo je olakšavajuća činjenica, no sam proboj na strano tržište zna biti dugotrajan i često neizvediv, ukoliko tvrtka ne posjeduje kontakte koje će koristiti za stjecanje prvih poslova i vještine s kojima će osigurati održiv rast. IT poduzeća su u opasnosti upravo kada

poraste obujam posla jer brzina rasta, pogotovo ukoliko je nekontrolirana, može izazvati značajne probleme IT malim i srednjim poduzećima u područjima upravljanja promjenama, upravljanja sve većim brojem djelatnika i upravljanja inovacijama. Izazovi upravljanja rastućim IT poduzećima zahtijevaju i od voditelja i od djelatnika posjedovanje i izgradnju specifičnih vještina koja će omogućiti poduzeću da njihov rast bude stabilan, dugoročan i održiv.

### **3.1. Poduzetničke vještine i obrazovanje**

Stupanj obrazovanja poduzetnika privlači podosta istraživačke pozornosti. Premda je uvriježeno mišljenje da su poduzetnici manje obrazovani od opće populacije, rezultati istraživanja pokazuju da ipak nije tako. Prema Hisrichu, Petersu i Shepardu (2011) gotovo 70% poduzetnica ima završen fakultet, a mnoge i magistarski stupanj. Među najpopularnijim studijima su engleski jezik, psihologija, edukacija i sociologija, dok ih nešto manje ima diplome iz područja inženjerstva, kemije, biologije i matematike. Mnogi poduzetnici i poduzetnice su naveli da im u svakodnevnom poslovanju upravo nedostaju znanja iz područja financija, strateškog planiranja, marketinga i menadžmenta.

Jedna od važnijih vještina koju ljudi trebaju posjedovati, bez obzira čime se bavili je sposobnost samoprocjene znanja. Biti svjestan svojih kompetencija, ali i nedostataka ključ je uspjeha za dobro vođenje poduzeća, ali i samostalnog razvoja. Poveznicu između razmišljanja poduzetnika s poduzetničkim vještinama i onog bez, teško je utvrditi jer su osobnosti koje određuju način razmišljanja različite. Ipak, poduzetničko obrazovanje zasigurno pruža temelje za uspješno upravljanje i stvaranje održivog rasta poglavito u IT poduzećima u kojima većina voditelja i djelatnika posjeduje isključivo informatičku naobrazbu.

### **3.2. Važnost poduzetničkih vještina za upravljanje rastućim IT poduzećima**

Formalno obrazovanje, poglavito kada se radi o IT malim i srednjim poduzećima, izrazito je važno. Ipak, za preživljavanje i uspostavljanje održivog rasta i razvoja ono nije dostatno. Najčešće pogreške se događaju upravo onda kada je poduzeće spremno rasti, no taj rast prelazi kapacitete njegovog vlasnika i/ili voditelja zbog nedostatka poduzetničkih vještina. Često vlasnici ili voditelji poduzeća ne mogu “pokriti” sva područja.

Kada je riječ o IT poduzećima formalna, tehnička naobrazba predstavlja važnu podlogu za pokretanje malog i srednjeg poduzeća, no za njegov dugoročan rast i razvoj potrebne su poduzetničke vještine koje oblikuju sasvim novi način razmišljanja o načinu poslovanja, ali i o utjecaju koje to poslovanje ima i za internu i za eksternu okolinu u kojoj djeluje.

Prema Papula (1995, citirano kod Papulova i Mokroš, 2011) manageri rastućih poduzeća moraju posjedovati sljedeće vještine:

- Kreativnost – sposobnost traženja i pronalaženja rješenja
- Intuicija – sposobnost predviđanja budućeg razvoja iz vlastitog iskustva
- Orijentacija prema cilju – sposobnost postavljanja realnih ciljeva i prioriteta
- Odgovornost – posjedovanje osjećaja za ostvarenje postavljenih ciljeva
- Samosvijest – vjerovanje u vlastite snage i sposobnosti
- Inicijativa – sposobnost pronalazaka novih prilika i rješenja za postizanje ciljeva
- Neovisnost – sposobnost donošenja odluka temeljenih na vlastitoj prosudbi
- Oprez – sposobnost donošenja odluka pod stresom i u kompleksnim i nesigurnim uvjetima
- Obzirnost – podržavanje društvenih vrijednosti i normi
- Disciplina – sposobnost samokontrole i reguliranja vlastitog ponašanja
- Upornost – sposobnost prevladavanja prepreka pri postizanju ciljeva
- Optimizam – orijentacije prema pozitivnim ciljevima
- Mašta – sposobnost stvaranja vizije i zamisli o budućnosti

Prema tome, vođenje IT poduzeća, baš kao i rastućih malih i srednjih poduzeća iz drugih djelatnosti uključuju kreiranje vizije po kojoj rade svi djelatnici, njihovo usmjeravanje prema ostvarenju ciljeva poduzeća i koordiniranje održivog i stabilnog rasta. Tehnološka znanja koja djelatnici posjeduju nisu dovoljna kako bi poduzeće dugoročno bilo uspješno i održivo. Za Oakeya (2003, citirano kod Giacon, 2008) lideri u IT poduzećima trebaju imati razvijene tri vještine: tehničke (tehničko znanje, sposobnost kreiranja i razvijanja proizvoda, sposobnost vođenja istraživačkog tima), managerske (računovodstvo, marketing, ljudski resursi, strateško planiranje) i vještinu motiviranje drugih.

Sposobno vodstvo zna na koji način treba razjasniti djelatnicima što je cilj poduzeća, motivirati ih da rade učinkovito, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, preuzimati rizike, rješavati konflikte te pomoći podređenima da budu kompetentni i snalažljivi u turbulentnom poslovnom okruženju s kojim se suočava brzorastuća IT industrija. Funkcija vođenja uključuje i kreiranje vizije po kojoj zaposleni rade te njihovo usmjeravanje i koordiniranje kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Menadžeri se angažiraju u vođenju kada treba razjasniti što raditi, motivirati zaposlene da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetentniji ili rješavati konflikte među članovima.

Buble (2010.) efektivno vođenje rastućeg poduzeća zahtjeva posjedovanje vještina poput samosvijesti, timskog rada, sposobnosti motiviranja drugih, osnaživanje i delegiranje, stimulirajuće komuniciranje, te vođenje i upravljanje pozitivnim promjenama.

Svaka od navedenih vještina zahtjeva spoj teorije i praktičnog djelovanja, ali i dobro osmišljen plan djelovanja koji tvrtki u uvjetima brzog rasta i neizvjesnosti pomaže reagirati brzo, ali promišljeno.

### *Samosvijest*

*“Organizations benefit more from leaders who take responsibility for what they don’t know than from leaders who pretend to know it all”<sup>1</sup>*

*Chris Musselwhite*

Kada se govori o vještinama upravljanja sobom onda se misli na razvijenu samosvijest, samosvladavanje i motiviranost. Ljudi koji imaju razvijenu samosvijest dobro poznaju same sebe, svoje snage, uvjerenja, vrijednosti, želje i ciljeve. Imati takvu osobu u poduzeću znači imati osobu koju posao ispunjava i koja ciljeve poduzeća ostvaruje istom strašću kao što bi ostvarivala i vlastite ciljeve. Važnost samosvijesti u poslovnom upravljanju možda na prvi pogled ne djeluje nužno, no obzirom da ponašanje vođe utječe na sve zaposlenike koji moraju komunicirati s njim važno je da lider razumije vlastite snage, slabosti, težnje i osobne vrijednosti. Samosvijestan lider čini samosvijesne djelatnike. LaBier (2013) smatra da je samosvijest ključna vještina za lidere. Samosvijest je povezana s uspješnošću lidera da formulira i artikulira viziju svojim djelatnicima. Samosvijest omogućava da ciljevi organizacije



budu jasni te da se razumiju osobine, vrijednosti i osobni ciljevi ostalih djelatnika. Prema LaBieru nedostatak samosvijesti često uzrokuje konflikt u međuljudskim odnosima u organizaciji. Musselwhite (2007) smatra da lider koji je svijestan svojih snaga i slabosti puno brže zadobiva povjerenje svojih kolega i razvija vlastitu kredibilnost, a upravo su povjerenje i kredibilnost ključni elementi kojima lideri mogu unaprijediti svoju uspješnost. S tim se slažu i Vries i Korotov (2010) koji napominju da samo lideri koji prepoznaju svoje snove, talente, vrijednosti, ali i slabosti mogu znatno bolje voditi tim jer su svjesniji utjecaja koje njihovo ponašanje i razvijeni kredibilitet ima na članove tima.

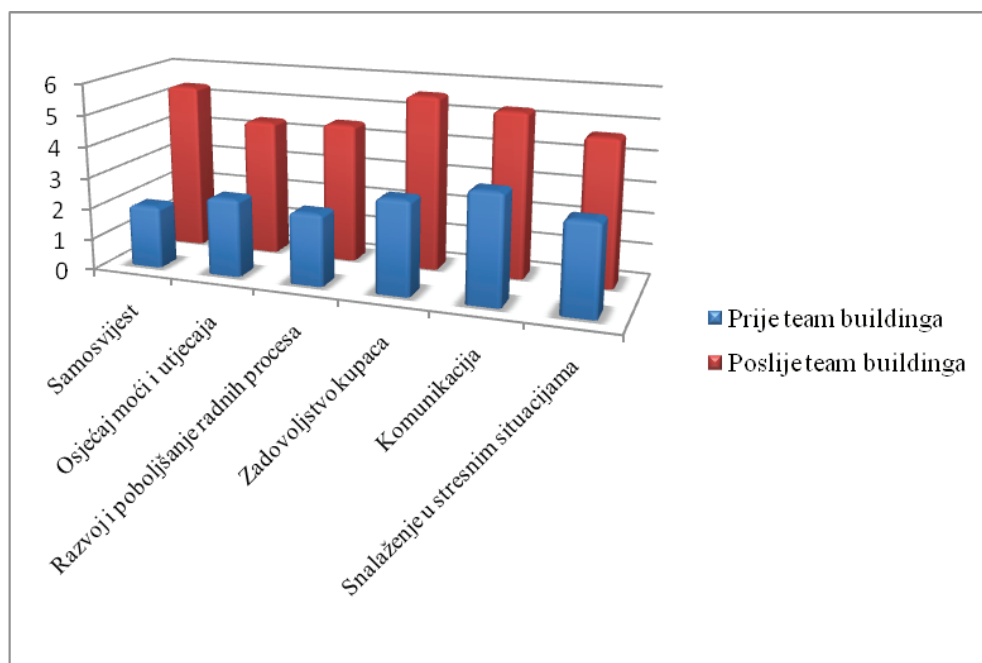
### *Timski rad*

Timski rad predstavlja umijeće vođenja i upravljanja skupinom ljudi koja mora raditi zajedno. Obzirom da je dokazano da skupina donosi bolje odluke nego pojedinac samostalno, zajedništvo timova postalo je važno za uspjeh organizacije. Prema Belkeru i Topchiku (2007) za izgradnju uspješnog tima potrebni su otvorena komunikacija, jasne uloge i odgovornost, djelotvoran vođa, ovlašćivanje i sustav nagrađivanja.

Uspješni tim ima članove s komplementarnim vještinama što omogućava prevladavanje prepreka i identificiranje novih prilika i vodi do zajedničkog rješavanja problema, boljeg iskorištavanja resursa i produktivnijeg poslovanja. Obzirom na specijaliziranost mnoga IT poduzeća se upravo zbog timskog rada članova s komplementarnim vještinama (od informatičke naobrazbe do posjedovanja poduzetničkih vještina poput strateškog planiranja, upravljanja inovacijama i promjenama i preuzimanja rizika) uspješno nose sa svakodnevnim promjenama, napretkom tehnologije i brzim rastom svog poduzeća.

Istraživanje provedeno u hrvatskom IT poduzeću u 2012. godini pokazalo je da rezultati djelatnika i poslovanje u poduzeću mogu biti znatno bolji ulaganjem u aktivnosti koje utječu na poboljšanje međuljudskih odnosa u poduzeću (slika 1).





*Slika 1. Utjecaj team buildinga (timskog druženja) na stavove i produktivnost djelatnika, Interno istraživanje u poduzeću Gauss Development, 2012.g.*

### *Sposobnost motiviranja drugih*

Motivacija je navođenje ljudi da žele raditi ono što trebaju, svojevolumno i bez prisile. Najbolji lideri provode vrijeme otkrivajući što motivira njihove zaposlenike, a zatim pokušavaju stvoriti ozračje koje će njihovim zaposlenicima pomoći da postanu motivirani. No, jedina motivacija koja zaista funkcionira je samomotivacija. Dobar lider je svjestan da zapravo ne može motivirati svoje zaposlenike, ali može kreirati okolinu koja će biti poticaj da se djelatnici samomotiviraju. Belker i Topchik (2007) navode da su najuspješniji pojedinci oni koji svoj posao rade zato što to žele, a ne stoga što su natjerani na to.

Svakodnevni posao uspješnog lidera je spoznavanje kako poboljšati radni učinak djelatnika i cjelokupne organizacije. Kako bi stvorio uvjete koji motiviraju djelatnike, lider mora poznavati i razumjeti što pokreće članove njegove organizacije. Iako je uvriježeno mišljenje da je novac najefikasnije sredstvo motivacije to ne mora uvijek biti tako. Različiti ljudi imaju različite želje i prioritete pa će nekim djelatnicima puno više značiti ako imaju fleksibilno radno vrijeme ili zauzvrat dobiju slobodan dan. No, Papa

(2013) smatra da lider koji nije sam motiviran, ne može motivirati druge. Uspješan lider zna kako kako povezati talente drugih ljudi, a imajući na umu sve inovativniji način razmišljanja IT djelatnika (Giacon, 2008) lideri u IT poduzećima imaju zadatak usmjeriti njihovu inovativnost ka uspješnom zaovoljavanju i organizacijskih i osobnih ciljeva.

### *Oснаživanje i delegiranje*

Današnje poslovno okruženje karakterizira turbulentnost, kompleksnost i brze promjene. U takvom okruženju uspješne su one organizacije koje imaju fleksibilnu, samostalnu i samoinicijativnu radnu snagu. Whetten i Cameron (2011) smatraju da upravo osnaživanje omogućava organizacijama da se uspješno nose sa kompleksnošću i nesigurnošću na tržištu. Prema autorima osnaživanje znači razviti osjećaj samopouzdanja, razviti intrinzičnu motivaciju, pomoći ljudima da se ne osjećaju bespomoćnima te ih potaknuti da poduzmu aktivnosti i budu proaktivni.

Oснаženi pojedinci su produktivniji i sretniji. Prema Whetten i Cameron (2011) osnaživanje pomaže organizacijama da ostanu fleksibilne i da se adaptiraju na promjene. Vrlo je važno osnaživati zaposlenike u uvjetima brzog rasta kako bi shvatili da svojim djelovanjem mogu doprinjeti da taj rast bude uspješan, dugoročan i održiv. Osnaživanje drugih započinje osnaživanjem sebe. Osoba koja nije sigurna u sebe i svoje postupke nema moć druge učiniti jakima i predanima poslu. Kada djelatnici imaju osjećaj da su važni i da imaju moć svojim doprinosom poboljšati ukupne rezultate organizacije, njihovi su rezultati bolji.

Delegiranje se često sasvim krivo tumači i izjednačava sa prebacivanjem posla sa menadžera na zaposlenike (najčešće se radi o poslu koji je mrzak menadžeru). Whetten i Cameron (2011) smatraju da je jedan od najčešćih uzroka propadanja poduzeća upravo to što se mnogi lideri boje delegirati i/ili ne znaju kako delegirati. Lideri uspješnih organizacija znaju da efektivno delegiranje povećava i produktivnost organizacije i njenu sposobnost ostvarivanja zadanih ciljeva.

### *Upravljanje promjenama i liderstvo*

Kako bi lider postizao uspjeh i uspješno vodio poduzeće, mora znati kako postići pozitivne devijacije u organizacijama, voditi inicijative za pozitivne promjene te mobilizirati sposobnosti drugih u ostvarenju tih

pozitivnih promjena (Whetten i Cameron, 2011). Autori smatraju da je cilj većine organizacija kreiranje stabilnosti, postojanosti i predvidljivih uvjeta. Kao takve mnoge organizacije nastoje obuzdati promjene što je više moguće. Vođenje promjena potpuno je u suprotnosti s procesom kreiranja stabilnosti, ono otkriva potencijale i omogućava pojedincima da stvore i iskuse obilje blagostanja u organizacijama. Prema Toffleru (1975) jedna od najvažnijih vještina u ovom stoljeću jest upravo naučiti kako se nositi sa stalnim i brzim promjenama. Promjena nije samo nešto što se događa u životu. Prema Toffleru, promjena jest život.

Obzirom na dinamično tržište na kojem se nalaze i brze tehnološke promjene IT poduzeća se, vjerojatno više no druga mala i srednja poduzeća, uspješno nose s promjenama. No, kako na promjene nitko nije imun lideri i u ovim poduzećima imaju značajnu ulogu u procesu upravljanja nastalim promjenama. Pojedinci koji prihvaćaju status quo možda jesu dobri manageri, ali nisu veliki lideri. Hisrich, Peters i Shepard (2011) navode kako uspješnog lidera odlikuje čvrst karakter, kredibilitet i afinitet prema vođenju koje se iskustvom nadograđuje i usmjerava prema što boljem ispunjenju organizacijskih ciljeva. Whetten i Cameron (2011) smatraju da je uspješan lider sposoban artikulirati viziju uključujući u nju strast i principe, osigurati predanost te biti voljan poznavati ljude kao osobe i znati što ih pokreće. Takav lider je izvor pozitivne energije i sigurno vodi ka ispunjenju organizacijskih, ali i osobnih ciljeva.

#### **4. PERCEPCIJA HRVATSKIH IT PODUZEĆA O VAŽNOSTI PODUZETNIČKIH VJEŠTINA**

IT sektor ima sve značajniju ulogu u održivom ekonomskom razvoju zemlje jer potiče rast produktivnosti, konkurentnosti temeljene na inovativnosti te zapošljavanju. No za uspješan održiv rast potrebno je kontinuirano ulaganje u ljudske resurse, učenje i proaktivnost u odgovaranju na kompleksnost i brze promjene koje ova industrija nosi.

Analiza istraživanja provedenog na uzorku od deset rastućih IT poduzeća u Hrvatskoj pokazala je da su voditelji ovih poduzeća svjesni važnosti poduzetničkih vještina za održiv rast, no čak šest voditelja smatra da djelatnici ovakvih poduzeća trebaju prvenstveno posjedovati tehnološko znanje, dok poduzetničke vještine, iako mogu pomoći, nisu nužne za ostvarivanje ciljeva organizacije. Ovaj podatak je posebno zanimljiv ako ga se usporedi s odgovorima na pitanje koje vještine trebaju posjedovati djelatnici poduzeća. Gotovo svi voditelji odgovorili su da su, uz obvezno poznavanje tehnologije,

vještine poput proaktivnosti, inicijativnosti, upravljanja vremenom, upravljanja projektima, snalažljivosti u stresnim situacijama, sposobnosti kontinuiranog učenja, znatiželje, ambicioznosti, timskog rada, motiviranosti, organiziranosti i predanosti od iznimne važnosti za uspjeh i dugoročni rast IT poduzeća. Sve ove vještine zapravo predstavljaju set poduzetničkih vještina, ponašanja i razmišljanja. Uz odabiranje poslovne niše, orijentaciju na strano tržište, zadržavanje fokusa u prvih pet godina poslovanja i definirane poslovne procese navedene vještine predstallaju svojevrsan know – how koji vodi ka izgradnji uspješne i vodeće organizacije na tržištu.

Kada je riječ o razlozima eventualnih neuspjeha IT poduzeća, razmišljanja voditelja se ni ovdje ne razlikuju previše i sva vode prema tome da bez poduzetničkih vještina opstanak na tržištu ne može biti garantiran. Uz tromost poduzeća prema promjenama, demotivaciju djelatnika, nefokusiranost, neadekvatno vodstvo i slabe komunikacijske vještine jedan od izdvojenih uzroka neuspjeha je i uska specijalizacija znanja te slabe i nedostatne poduzetničke vještine. Prema tome, poduzeća koja kombiniraju tehničku naobrazbu s poduzetničkim vještinama razvijaju inovativne proizvode usmjerene na zadovoljavanje specifičnih potreba na tržištu.

Proizvod tvrtke kojoj je djelatnost proizvodnja softverskih rješenja nisu ta rješenja, već ljudi stoga ne čudi činjenica da gotovo svi voditelji prepoznaju važnost ulaganja u ljudske resurse (poglavito pod pretpostavkom da će ti ljudi i ostati u firmi). Ulaganja u ljudske resurse najčešće se odvijaju kroz interne edukacije, mentorstva te odlaske na različite seminare, sajmove i konferencije. Neki voditelji rade i plan razvoja kompetencija djelatnika u skladu s njihovim afinitetima pokazanim kroz rad na projektima. Na taj način se djelatnik dodatno motivira i osnažuje. Ipak, dva od deset ispitanih ne ulažu dodatno u ljudski potencijal jer su poduzeća u rastu i ne postoji dovoljno vremena i resursa za to. Ovakav stav može dovesti do neuspjeha organizacije jer upravo ljudi, posjedujući znanje, vještine, iskustvo, kreativnost i stvaralačku sposobnost čine organizaciju konkurentnom na tržištu (Marušnik, 2012.).

Kada je riječ o liderima najvažnija karakteristika koju spominju voditelji IT poduzeća jest upravljanje ljudima. Imati osjećaj za ljude te znati prepoznati njihove motive, vrijednosti i osobne preferencije pretpostavka je za produktivnost svake organizacije, a time i za njen dugoročan rast. Lider IT poduzeća koji posjeduje poduzetničke vještine potiče poduzetničko ponašanje i kod svojih djelatnika što za rezultat ima uspješno suočavanje s izazovima i problemima te stvaranje internih poduzetnika (*“intrapreneurs”*) koji unutar sustava u kojem djeluju donose promjene, nove ideje i utječu na smjer razvoja poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Istraživanja predviđaju da IT sektor u Hrvatskoj ima potencijal u naredne tri godine otvoriti 10.000 novih radnih mjesta.<sup>2</sup>

Ovakav potencijal nema niti jedna druga grana industrije, a u budućnosti će ova predviđanja imati još veću težinu. Upravo zbog svoje specifičnosti, IT djelatnost omogućava poduzećima plasiranje proizvoda bilo gdje u svijetu, jednostavnije pronalaženje investitora, ostvarivanje rasta i stvaranje novih radnih mjesta. Sve ih to čini značajnim pokretačem gospodarskog razvoja. Ove tvrtke vrlo brzo napreduju, te prelaze iz malih u poduzeća srednje veličine. Rast pogoduje novim zapošljavanjima, gdje čak problem postaje pronalazak kvalitetne radne snage obzirom na specifičnost znanja koja su potrebna. Tada se pojavljuje potreba lidera i za vještinama psihološke analize, procjenom znanja potencijalnih djelatnika i osnaživanja novonastalih timova. Sklop potrebnih vještina tada postaje još širi i lidera stavlja u poziciju kontinuirane potrebe za usavršavanjem i promišljanjem o vlastitim vještinama i analizom cijelog poslovanja. Iako većina ispitanika naglašava da nije nužno da djelatnici posjeduju navedene vještine, djelatnici koji razumiju problematiku upravljanja tada mogu biti vrlo korisni jer daju svoje gledište i prijedloge za probleme s kojima se suočava lider.

Provedeno istraživanje nadovezuje se na sve aktualnije rasprave o važnosti malih i srednjih poduzeća za održivi razvoj gospodarstva, poduzetničkog obrazovanja i ulaganja u ljudski kapital kao glavnog razvojnog resursa. U većini IT poduzeća voditelji i djelatnici posjeduju isključivo informatičku naobrazbu u koju se kontinuirano ulaže slanjem djelatnika na seminare i konferencije. Poduzetnička naobrazba, pak, je najčešće stečena inicijativom pojedinaca, a ne strateškom odlukom lidera iako većina voditelja smatra da su poduzetničke vještine bitne za održivi razvoj. Zapravo, vještine koje su voditelji naveli kao bitne nisu prepoznate kao poduzetničke vještine što ostavlja prostora za daljnje istraživanje koje treba usmjeriti prema razvijanju programa koji će stručnjacima s informatičkom naobrazbom dati uvid u važnost poduzetničkog obrazovanja i omogućiti stjecanje vještina nužnih za dugoročan rast IT poduzeća. Daljnja istraživanja trebaju sadržavati kvantitativnu metodu istraživanja koja će omogućiti opsežnije istraživanje i veći broj ispitanika što će rezultirati većim stupnjem objektivnosti podataka. Također, implikacije za daljnja istraživanja vezana su za usporedbu uspješnosti IT poduzeća s (ne)posjedovanjem poduzetničkih vještina (koliko poduzeća nije uspjelo upravo zbog toga što voditelji i djelatnici nisu prepoznali važnost

ulaganja u poduzetnička znanja i vještine), ali i poslovne uspješnosti IT poduzeća, koja prepoznaju važnost poduzetničkih vještina, s gospodarskim razvojem zemlje u kojoj ta poduzeća djeluju.

Pri upravljanju brzorastućim startup poduzećem poduzetničke vještine su od iznimnog značaja. Ipak, iako nedostatak poduzetničkih vještina ne znači nužno neuspjeh, dugoročno brzorastuća poduzeća, poglavito u IT sektoru, suočit će se s nekontroliranom brzinom rasta i značajnim problemima u području upravljanja promjenama, upravljanja sve većim brojem djelatnika i upravljanja inovacijama. Poduzetničke vještine temelj su za razvoj učećih organizacija u kojima je proaktivnost prioritet, a zadovoljstvo i motiviranost djelatnika znači uspješno ostvarivanje organizacijskih ciljeva

## 6. LITERATURA

1. Belker B.L. & Topchik S.G. (2007) Menadžer početnik, Ljubljana, Tiskarna Ljubljana
2. Buble M. (2010) Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010.
3. Gerber, M. E. (2010) *The E-Myth Revisited: why most small businesses don't work and what to do about it*, New York: Harper Collins
4. Hisrich D.R., Peters P.M. & Shepherd A.D. (2007) Poduzetništvo, 7 izdanje, Mate, Zagreb
5. Giacon, P. (2008) The rising new generation of high tech entrepreneurs: An exploratory study, XVI High Technology Small Firms annual Conference, University of Twente, the Netherlands
6. Kets de Vries, M. & Korotov, K. (2010) Developing Leaders and Leadership Development, INSEAD *Working Paper*
7. LaBier, D. (2013) Why Business Leaders Need To Build Greater Self-Awareness, The New Resilience  
Dostupno  
<http://www.psychologytoday.com/blog/the-new-resilience/201308/why-business-leaders-need-build-greater-self-awareness> (Pristup: 22.07.2013.)
8. Marušnik, B. (2012) Ljudski resursi u funkciji društveno – ekonomskog razvoja, Socioeconomica, The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Vol. 1, N°2, pp. 166 – 174,
9. Musselwhite, C. (2013) Leader, Inc. Magazine  
Dostupno  
<http://www.inc.com/resources/leadership/articles/20071001/musselwhite.html/1>, (Pristup: 22.07.2013.)

10. Papa, N. (2013) Importance of Motivation and Leadership  
Dostupno  
[http://www.ehow.com/about\\_6660144\\_importance-motivation-leadership.html#ixzz2fjnVznf6](http://www.ehow.com/about_6660144_importance-motivation-leadership.html#ixzz2fjnVznf6) (Pristup:10.08.2013.)
11. Papulová, Z. & Mokroš, M. (2007) Importance of managerial skills and knowledge in management for small entrepreneurs , E-Leader, Prague
12. Ries E. (2011) The Lean StartUp. New York: Crown Publishing Group, 1<sup>st</sup> edition
13. Toffler, A. (1975) Šok budućnosti, Otokar Keršovani, Rijeka
14. Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2011) Developing managamant Skills, 8<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall
15. Zwillling, M. (2011) 10 Mistakes Growing Companies Routinely Make  
Dostupno  
<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/28/10-mistakes-growing-companies-routinely-make/> (Pristup: 10.08.2013.)
16. <http://danas.net.hr/novac/cisex-softver-it-10000-radnih-mjesta> (Pristup: 17.07.2013.)

## Endnotes

1. “Organizacije imaju više koristi od lidera koji preuzima odgovornost za ono što ne zna nego od lidera koji se pretvara da sve zna
2. <http://danas.net.hr/novac/cisex-softver-it-10000-radnih-mjesta> 17.07.2013.





**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**INNOVATIVE PERFORMANCES OF SMEs IN  
CONDITIONS OF RECESSION**

**INOVATIVNE PERFORMANSE MALIH I SREDNJIH  
PREDUZEĆA U USLOVIMA RECESIJE**

**Aneta Risteska**

Faculty of Economics-Prilep

Gjorce Petrov bb

Tel: + 389 48 427 020

Fax: + 389 48 426 927

E-mail: [a\\_risteska@yahoo.com](mailto:a_risteska@yahoo.com)

**Miroslav Gveroski**

Faculty of Economics – Prilep

Gjorce Petrov bb

Tel: + 389 48 427 020

Fax: + 389 48 426 927

E-mail: [mgveroski@yahoo.com](mailto:mgveroski@yahoo.com)

**Stevčo Dimeski**

Stopanska banka, AD Skopje

Tel: + 389 48 427 020

Fax: + 389 48 426 927

E-mail: [stevco.dimeski@stb.com.mk](mailto:stevco.dimeski@stb.com.mk)

**ABSTRACT:** *Today, SMEs have proved to be engines of economic growth and the principle source of new employment. They account for over 99% of all European businesses and in many fields provide the channels along which new technology develop. Current market conditions and economic conditions are characterized by dynamic technological change, increased competition, uncertainty and risk in the operation. Therefore the key to success is dominance of small and medium businesses. The competitiveness at the company level depends on the speed with which new products can be brought to the market place and new cost-saving improvements made. SMEs are the key players in innovative processes. The innovation requires much more than the ability to turn a new idea into a working product. Therefore the*

*main aim of this paper is analysis of the meaning of SMEs development and their innovative performance.*

**Keywords:** *SMEs, economy growth, innovation, innovative performances*

**JEL:** 030, 031, L20

## 1. INTRODUCTION

Living in modern conditions of market economy is characterized by distinctive dynamism, technological discoveries and competition, and imposes the necessity for development of a dynamic sector that can quickly and easily adapt to changes that occur in the environment. Small and medium businesses with their performances, including: simple organizational structure, centralized decision making, flexibility, short-term orientation in operation, effective coordination and so on, can much faster adapt to the modern conditions of running business, compared to large companies.

The process of development of economies based on technical and technological development, knowledge and information, would not be possible without small and medium enterprises. They play a unique, active and critical role in the innovation process by their ability to invent in new technological space and to improve high technology information networks. Also experts agree that SMEs are key players in the innovation processes, because they much easier connect themselves to the regional networks, compared to the way how the big companies are doing, and the creativity, which is their key characteristic, represents the energy of an entrepreneurial spirit and the economic development. Dynamic contribution of SMEs to innovation and technological development is often emphasised, with examples such as Silicon Valley often cited as hotbeds of small business innovation (Audretsch, 2002).

Considering the following findings, initial subject of the research is analysis of small and medium enterprises and their innovative performances. In fact, the need for research of the theoretical and pragmatic treatment of SMEs and their innovation performance is generated by the following findings:

- structural change and growing uncertainty, i.e. risk operations impose the need for development of flexible and innovative subjects such as small and medium enterprises;
- today, SMEs are the dominant sector and they are the engine of economic development;

- SMEs occupy an increasingly important role in innovation processes which is the key to the competitiveness of companies and economic development in general.

## **2. LITERATURE REVIEW**

Nowadays, most of the world economies are facing some economic problems, it is said that we are in a recession period, but even more surprising is that the resurgence itself was the primary source – small firms (Audretsch, 2002). Actually, as Nelson said: SMEs have an important role in many aspects, such as employment, taxes or innovation. (Nelson Duarte, 2004, p.2). In a long term, compared to large companies, they contribute more to job creation and take a large share in the overall employment. Nowadays, two-thirds of newly created jobs in the EU are due to the sector of small and medium enterprises. The costs related to job creation in SME's are significantly reduced compared with those involved in the creation of jobs in large companies. Also, small and medium enterprises have a major role in the creation of the GDP and the added value. They are also the key factor for the establishment of a balance on micro and macro levels. In fact, they substantially contribute to stimulation of competition and reduce the power of monopolies and oligopolies. In conditions of variable economic environment, small and medium enterprises can easily adjust, quickly bring decisions and respond to market demands, due to their flexibility, which is their key competitive advantage. According to John W. Snow, Secretary of the U.S. Treasury, they are a category full of bravery ... no one works like them and no one takes greater risks" (Savloschi&Robu 2001). The process of development of the economies based on technical and technological development, knowledge and information, would not be possible without small and medium enterprises. They generate technical innovation that is applicable in the economy. One implication – strongly supported by the empirical evidence – is that innovation in smaller firms is less dependent on internal R&D than that in larger firms and more dependent on external knowledge obtained either through partnerships or spill-overs (Piergiovanni, R. 1997. p.243-258).

## **3.CHARACTERISTICSOFSMALLANDMEDIUMENTERPRISES**

The last decades of the 20<sup>th</sup> century brought a change in the production philosophy of the world's most developed countries, whereupon the era of gigantic corporations has been replaced with the era of small enterprises, which

promote the creative spirit and individualism, against the standardization and globalization promoted by large and multinational corporations.

In fact, there are many pragmatic reasons for determining of the size of the enterprises, such as the need for statistical monitoring, accounting procedures, tax regulations and other needs. Considering the fact that small and medium enterprises are a heterogeneous group, it is hard to determine a single criteria or a unique combination of criteria, which will give a definite and unique response. There is no single, uniformly accepted definition of a small firm (Storey, 1994). In that way, European Commission has given the definition for SME, and according to the last modification (in 2003), these are the quantitative criteria: number of employees, annual turnover and annual turnover and annual current assets (<http://ec.europa.eu>).

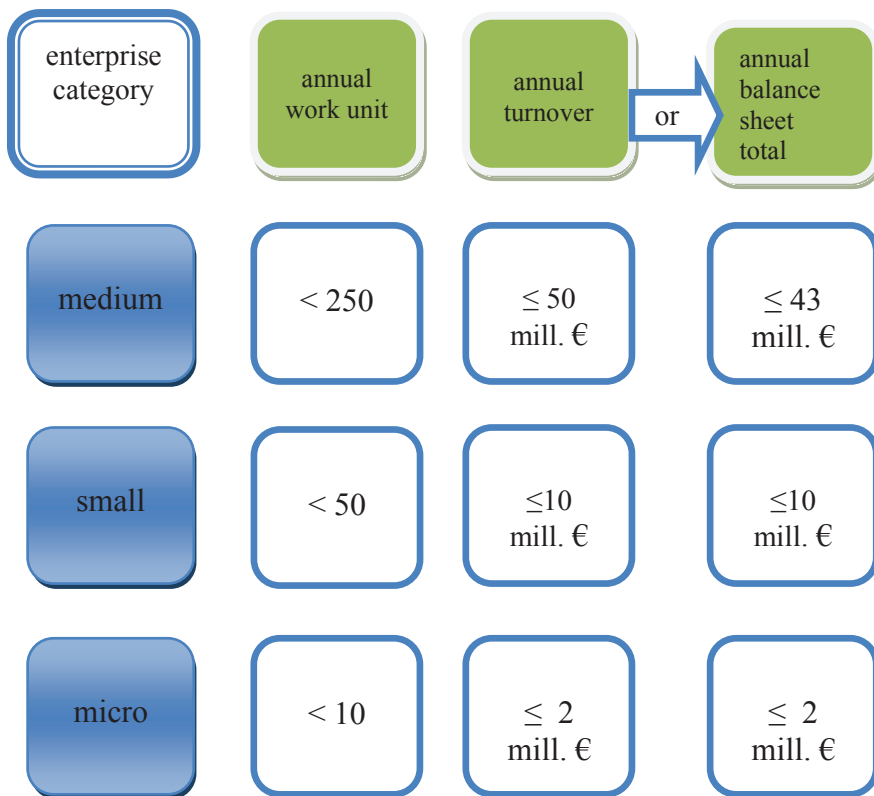


Figure 1: SMEs classification

Sometimes the quantitative criteria, because of the existing differences among various countries, can be insufficient in definition of the size of the enterprise, and therefore qualitative criteria should be considered. The qualitative aspect

of determining the SME's takes into consideration the following criteria (Stefanović, Milišević, Miletić, 2009):

- SME's are considered those business entities where the employees know each other and in that way act as a team, and not as group of individuals;
- centralization of decision making (usually the owner is a top manager who must approve all decisions. This can cause serious problems when the business entity develops, because one person cannot be responsible for all activities);
- low level of specialization, where the employees have wide range of tasks to perform, particularly at those business entities that operate in unpredictable and dynamic conditions;
- intuitional and informal strategy, where the management is oriented toward short-term planning;
- informal communication channels and external communication, because the internal communication is horizontal or vertical and bounds the initiatives and the ideas of the employees, while the external communication enables easier exchange of information between suppliers and buyers.

Today, the globalization of the world's economy imposes new shapes of the modern operations, application of new expertise, new technologies for provision of competitive products on the global market, and therefore as key characteristics that small and medium enterprises need to possess are: flexibility; independence; proximity in business relations; great opportunities for creation of new jobs; the creativity among individuals and realization of their ideas, adapting to market needs and so on (Shuklev, 2006).

The main advantages of SMEs are: greater flexibility and increased response capacity to adjust to market changes; their decisions are quick and prompt; have simple and low level hierarchical structure, so the control and other functions are accomplished immediately; usually the small enterprises due to its big number, contribute to maintaining a satisfactory level of competition, and therefore for development of products and services that meet customers' needs; better access to information on the market; because of its flexibility, small enterprises have possibility continuously to innovate, introduce new products on the market, services or promotions without greater risk, compared to large companies which have complex organizational structure and extensive production program; increased ability for correction of the mistakes; the tasks

in small and medium enterprises are executed with team work; compared to large companies, they have greater productivity of the employees, because the communication with the management team is direct and positively impacts their motivation (Tomash R.2010).

However, despite their advantages, disadvantages of their operation mustn't be neglected: lack of working capital and difficult access to it; lack of specialization; lack of effective management; high fixed costs resulting from the individual manufacturing; difficulties in mobilization of highly skilled staff; undiversified project portfolio; the systemic information they dispose is fragmented; limited access on foreign markets because of the lack of resources for investment and access on foreign markets, as well as for production of an assortment of products aimed for foreign markets.

#### **4. INNOVATIVE PERFORMANCE OF SME's IN DEVELOPED COUNTRIES**

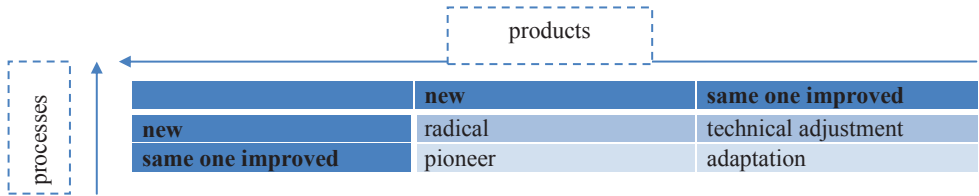
Nowadays, the world is witnessing the power of innovation and its constituents in changing of the overall business and economic situation. They contribute significantly for the increase of productivity and the quality of products and services, making the companies more competitive. In dynamic surroundings, the competitiveness of small and medium sized enterprises depends by the speed by which new products are introduced on the market and the costs for savings and improvements for them to be made. The profit generation in small and medium sized enterprises depends on the speed by which scientific and technological inventions are implemented into practical and attractive solutions. The innovation is and it will be the driving force of dramatic changes

As written by Drucker "entrepreneurs in general bring innovation. They represent specific instrument of entrepreneurship. Innovation represents activity that impregnates the existing resources with new capacities for creation of resources". Innovation sometimes may result in brand new, unknown product or replacement of some existing function for their more efficient and successful performance. (Drucker, 2009)

Although the innovation commonly implies the technical innovation, it doesn't have to be only technical or to be "something", as there a numerous types of innovation, for an example, social innovation such as insurance and similar. Actually, the innovation, then, is an economic or social rather than a technical term. Taking into consideration the significance of innovation in

the development of small and medium sized enterprises it is necessary to explain the innovative matrix where we can found the basic classification of innovations in correlation with whether the innovation results with new product or replacement of some existing function concerning its more efficient and more successful enforcement.

Figure 2: Classification of innovation



The introduction of a new product that is produced with new process of production represents radical innovation. If there is an offer of the same product with new process of production, we talk about technological adaptation. For pioneer innovation, when with help of the same technological process we get new product, whilst the most common kind of innovation is adaptation consisted by small changes of the products and processes for their production and marketing.

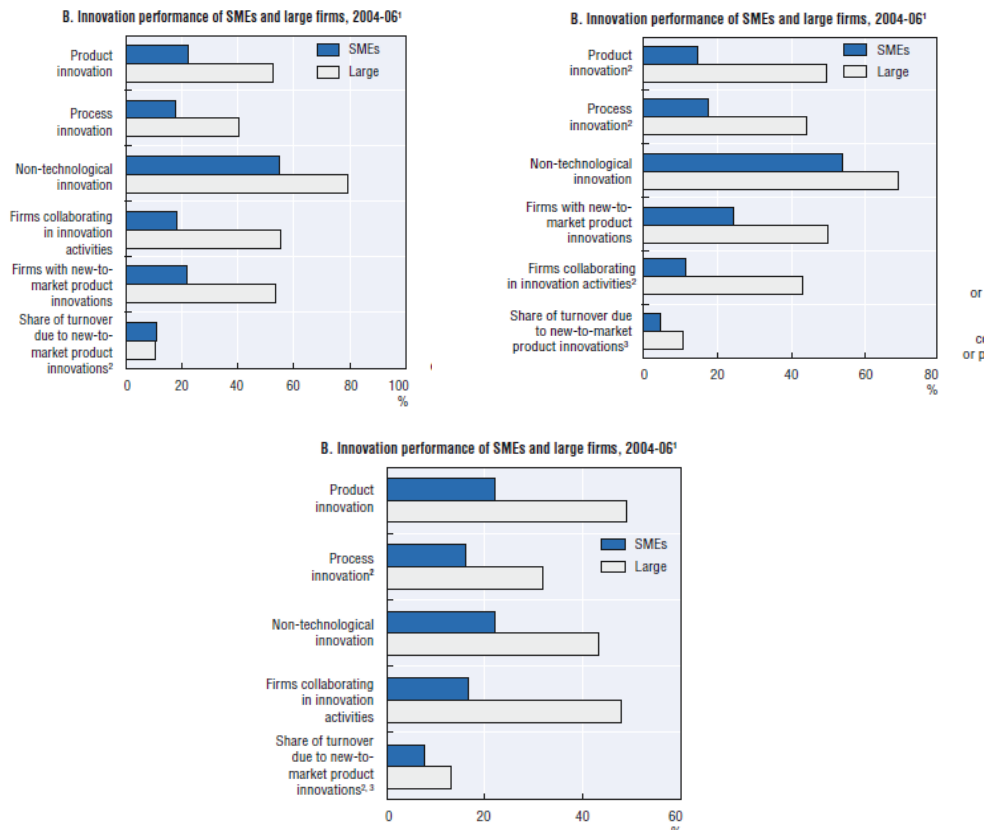
According to Drucker, the successful entrepreneurs should always practice systemic innovation. Systemic innovation is organized research directed towards changes and systemic analysis of the opportunities, such changes, and it can offer and lead to economic and social innovation. Specifically, systemic innovation means monitoring seven sources for innovative opportunity: the unexpected; the incongruity; innovation based on process need; changes in industry structure or market structure that catch everyone unawares; demographics (population changes); changes in perception, mood, and meaning; new knowledge, both scientific and non-scientific (Drucker, p.35).

The innovation has to be confirmed on the market in order to be recognized as innovation, and the typical market aspects for the creation of innovation are:

- demand pull – when new products are created to meet the needs of the customers;
- supply pull – when the innovation does not arise as a result of the needs and demands of consumers; but as the business entity creates a need and demand for their products.

Innovations are important for successful functioning of SMEs in the long term. Today, they use different mechanisms to encourage innovation, e.g.: special organizational unit for innovation activities, project and matrix organization, department to invest in venture capital, etc. The degree of innovation activities depends on: inventiveness; adaptability; innovation application; economy etc. The following figures show comparative analysis of innovative performances of small and medium sized enterprises in some individual countries, and specifically about product innovation, process innovation, non-technological innovation, firms collaborating in innovation activities, firms new-to-market product innovations, share of turnover due to new-to-market product innovation.

*Graphic 1: Innovative performance of SMEs and large firms in Austria, France, Sweden, 2004 - 2006*



As a result of the comparative analysis it can be concluded that small and medium enterprises in terms of innovation activities are lagging behind



large companies, but it should be considered that they are experiencing an impressive development over the past few years, making a big step forward regarding the innovation activities and is expected for a short period of time to overcome the big companies in the innovation activities.

While, the factors limiting the development of innovations are:

- lack of qualified staff;
- lack of resources within companies;
- difficulty in finding co-operation partner for innovation;
- lack of finance from sources outside enterprise and so on.

The research of the American companies showed that the SMEs have a higher innovation rate in high technology, while the large companies have innovative advantages in low technology industries and capital intensive industries. (Beck, Kunt, Levine, 2005). For the particular sample from the European industry, the results show that large firms have a greater connectivity with innovation rates (Patrizio P, Schivardi, 2001), but the reason for this is that small and medium enterprises have lack of financial resources for the implementation of the invention.

Considering the that modern economic conditions are characterized by everyday entrance of new technologies and their presentation on the global market, the economies based on knowledge and information have replaced the economies based on industry, and with the intensive growth of the population alongside with the growth of competition, changing business environment and etc., the innovation process is becoming a fundamental process not just for SME development but also for the economic development

## **5. SMEs AND THEIR INNOVATIVE PERFORMANCE IN THE REPUBLIC OD MACEDONIA**

After the political and economic independence of the Republic of Macedonia, the need for developing of small and medium enterprises was initiated, furthermore, as a genuine necessity of the modern stage of development and a key element for modernization and development of the economy. Classification of business subjects in the Republic of Macedonia, according to their size, is made in compliance to the revised definition of the European Commission from May 2013, by taking the following criteria into account: number of employees, turnover or balance sheet; and their establishment and

functioning is regulated by the Companies Law. The number of SMEs has a tendency to increase, which can be confirmed by the data listed in the table number 1. In fact, in 2012 there were 67 065 SMEs or they represented 99% of the total enterprises.

*Table 1: Number of SMEs in Republic of Macedonia*

|                                    | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>micro and small enterprises</b> | 62 624 | 60 746 | 63 327 | 65 072 | 65 785 |
| <b>medium enterprises</b>          | 496    | 516    | 1 211  | 1 187  | 1 280  |

In the Republic of Macedonia, the index of early entrepreneurial activity - TEA was calculated for the first time in 2008. The rate of nascent entrepreneurs and owners of new businesses is considered as indicator of entrepreneurial activity in the early stage.

*Table 2: TEA index in Republic of Macedonia*

|                  | 2008  | 2010 |
|------------------|-------|------|
| <b>TEA index</b> | 14,5% | 8,0% |

The indicators of early entrepreneurial activity are typically the highest in countries where competitiveness is based on the factors of production, i.e. countries with lower GDP per capita. There is a close connection between entrepreneurial activity and growth in the Republic of Macedonia that has been tested by using the parametric F - test, which gave the following results:

| <b>F-Test Two-Sample for Variances</b> |            |            |
|----------------------------------------|------------|------------|
|                                        | Variable 1 | Variable 2 |
| <b>Mean</b>                            | 11,25      | 2,75       |
| <b>Variance</b>                        | 21,125     | 8,405      |
| <b>Observations</b>                    | 2          | 2          |
| <b>Df</b>                              | 1          | 1          |
| <b>F</b>                               | 2,513385   |            |
| <b>P(F&lt;=f) one-tail</b>             | 0,35825    |            |
| <b>F Critical one-tail</b>             | 161,4476   |            |

In regards to the assessment of innovative performances of SMEs, a comprehensive analysis could not be provided due to of the lack of numerous data. But, if innovation data are analysed on national level, it can be concluded that there has been progress in the area of innovation, whereupon the Republic of Macedonia was at the 51<sup>st</sup> place in 2012, representing a jump of 11 places compared to 2011 (Global Innovation Report, 2013). It is necessary to improve innovative performances in the future, because they are crucial for their competitiveness.

Even today, SMEs in the Republic of Macedonia have a low competitive ability. The fact that many of them are classical exporters is mentioned as a typical reason for the low competitiveness of business subjects in our country, i.e. most of them are formed in the commercial sphere, so that the products of small and medium enterprises are not recognisable on foreign markets, as a result of the low promotional activity, which is unfortunately predominantly directed to the domestic market. In this context, we should also mention: inadequate structure of the product range and export offer, inadequate quality, design and packing, lack of implementation of international standards, inadequate information and knowledge, inadequate organisation of the product placement, lack of financial support, small tax relieves and exemptions, lack of access to information at local, regional, national and international level, lack of adequate institutional support, etc. (group of authors, 2002).

Aiming at encouragement of innovations among SME's, the European Commission provides numerous programs for the support of innovations:

- Strategy for Eco-Innovations aiming at overcoming the market failures and elimination of market barriers that prevent the growth of innovation companies in Europe. The European Union for that purpose undertakes a number of measures for building of partnerships with Member – states, which is a framework condition for the innovation activities, but it also offers an adequate funding;
- The Innovations strategy targets the multi-sectorial issues, ie the issues of intellectual property, standardization and public procurements;
- The main and most prevalent financial tool of the European Commission for development of innovation strategies is the Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP). The Programme offers opportunities for investments in innovation activities, primarily for the small and medium enterprises. The goal of this Programme is to improve the access to financing, to promote eco-innovations and to continue financing activities of the European Union in its support

of businesses and innovations. CIP Programme has a budget of 3.6 billion euros provided for the programming period 2007 – 2013.

- The Europa INNOVA Initiative, financed from the CIP Programme, gathers the companies, research organisations and investors for exchange of successful practices in the area of financing of innovations, clusters, standards and innovation management in the sectors such as: textile, automotive industry, construction, eco-innovations, food & drinks industry, information technology (IT), space and biotechnology. More than 300 professional innovators from 23 member-countries are currently involved in 11 sectorial-cluster networks, 10 financial networks, 6 standards networks, project for innovations and management, and the recently established innovation platform – services based on knowledge.

Unfortunately, in the country there is little awareness of the importance of those programs, and therefore the use of funds to support innovation is very small.

## **6. CONCLUSION**

From the previous analysis, we can conclude that small and medium enterprises have a great potential and frequently are the source of new processes, ideas, services and products, while large companies are reluctant to provide that. Small enterprises are forced to be innovators in order to sustain the competition and to provide competitiveness on the market. However, science, technology and innovation, as key development factors of the competitive knowledge-based economies, are often marginalized in the developing countries which allocate very small percentage of GDP for that.

As proposed measures that should be undertaken in future in order to improve the innovative performances of SMEs, particularly in the Republic of Macedonia are:

- creating legislation to encourage innovation activities and developing national strategic approach to innovation development;
- greater coordination in policy formulation, implementation and monitoring of innovation policies;
- creating a framework for knowledge transfer - a lack of channels for the flow of knowledge in the economy;
- allocating more financial resources for R&D;

- strengthening the institutional infrastructure (establishing funds and business innovation centers, etc).

## 7. REFERENCES

1. Almeida, P. (2004). Small Firms and Innovation, *Entrepreneurship in the 21st Century*. 26th april 2004, USA
2. Beck T., Kunt A., Levine R., (2005). *SMEs, Growth and Poverty*, working paper, Working paper 11224.
3. Bresnahan, T. F. and A. Gambardella (2004). 'Silicon valley and its imitators', Cambridge University Press.
4. Drucker P. (2009). *Innovation and entrepreneurship*. Prosvetno delo Skopje.
5. Fiti T., Haxi-Vasileva Markovska V.(2007). *Pretpriemnistvo, (Entrepreneurship)*. Faculty of economics, Skopje.
6. Group of authors. (2002). *Small Enterprises in the Development of Economy in the Republic of Macedonia*, Institute of Economics, Skopje.
7. [http:// ec.europa.eu/cip](http://ec.europa.eu/cip)
8. <http://ec.europa.eu/> The definition of SMEs according to the European Commission recommendation 2003
9. <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013#pdfopener>
10. Patrizio P., Schivardi F.,(2001). *Firm Size Distribution and Growth*. Banca d'Italia Working Paper 394.
11. Piergiovanni, R., et al. (1997). From which source do small firms derive their innovative inputs? Some evidence from Italian industry. *Review of Industrial Organization*, 12, 2.
12. Savloschi L.I., Robu N.R., (2001). *The Role of SMEs in Modern Economy*. The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania.
13. Shuklev B. (2006). *Management of small business*. Faculty of economics, Skopje.
14. Stefanović I., Milišević D., Miletić S. (2009). Significance and development problems of SME's in contemporary market economy. *Serbian journal of management*.
15. Studies on SMEs and Entrepreneurship and Innovation, OECD Innovation Strategy, OECD 2010.
16. Tomash R.(2010). *Applied economy*. Faculty of economics. Banja Luka.
17. Zjalić Lj. (2006). Inovativnost nezaoblizan činilac razvoja. *E-revolution*. No 1.



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## ENTREPRENEURIAL COMPETENCE AS AN OUTCOME OF HIGHER EDUCATION

### PODUZETNIČKA KOMPETENCIJA KAO ISHOD VISOKOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA

**Ljerka Sedlan Kónig**

Faculty of Economics, OsijekGajev trg 7

Tel: 385 31 224494,

Fax: 385 31 211604

E-mail: [sedlan@efos.hr](mailto:sedlan@efos.hr)

**ABSTRACT:** *It has been established that the absence of harmonization of the education system with the labor market, in terms of exit competencies, generates overall and structural unemployment. Accompanying Croatia's accession to the European Union, efforts are undertaken to endorse entrepreneurial competence as the key for promoting economic growth and fostering competitiveness. Entrepreneurial competence does not only support the growth of new businesses, but also encourages entrepreneurial mindset and a more efficient use of creative potential, as well as existing knowledge and skills. As a consequence, there is an increasing interest in the development of educational programs which encourage and foster entrepreneurial competence.*

*In order to assess the significance of entrepreneurial competence as an outcome of higher education, and specify the factors which determine its acquisition, an empirical research by means of a questionnaire and a standardized test was carried out with a sample of 324 students of Josip Juraj Strossmayer University in Osijek. Descriptive, uni-variate statistics, a bivariate analysis, as well as a multivariate data analysis were put into use as analysis tools. The results indicate that higher levels of entrepreneurial competence increase the propensity towards entrepreneurial behavior, as well as the probability of starting own business. According to the results of this research, students with experience in non-formal education, as well as those who come from entrepreneurial families demonstrate higher levels of entrepreneurial competence. The research found that teaching at higher education institutions does not contribute significantly to the development of entrepreneurial competence, and that learning from experience has a significant role in fostering entrepreneurial competence.*

*This paper compliments the solutions to the problem of growing unemployment in the national economies by highlighting the need for changes in the educational activities, i.e. defining entrepreneurial competence as an outcome of higher education, and thus contributing to achieving sustainable economic development.*

**Key words:** *entrepreneurial competence, competitiveness, unemployment, higher education*

**JEL:** A23

## 1. INTRODUCTION

In today's world, in which the only constant is rapid change, global pressures on the organizations and individuals are creating a society with greater insecurity, uncertainty and complexity in which performance depends on the ability of an individual to adapt. Old securities of jobs for life, within one organization are gone, and employability requires flexibility and adaptability for seeking alternative employment in a changing world. Entrepreneurial competence is crucial for coping with these changes (Gibb 2002, p. 137, Henry et al., 2007, p. 249) and a growing volume of research acknowledges that this competence can be developed (Lans et al., 2011, p. 696). Entrepreneurial competence does not only support the growth of new businesses, but also encourages entrepreneurial mindset and a more efficient use of one's creative potential, as well as existing knowledge and skills. As a consequence, there is an increasing interest in the development of educational programs which encourage and foster entrepreneurial competence.

With careers being less predictable, domain-specific occupational expertise is insufficient to guarantee positive work outcomes during the course of one's entire career (Van der Heijde and Van der Heijden, 2006, p. 449). MISLEM Project (2007, p. 19) found that discipline-based knowledge learned at universities often takes time to become operational, whereas generic competences (entrepreneurial competence being one of them) are needed immediately, and often secure a graduate job. According to the resource-based view of the firm, employee's competences present one category of possible resources that enable firms to achieve performance and sustainable competitiveness. In such a context, entrepreneurial competence is treated as a valuable asset that must be nourished, and is interpreted as being beneficial for both employees and organization. In the light of these problems, a plethora of research has highlighted the need for developing the



key competences, entrepreneurial competence being one of them, within the university curriculum.

A compatible research has been conducted since the 1980s, but limited attention has been given to the development of entrepreneurial competence (Rae, 2007; Sadler-Smith et al., 2003). Furthermore, quantitative research is scarce. This is a major limitation for professionals active in higher education and training, especially for the efforts to design intervention strategies to improve entrepreneurial competence in the context of competence-based learning in Europe (Brockmann et al., 2008; Mulder et al., 2006). This is particularly important at times when a lot of criticism is voiced about higher education be too oriented towards theory and too little toward the complex skills that future employees need.

Today, the concept of competence is increasingly used by educational institutions when referring to instruments of human resource development and to new teaching methods, but the problem is that despite the increasing popularity of the term competence, there is still no widely accepted definition, and there is no reference point that can be used in evaluating competence approaches.

It has also been established that the absence of harmonization of education system with the labor market, in terms of exit competencies, generates overall and structural unemployment. Accompanying Croatia's accession to the European Union, efforts are undertaken to endorse entrepreneurial competence as the key for promoting economic growth and fostering employability. It seems that higher education will have to change both its culture and approach to the learning process in order to ensure the delivery of national targets.

The objective of this article is to empirically construct an entrepreneurial competence framework in higher education, and to offer solutions to reducing unemployment in the national economies by highlighting the need for changes in the educational activities, i.e. defining entrepreneurial competence As an outcome of higher education, and thus contributing to achieving sustainable economic development. This article is organized as follows: the first sections discuss key components of entrepreneurial competence and its teachability in higher education. Next, the methods applied in this study are described, followed by the presentation of the results in the fifth section. The article concludes with implications for practice.

## **2. THE BOUNDARIES OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCE IN HIGHER EDUCATION**

Competence has been defined in various ways. In addition to the notion that competence is more than just knowledge, skills and/or attitudes, studies on competence emphasize the malleability of competence (i.e. its capability to change or reshape, Bird, 1995, p. 63), and the fact that constructing a definition of competence is a matter of making choices (Stoof et al., 2002, p. 365).

As the word competence has different meanings to different people in different situations and for different purposes, Stoof et al. (2002, p. 351) assert that there are three variables that increase the viability of a competence definition: people, goal and context. Construction of a competence definition during, for example, curriculum design, is usually performed by a team. As representations, opinions, and underlying assumptions about competence of the team members are likely to differ dramatically (based on their background and expertise), these opinions should thoroughly be examined. In addition, defining competence in such a way that it covers a whole range of possible applications often leads to definitions that are too global and too abstract. To construct a suitable and useful definition, the goal of the competence definition should be made clear (e.g. for the purpose of the training design or building of a framework for assessment). Finally, the context in which the competence definition is going to be used and who the intended users of the definition are, should be explicit and easy to handle. In this regard, a constructed competence definition may need to be changed when the situation changes, that is, when the variables of people, goal, and/or context change.

It should be noted that personal goals, aspirations and motivation influence competence, rather than present its components (Markman, 2007, p. 72; Baum and Locke, 2004, p. 589). Moreover, studies on learning by doing have stressed the impact of situational differences on the development of knowledge and experience (Billett, 2002, p. 466). Therefore, in studies of competence contextual differences should also be taken into account. Finally, judgment about the quality or level of development is always connected with and embedded in the activities that individuals perform. To assess entrepreneurial competence, it is therefore vital to define the core activities that are considered entrepreneurial. In the light of, firstly, definitions of entrepreneurship (Bygrave, 1991, p.28; Herron and Robinson, 1993, p.281; Gibb and Cotton, 1998, p.67), and secondly Mulder et al. (2006, p. 66, who argue comprehensive interpretations of competence and thus describe and use competence from a dynamic, integrated perspective, which follows recent streams of literature in the educational sciences reflecting a gradual shift from one-dimensional models of competence towards multi-dimensional ones), in

this paper and in the context of higher education, a constructivist definition of competence which, instead of searching for the absolute meaning of competence, is restricted to the higher education situation and needs, and which entails the ability to apply clusters of knowledge, skills and attitudes in a certain context seems the most valid. Consequently, entrepreneurial competence is to be defined as a combination of knowledge, skills, attitudes and beliefs needed for the creation, identification and acting on opportunities, introduction of changes, taking initiative and development of organizations whose aim is to make use of these opportunities while managing the increasing levels of uncertainty and complexity in the environment. Hence, competence can be operationalized as a fit between existing ability and the demands of a certain task in a certain context (Brinckmann, 2007, p. 12).

### 3. DOMAINS OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCE

The framework of entrepreneurial competence presented in this paper builds on the work of Man et al. (2002). On the basis of extensive literature review, they explicitly connect the entrepreneurial orientation of a small business to individual competence, and assert that entrepreneurial competence consists of six domains, namely: opportunity, relationship, conceptual organizing, strategic and commitment. Summary of the framework is provided in Table 1.

*Table 1 Competence Domains, Definitions and Underlying Dimensions of Entrepreneurial Competence (Source: Man et al., 2002)*

| <b>Competence domain</b>         | <b>Definition</b>                                                                                                             | <b>Underlying dimensions</b>                          |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Opportunity competencies</b>  | Competencies relating to recognizing and developing market opportunities through various means                                | Proactive searching<br>Alertness                      |
| <b>Relationship competencies</b> | Competencies relating to person-to-person or individual-to group interactions                                                 | Teamwork<br>Social perception<br>Negotiating          |
| <b>Conceptual competencies</b>   | Competencies relating to different conceptual abilities reflected in the behavior of the entrepreneur                         | Diagnosing problems<br>Analysis<br>Judgment           |
| <b>Organizing competencies</b>   | Competencies relating to the organization of different internal, external, human, physical, financial and technical resources | Personnel planning<br>Planning and organization       |
| <b>Strategic competencies</b>    | Competencies relating to setting, evaluating and implementing the strategies of the firm                                      | Result orientation<br>Strategic orientation<br>Vision |
| <b>Commitment competencies</b>   | Competences that drive the entrepreneur to move ahead with the business                                                       | Learning orientation<br>Self- management              |

#### **4. TEACHING ABILITY OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCE IN HIGHER EDUCATION**

Upon graduation students typically have an impressive array of subject specific skills, but usually lack transferable skills. Subject specific skills touch upon only one part of the value in classical education, and graduates with non-occupation specific competences are suitable for a wide variety of employment and are less pressurized to find work that exactly fits their training (Barrow et al., 2010).

Higher education should enable students to participate in an uncertain, changing and complex environment and to respond to the challenges in the environment, as well as prepare them for the jobs of the future, which are summarized by Reich (1991, p. 11). Consequently, higher educational institutions have paid increased attention to competence, but the problem arose as how to educate students in such a way that they develop competences. At present, in higher education in Croatia there is a tendency among instructors to focus too strictly on the method how to teach competence, rather than first determining what competence they want the students to acquire. The following questions emerge: Is competence something that can only be acquired in a working environment? Is there a difference between competence of a fresh graduate and an experienced entrepreneur? Can competence be taught in higher education?

Skeptics in higher education are worried that endeavors to adapt an academic discipline to the needs of economic utility may dilute the academic content of a degree program. By focusing on models which utilize non-traditional forms of delivery and assessment, embedding competence-enhancing practices can actually increase academic standards while simultaneously offering students a broader choice of learning and teaching experiences and better chances for employment. Whereas employability refers to a set of achievements, understandings and personal attributes that make individuals more likely to gain employment and be successful in their chosen occupations. (Yorke and Knight, 2006, p.6)

Spencer and Spencer (1993) conceptualized the issue of teachable versus non-teachable competence in an iceberg model, in which skills and knowledge are visible and relatively easy to teach, whereas self-concept, traits and motives are hidden below the sea level, meaning they are more difficult to develop. Thus, the answer to whether entrepreneurial competence can be taught, and whether outside working situations could be taught depends greatly on the adopted

definition of competence. The definition of entrepreneurial competence as a combination of knowledge, skills, attitudes and beliefs needed for the creation, identification and acting on opportunities, introduction of changes, taking initiative and development of organizations whose aim is to make use of these opportunities while managing the increasing levels of uncertainty and complexity in the environment, allows for its teachability.

Considering the broader picture of the current political climate in which higher education institutions are encouraged to make skills development more explicit and to provide opportunities for increased employability, two research questions are as follows:

RQ1: Should entrepreneurial competence be defined as an outcome of higher education?

RQ2: Does teaching in higher education in Croatia contribute to the development of entrepreneurial competence?

## 5. METHODOLOGY

The dataset includes 324 students of Josip Juraj Strossmayer University in Osijek. The sample was put into three subsamples: students who regularly do sports, secondly, students who are members of students' associations, and finally the control group: students who neither do sports nor are members of students' associations. Membership in sport clubs and students' associations is in this research taken as example of extra-curricular activities. The detailed characteristics of the sample can be seen in Table 2.

*Table 2 Characteristics of the Sample in Percentage*

| Variable         | Modality of answer | Sportsmen | Members of associations | Control group |
|------------------|--------------------|-----------|-------------------------|---------------|
| Gender           | Male               | 69,2      | 41,5                    | 41,9          |
|                  | Female             | 30,8      | 58,5                    | 58,1          |
| Year of studying | First              | 30,8      | 24,6                    | 29,5          |
|                  | Second             | 26,9      | 13,8                    | 27,9          |
|                  | Third              | 42,3      | 61,5                    | 42,6          |

|                                  |                   |      |      |      |
|----------------------------------|-------------------|------|------|------|
| Faculty                          | Economics         | 53,1 | 84,6 | 52,7 |
|                                  | Philosophy        | 1,5  | 10,8 | 1,6  |
|                                  | Civil engineering | 3,8  |      | 4,7  |
|                                  | Medicine          | 2,3  |      | 2,3  |
|                                  | Agriculture       | 1,5  |      | 0,8  |
|                                  | Food technology   | 1,5  |      | 1,6  |
|                                  | Law               | 28,5 | 1,5  | 28,7 |
|                                  | Education         | 2,3  | 3,1  | 2,3  |
|                                  | Other             | 5,4  |      | 5,4  |
| Sport                            | Am. football      | 3,1  |      |      |
|                                  | Athletics         | 2,3  |      |      |
|                                  | Kick boxing       | 1,5  |      |      |
|                                  | Basketball        | 10,8 |      |      |
|                                  | Soccer            | 32,3 |      |      |
|                                  | Volleyball        | 15,4 |      |      |
|                                  | Swimming          | 3,8  |      |      |
|                                  | handball          | 14,6 |      |      |
|                                  | Table tennis      | 6,9  |      |      |
|                                  | Tai boxing        | 0,8  |      |      |
|                                  | Tennis            | 1,5  |      |      |
|                                  | Water polo        | 6,9  |      |      |
| Association                      | AIESEC            |      | 44,6 |      |
|                                  | EWOB              |      | 35,4 |      |
|                                  | LEO KLUB          |      | 20   |      |
| Years of training/<br>membership | One               | 3,8  | 27,7 |      |
|                                  | Two               | 2,3  | 67,7 |      |
|                                  | Three             | 1,5  | 4,6  |      |
|                                  | Four or more      | 92,3 | 0    |      |

The instrument used in this quantitative research is a questionnaire consisting of three parts. The first part includes eight closed questions related to the demographics of the respondents, their propensity for entrepreneurial behavior and the estimated probability of starting their own business. Building further upon the work of Man et al. (2002), the following domains of entrepreneurial competence were identified as significant in the context of higher education: market opportunity recognition, collecting, analysis and understanding of data, persuasion and negotiation, use of information technology, managing interpersonal relationships, managing finances, sales and marketing,

managing stress, dealing with uncertainty, planning, and managing changes in the environment. In the second part of the questionnaire, respondents were asked to estimate their efficiency in these domains. A five-point Likert scale was used for the answers. Students also had to evaluate the influence that university teaching, membership in sports clubs and students' associations and firsthand experience have on the acquisition of this competence. Finally, students were asked to complete the General Enterprising Tendency (GET) test (Caird, 1991). In this test, respondents express their agreement or disagreement with the 54 statements that cover the following entrepreneurial attributes: need for achievement, need for autonomy, creative ability, risk taking propensity, motivation and determination.

Data was analyzed using both nonparametric and parametric descriptive statistics. Besides uni-variant statistics, bi-variant analysis and multivariate data analysis were used. A uni-variant analysis of variance (ANOVA) was used for the comparison of means of several groups for both dependent and independent variables. A multivariate analysis of variance (MANOVA), on the other hand, was employed for the testing of effects and interactions of several independent variables on more dependent variables.

The following hypotheses were tested for the purpose of this paper:

H1: Students who are members of students' association or do sports demonstrate stronger propensity for entrepreneurial behavior than students who do not have that experience.

H2: Students who are members of students' association or do sports demonstrate a higher probability of starting their own business than students who do not take part in such activities.

H3: Teaching at Croatian universities does not contribute significantly to the development of entrepreneurial competence.

H4: Doing sports and taking part in students' associations, as well as firsthand experience contribute more to the development of entrepreneurial competence than university teaching.

## **6. RESULTS AND DISCUSSION**

The research was designed to investigate the difference in perceptions of acquired entrepreneurial competence between students who regularly do sports or are members of students' associations over an extended period of time on one side and students who do not share that experience on the other, because it was expected that teaching

at universities, which includes mostly lectures and knowledge transfer, does not contribute sufficiently to the acquisition of entrepreneurial competence. As the acquisition of both knowledge and skills, as well as experience in real life situations are required for the development of competence, it was presumed that students-sportsmen and students-members of students' associations would demonstrate stronger propensity towards entrepreneurial behavior primarily because of their experience in extra-curricular activities, as they incorporate action learning and learning through experience, which combine perceptions, cognition, experience and behavior.

The results of the testing for the Hypothesis 1: Students who are members of students' association or do sports, demonstrate stronger propensity for entrepreneurial behavior than students who do not have that experience and Hypothesis 2: Students who are members of students' association or do sports demonstrate a higher probability of starting their own business than students who do not take part in such activities are shown in Table 3.

*Table 3. Descriptive Statistics for the Variables: Propensity for Entrepreneurial Behavior and Probability of Starting Own Business.( Source: Sedlan-König, 2012.)*

| Variable                                | Category     | Mean | Std. dev. | N   |
|-----------------------------------------|--------------|------|-----------|-----|
| Propensity for entrepreneurial behavior | control      | 3.69 | 1.117     | 129 |
|                                         | sportsmen    | 3.74 | 1.111     | 130 |
|                                         | associations | 4.02 | 1.125     | 65  |
|                                         | <b>Total</b> | 3.77 | 1.119     | 324 |
| Probability of starting own business    | control      | 3.00 | 1.132     | 129 |
|                                         | sportsmen    | 3.22 | .990      | 130 |
|                                         | associations | 3.49 | 1.062     | 65  |
|                                         | <b>Total</b> | 3.19 | 1.075     | 324 |

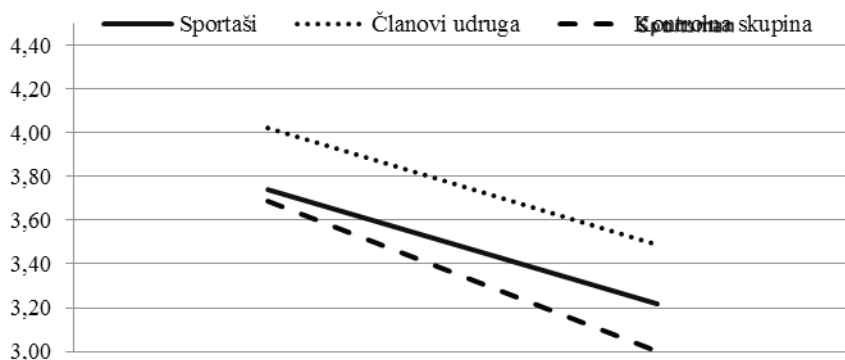
Differences in means for propensity for entrepreneurial behavior and probability of starting own business (student self-assessment) can be observed, although a statistically significant difference was observed only in propensity for entrepreneurial behavior. Also, there is no clear evidence whether the students show stronger propensity for entrepreneurial behavior only because of their experience in extra-curricular activities or because of some other factors. Thus, the Hypotheses 1 and 2 need to be further tested.

The results in Table 3 show that students, who are not members of sport clubs or students' associations (the control group), demonstrate weaker propensity



for entrepreneurial behavior (mean 3,69) and lower probability of starting own business (mean 3,00) than students with considerable experience in extra-curricular activities. On the other hand, a significant difference was observed between students involved in different forms of extra-curricular activities regarding these matters. Interestingly, members of students' associations (non-formal learning) on average, show the strongest propensity for entrepreneurial behavior. They also assess the probability of starting own business as the highest (Graph 1).

*Graph 1. Means for variables: Propensity for entrepreneurial behavior and Probability of Starting Own Business with Subsamples. (Source: Sedlan-König, 2012.)*



In order to discuss the Hypothesis 1 (Students who are members of students' association or do sports demonstrate stronger propensity for entrepreneurial behavior than students who do not do sports) and Hypothesis 2 (Students who are members of students' association or do sports demonstrate a higher probability of starting their own business than students who do not take part in such activities) in more detail, a further analysis of the results of GET test was performed (Table 4).

*Table 4. Descriptive Statistics of the Results of GET Test According to Subsample. (Source: Sedlan-König, 2012).*

|                  |              | N   | Mean    | Std. deviation | Maximum |
|------------------|--------------|-----|---------|----------------|---------|
| <b>GET total</b> | control      | 129 | 28.8605 | 6.16789        | 43.00   |
|                  | sportsmen    | 130 | 32.0000 | 5.49418        | 44.00   |
|                  | associations | 65  | 34.2000 | 6.27047        | 50.00   |
|                  | Total        | 324 | 31.1914 | 6.25914        | 50.00   |

Detailed analysis confirms that both, students who do sports and students members of students' associations display a stronger propensity for entrepreneurial behavior than students non-members. Almost in all aspects, students who are members of students' associations display the highest results. Therefore, both Hypotheses 1 and 2 are confirmed.

Hypothesis 3: Teaching at Croatian universities does not contribute significantly to students' perception of acquired entrepreneurial competence was tested with the correlation analysis for particular segments, and for the general perception of self-efficacy. As it can be seen in Table 5, the lowest correlation exists for the impact of university teaching on efficacy in persuasion and negotiation, and the highest for efficacy in sales and marketing. The results suggest that it is possible to influence the development of entrepreneurial competence at the university, but a concern is voiced because the estimation of the general impact of university teaching on efficacy shows only a medium positive correlation.

*Table 5. Pearson's Coefficients of Correlation Between Different Aspects of Self-efficacy and Estimation of Influence of University Teaching. (Source: Sedlan-König, 2012.)*

| <b>General perception of efficacy in</b>          | <b>.35</b> |
|---------------------------------------------------|------------|
| a) recognition of market opportunities            | .31        |
| b) collection, analysis and understanding of data | .42        |
| c) persuasion and negotiation                     | .21        |
| d) use of IT                                      | .34        |
| e) management of interpersonal relations          | .25        |
| f) management of financial resources              | .44        |
| g) sales and marketing                            | .54        |
| h) stress management                              | .38        |
| i) dealing with uncertainty                       | .28        |
| j) planning                                       | .34        |
| k) managing changes in the environment            | .27        |

The results of the testing for the Hypothesis 4: Doing sports and taking part in students' associations, as well as firsthand experience contribute more to students' perception of acquired entrepreneurial competence than university teaching are shown in Table 3.

*Table 6. Pearson's Coefficients of Correlation Between Perception of Competence and Estimation of Influence of University Teaching.( Source: Sedlan-König, 2012.)*

|                                                              | 1      | 2      | 3      | 4      |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| <b>1. Perception of competence</b>                           | 1.000  | .398** | .603** | .347** |
| <b>2. Estimation of sport clubs'/associations' influence</b> | .398** | 1.000  | .381** | .421** |
| <b>3. Estimation of influence of firsthand experience</b>    | .603** | .381** | 1.000  | .314** |
| <b>4. Estimation of university teaching influence</b>        | .347** | .421** | .314** | 1.000  |
| ** positive correlation , $p < 0.01$                         |        |        |        |        |

It is evident that the correlation between general impact of university and perception of acquired competence is lower (0.347) than general impact of firsthand experience (0.603) and membership in students' associations and sport clubs (0.398). Hence, firsthand experience and membership in sport clubs and students' associations contribute stronger to perception of acquired competence. Therefore, the Hypothesis 2 is also confirmed.

The research sought to explore whether teaching in higher education in Croatia contributes to the development of entrepreneurial competence. Although the results can only be indicative, certain conclusion can be made. Based on the perception of students, it can be seen that university teaching contributes only slightly to the development of entrepreneurial competence. According to the results of this research, extra-curricular activities have a more significant role in that. As it was elaborated earlier, firsthand experience has the most powerful influence on the students' perception of acquired entrepreneurial competence and behavior. Therefore, it seems necessary that universities encourage more often use of experiential teaching methods and practical activities in formal education at the university with the aim of exercising a stronger influence on the development of entrepreneurial competence.

Moreover, students who do sports, along with those who are members of students' associations, in other words, students who gather considerable experience in extra-curricular activities, demonstrate a stronger propensity for entrepreneurial behavior and a higher probability of starting their own business than students who lack such experience. Hence, it seems that extra-curricular activities have a positive influence on propensity for entrepreneurial behavior and probability of starting own business.

In extra-curricular activities students are encouraged to share ideas, learn the new ways of doing things and get an overview of what the world and

life of entrepreneurs is really like. These educational processes also ensure networking and contacts with the life in society. Apart from that, extra-curricular activities influence students' personal and social development and empower them to gain experience applying academic knowledge in practice, which leads to better understanding of the real life. In other words, extra-curricular activities prepare students in a better way for professional life and careers, and this helps them to actively participate and contribute to the development of the environment in which they operate. Thus, in higher education, where the expected outcome is the development of entrepreneurial competence and consequently behavior, it seems essential to encourage students to participate in various extra-curricular activities.

Based on the research results, the following proposals can be made. It is necessary to organize the curriculum to promote outcomes of learning that employers value. Although higher education cannot guarantee the outcomes, it can increase the chances of certain outcomes arousing. Fostering entrepreneurial competence can be achieved through specific modules, through more general curriculum integration, or outside curriculum. Teaching and learning methods need to be personally engaging, and therefore based on active involvement of students and use of interactive teaching methods. They also need to make the world of work real. In addition, work experience needs to be an integral part of higher education programs. Higher education has to capitalize on student's other life experiences and achievement, such as voluntary work, and acknowledge extra-curricular activities such as enterprise clubs, specialized work experience accompanied with assessment methods, incubator clubs business start-ups, enterprise in the community, etc. Assessment methods need to recognize a wide range of learning outcomes and reflect the learning goals of the program. Not only must entrepreneurship courses be made available to all students of the university (because entrepreneurs can exist in all walks of life and all professions), but universities need to offer a wide range of different learning opportunities to students. Although there is an obvious starting point, the story does end with higher education. Entrepreneurship competence needs to be continuously refreshed throughout a person's working life. Furthermore, universities should put additional effort into creating closer links with businesses in the search for more effective ways of teaching and opening the learning environment, as well as in order to reduce the gap that exists between what tertiary education provides and what the economy demands and needs.

It is important to stress that this paper represents work in progress, and that conclusions are in the process of forming.

## 7. CONCLUSION AND IMPLICATIONS OF PRACTICE

There is a pressure from governments for universities to produce relevant and applicable knowledge which meets the labor force requirements of the new economy. Employability has become a global buzz word and instructors in higher education are increasingly being called upon to produce highly employable students who will in turn contribute to country's economy. Whereas aboard the Dearing Report (1997) re-emphasized the importance of higher education preparing students for the world of work a long time ago, only recently this initiative has gained attention in Croatia. It is often stated that higher education should enable students to cope in an uncertain, highly competitive and complex environment, adapt knowledge to define problems and create solutions. Furthermore, it is asserted that students should be supported in identifying and in considering self-employment as an option.

Competences cannot be taught exclusively, but must be allowed to develop through the enriched learning environment. Competence-enhancing practices are models that should be attractive to all higher education students, and any degree program committed to increasing the quality of learning, teaching and assessment, as well as those of enhancing employability of the students. Within the context of the more traditional higher education curriculum, they could be either focused (specified programs or modules or activities with specific groups of students oriented towards the acquisition of entrepreneurial competences) or dispersed (diverse activities in formal, informal and non-formal education that are aimed at fostering entrepreneurial competence and enhancing employability in general). In practice, the two approaches (focused and dispersed) should be complimentary.

In order to research the way in which teaching at the university contributes to the development of entrepreneurial competence it would be interesting to undertake a longitudinal evaluation of a selective intervention for fostering students' entrepreneurial competence. It is also important to further investigate the ways of replacing academic knowledge based assessment criteria with competency criteria, as well as additionally explore the ways of incorporating the development of entrepreneurial competence (in an integrated manner) into non-business disciplines at the university.

For the new generation of students, for whom the progression to higher education is becoming an economic decision, there is a demand for universities to deliver vocational and marketable skills and to provide a pathway into employment. At the same time, together with the efforts to

make higher education more relevant and more transferable, higher education has been moving away from the traditional knowledge-based approach towards a focus on competence-based learning (James, 2002, p. 271) with graduate employability increasingly requires the demonstration of hard and soft competences developed through a partnership between universities and industry.

It is important that modern higher education institutions ensure that graduates approach of today's competitive labor market with both a high-quality academic education and highly relevant key competences. Higher education mission to provide a solid scholarly grounding in the discipline and to embed employability into the curriculum can be achieved by establishing entrepreneurial competence as an outcome of higher education. These efforts would be in line with what employers value, i.e. knowledge about, and experience of, as well as, generic skills.

The attention to defining entrepreneurial competence as an outcome of higher education serves a number of purposes. First, it responds to students' motivations for entering higher education. Evidence indicates that economic motivation is more important than the pursuit of knowledge (Glover et al., 2002, p. 293). Investigations also suggest that university students are seeking a much broader range of competences than those confirmed within the bounds of subject knowledge. Second, it responds to policy concerns. The more competent the students are, the greater the economic yield is likely to be from this investment of the government. Third, it reinforces academic values. By emphasizing entrepreneurial competence rather than direct subject relevance, it can help to legitimize the continuing value of traditional disciplines as employers tend to be more concerned with generic graduate attributes than with subject knowledge. Because these competences can also be developed through extra-curricular activities, these efforts can reaffirm the value of wider student experience. Finally, because entrepreneurial competence is developed largely through active teaching and learning, a constructive alliance can be built between the employability agenda and pedagogic reform.

## 8. REFERENCES

1. Andrews, J.; Higson, H.E. and , European Union, Leonardo Da Vinci Programme (2007) The MISLEM Project: education, employment and graduate employability: Project Report. Aston University, Birmingham.
2. Barrow, R., Behr, C., Deacy, S., Mchardy, F. & Tempest, K. (2010) Embedding Employability into a Classics Curriculum: The Classical Civilisation Bachelor of Arts programme at Roehampton University. *Arts and Humanities in Higher Education*. 9(3), pp. 339-352.
3. Baum, R.J. & Locke, E.A. (2004) The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*. 89(4), pp. 587-598.
4. Brinckmann J. (2007) Competence of Top Management Teams and Success of New Technology Based Firms. Wiesbaden: Gabler.
5. Billett, S. (2002) Workplace Pedagogic Practices: Co-participation and Learning. *British Journal of Educational Studies*. 50(4), pp. 457-481.
6. Bird, B. (1995) Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. In: Katz J.A. and Brockhaus R.H. (eds) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. New York: JAI Press. pp. 51-72.
7. Brockmann, M., Clarke, L. & Winch C. (2008) Knowledge, Skills, Competence: European Divergences in Vocational Education and Training (VET) – the English, German and Dutch Cases. *Oxford Review of Education*. 34(5), pp. 547-567.
8. Bygrave, H., (1991) Theorizing About Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), pp. 27-32.
9. Caird, S. (1991) Testing Enterprising Tendency in Occupational Groups. *British Journal of Management* 2. pp. 177-186.
10. Collins, L.A., Smith, A.J. & Hannon, P.D. (2006) Discovering Entrepreneurship: An Exploration of a Tripartite Approach to Developing Entrepreneurial Capacities. *Journal of European Industrial Training*. 30(3), pp. 188-205.
11. Dearing, R. (1997) *Higher Education in the Learning Society*. London: DfES.
12. Glover, D., Law, S. & Youngman, A. (2002) Graduateness and Employability: Student Perceptions of the Personal Outcomes of University Education. *Research in Post-Compulsory Education*. 7(3), pp. 293-306.
13. Gibb, A.A. (2002) Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What Can Large Organizations Learn from Small? *Enterprise and Innovation Management Studies* I. pp. 82-109.
14. Gibb, A.A., and Cotton, J., (1998) Work Futures and the role of Entrepreneurship and Enterprise in Schools and Further Education. Background Keynote paper to the 'Creating the Leading Edge Conference', London, December, 1998, pp. 67-84.



15. Herron, L., and Robinson, R.B., Jr., (1993) A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 8 (3), pp. 281-294
16. Henry, C., Hill, M.F. & Leitch, M.C. (2007) Evaluating Entrepreneurship Education and Training: Implications for Programmer Design. In: Fayolle, A. (ed) *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Vol.1: A General Perspective. Cheltenham, UK. Northampton, MA. USA: Edward Elgar. pp. 248-261.
17. James, P. (2002) Discourse and Practices of Competence-based Training. *International Journal of Life Long Learning*. 21(4), pp. 269-391.
18. Lans, T., Verstegen, J. & Mulder, M. (2011) Analysing, Pursuing and Networking: Towards a Validated Three-factor Framework for Entrepreneurial Competence from a Small Firm Perspective. *International Small Business Journal*. 29(6), pp. 695-713.
19. Man, T.W.Y., Lau, T. & Chan, K.F. (2002) The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competences. *Journal of Business Venturing*. 17(2), pp. 123-142.
20. Markman, G.D. (2007) Entrepreneurs' Competencies. In: Baum J.R., Frese M. and Baron R. (eds) *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. pp. 67-92.
21. Mulder, M., Wiegel, T. & Collins K. (2006) The Concept of Competence in the Development of Vocational Education and Training in Selected EU Member States: A critical analysis. *Journal of Vocational Education and Training*. 59(1), pp. 65-85.
22. Rae, D. (2007) Achieving Business Focus. Promoting the Entrepreneurial Management Capabilities of Owner-managers. *Industry and Higher Education*. 21(6), pp. 415-426.
23. Reich, R. (1991) *The Work of Nations – Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. Vintage.
24. Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. et al. (2003) Managerial Behaviour, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*. 41(1), pp. 47-67.
25. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley.
26. Stoof, A., Martens, R.L., van Merriënboer J.J.G. & Bastiaens T.J. (2002) The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review*. 1(3), pp. 345-365.
27. Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden J.M. (2006) A Competence-based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. *Human Resource Management*, 45(3), pp. 449-476
28. Yorke, M. & Knight, P. (2006) *Employability: Judging and Communicating Achievements*. Learning and Employability series I. York: Higher Education Academy.



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## STANJE I PERSPEKTIVE PODUZETNIČKOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI

## THE CURRENT CONDITION AND PERSPECTIVES OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Dr. sc. Bahrija Umihanić, vanredni profesor**

Ekonomski fakultet Tuzla

Univerzitetska br. 8

Tel: 00387 61 13 59 17

Fax: 00387 35 32 08 20

E-mail: [bahrija.umihanic@untz.ba](mailto:bahrija.umihanic@untz.ba)

**Dr.sc. Adisa Delić, vanredni profesor**

Ekonomski fakultet Tuzla

Univerzitetska br. 8

Tel: 00387 61 33 18 00

Fax: 00387 35 32 08 20

E-mail: [adisa.delic@untz.ba](mailto:adisa.delic@untz.ba)

**SAŽETAK:** *Budući da poduzetništvo predstavlja važan generator ekonomskog rasta, zapošljavanja, konkuretnosti i društvenog razvoja uopšte, to se od 90-tih godina pa na ovamo sve više uviđa značaj poduzetničkog obrazovanja. Poduzetničko obrazovanje podrazumijeva razvijanje poduzetničkih sklonosti, vještina i sposobnosti koje su primjenljive na svim područjima života, te uključuje specifični koncept obrazovanja i osposobljavanja za pokretanje biznisa i upravljanje njime. Predmet ovoga rada je kritička analiza stanja poduzetničkog obrazovanja i njegove uloge u razvoju poduzetničke klime u Bosni i Hercegovini, što će se u najvećoj mjeri temeljiti na rezultatima GEM istraživanja za 2011. i 2012. godinu. Opšte je stanovište, kako teorije tako i prakse, na području poduzetništva, da je poduzetničko obrazovanje potrebno na svim nivoima obrazovanja i tokom cijelog života. I pored velikog broja kurikuluma, kurseva i programa za izučavanje poduzetništva (formalnih i neformalnih), još uvijek ne postoji konsenzus o tome koji program poduzetničkog*

obrazovanja obezbjeđuje najbolje rezultate. Otuda konceptualni i metodološki izazovi u kreiranju i praćenju realizacije programa poduzetničkog obrazovanja, postaju u poljednje vrijeme predmetom brojnih istraživanja i rasprava. Ovi su izazovi naročito aktuelni u tranzicijskim zemljama Jugoistočne i Istočne Europe, s obzirom na relativno kratku tradiciju poduzetništva, koje afirmaciju na ovim područjima postepeno doživljava tek sa prelaskom u tržišnu ekonomiju. Otuda je komparacija iskustva, sadržaja i prakse na ovom polju u Bosni i Hercegovini sa zemljama u okruženju, Europskoj uniji i svijetu jedan od ciljeva ovoga rada. Polazeći od kritičkog razmatranja rezultata GEM istraživanja, te provedenih analiza na području sadržaja, koncepata i metodoloških okvira za razvijanje poduzetničkih kompetencija, u radu su date preporuke i smjernice za afirmaciju poduzetničkog obrazovanja u funkciji razvijanja malog i srednjeg biznisa u Bosni i Hercegovini i šire.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, poduzetničko obrazovanje, mala i srednja preduzeća

**JEL:** L26-Entrepreneurship

**ABSTRACT:** *Since entrepreneurship is an important generator of economic growth, employment, competitiveness and social development in general, the more it has been recognized in education since the 90's. Entrepreneurship education entails developing entrepreneurial aptitude, skills and abilities that are applicable to all areas of life, and includes a specific concept of education and training to run a business and its management. The subject of this paper is a critical analysis of the state of entrepreneurship education and its role in the development of an entrepreneurial climate in Bosnia and Herzegovina, which will be largely based on the results of the GEM research in 2011 and 2012. General view, both in theory and in practice in the field of entrepreneurship, is that entrepreneurship education is needed at all levels of education and throughout the whole life. Despite the large number of curricula, courses and programs for the study of entrepreneurship (formal and informal), there is still no consensus on the entrepreneurship education program that provides the best results. As a result, the conceptual and methodological challenges in creating and monitoring the implementation of entrepreneurship education have recently become the subject of numerous studies and discussions. These challenges are particularly present in the transition countries of South Eastern Europe, due to the relatively short tradition of entrepreneurship, that experience affirmation in these areas gradually through their transition to a market economy. Therefore, comparing experiences, content and practice in this field in Bosnia and Herzegovina with the neighboring countries, the European Union and the world is one of the goals of this paper. Starting from a critical assessment of the results of GEM research and analyzes conducted on the content, concepts and methodological framework for the development of entrepreneurial competencies, this paper provides references and guidelines for the recognition of entrepreneurship education in order to develop small and medium-sized businesses in Bosnia and Herzegovina and beyond.*

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurship Education, Small and Medium Enterprises.

## 1. UVOD

Na prijelazu iz dvadesetog u dvadestprvo stoljeće mala i srednja preduzeća postaju ključni generatori ekonomskog razvoja, čemu je doprinio umjeren ekonomski rast, liberalizacija tržišta, visok nivo nezaposlenosti, kao i činjenica da su ova preduzeća zbog svoje inovativnosti i fleksibilnosti prilagodljivija dinamičnom globalnom okruženju. Sve do 80-ih godina poduzetništvo nije zauzimalo značajno mjesto u okviru Europske ekonomske politike, ali danas ono postaje okosnica ekonomske politike u zemljama Ekonomske (Europske?) unije. Do posljednjih dekada dvadesetog stoljeća, afirmirana je ideja da su efekti masovne proizvodnje i ekonomije obima generatori moderne ekonomije. Međutim, talas downsizinga i restrukturiranja velikih preduzeća, kao i raspad socijalističkog načina privređivanja u Centralnoj i Istočnoj Europi krajem dvadesetog stoljeća, te rast neizvjesnosti, promjenljivosti i kompleksnosti globalog tržišta, aktualizirali su potrebu za razvojem poduzetničke ekonomije. (Busenitz, Gómez, and Spencer, 2000; Wenckers, Uhlaner and Thurik, 2002; Carree, van Stel, Thurik and Wenckers, 2002; Carree and Thurik, 2003; Audretsch and Thurik, 2001). Inovativnost poduzetničkih firmi ima izuzetan uticaj na ekonomiju i društvo, a poduzetničke firme pozitivno utiču i na efikasnost i efektivnost velikih preduzeća (Barringer and Ireland, 2010, p. 22). U Europskoj uniji od preko 200 miliona registrovanih preduzeća, njih 99% se odnosi na mala i srednja, pri čemu se čak 96% njih odnosi na mala preduzeća koja imaju do deset zaposlenih (Eurobarometar Team of the European Commission, 2007, p.7, prema Ožegović & Pavlović, 2012, p.77). Mala preduzeća zapošljavaju više od 50% zaposlenih u SAD-u u privatnom sektoru, te čine 99,9 % od ukupno 26 miliona registrovanih preduzeća u ovoj zemlji (Barringer and Ireland, 2010, p. 21). Razvoj malih i srednjih preduzeća u postsocijalističkim zemljama, kakva je i Bosna i Hercegovina, nije tekao željenim intenzitetom. Nekoliko je temeljnih razloga za to: 1) u prijeratnoj privrednoj strukturi dominirala su velika preduzeća i složeni integrirani privredni sistemi uz istovremeno ograničavanje razvoja poduzetništva i osnaživanja privatnog vlasništva; 2) u postratnom periodu nije bilo jasno artikulirano opredjeljenje ka jačanju malog i srednjeg biznisa u odnosu na revitalizaciju velikih sistema; 3) sporost procesa privatizacije i tranzicije ekonomije BiH ka tržišnoj ekonomiji i 4)

nekozistentnost ekonomske politike i neusklađenost zakonske regulative, odnosno izostanak jedinstvenog i podsticajnog institucionalnog okvira za razvoj malih i srednjih preduzeća na nivou države (Hasić, 2006, p. 244).

Polazeći od značaja koji mali i srednji biznis ima na razvoj ekonomije i društva kako u razvijenim privredama, tako i nerazvijenim i tranzicijskim, posljednjih godina se i u teoriji i u praksi sve više pažnje posvećuje poduzetničkom obrazovanju. Naime, poduzetničko obrazovanje se, pored razvoja institucionalnih uvjeta i lakšeg pristupa finansijskim izvorima, smatra jednim od ključnih pokretača poduzetništva. Otuda će se u nastavku ovoga rada izvršiti analiza razvoja poduzetničkog obrazovanja, analiza uspjehnosti različitih oblika i programa ovog vida obrazovanja, te rasvijetliti uticaj koje poduzetničko obrazovanje ima na razvoj malog i srednjeg biznisa, kako u Bosni i Hercegovini, tako i u svijetu.

## **2. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA O PODUZETNIČKOM OBRAZOVANJU**

Nedostatak konsenzusa oko definisanja poduzetništva, doprinosi i konfuziji na polju definisanja poduzetničkog obrazovanja. Poduzetničko obrazovanje obuhvata procese, sadržaje i rezultate učenja, te sve aktivnosti kojima je cilj transformacija poduzetničkog potencijala u poduzetničko ponašanje, kao i sticanje različitih vještina i znanja o poduzetništvu (Sadlan- König, 2013). Najčešće se poduzetničko-obrazovni program definiše kao “proces osposobljavanja pojedinca da prepozna komercijalne mogućnosti, te stekne znanja, vještine i formira stavove za djelovanje u skladu s tim mogućnostima” (Jones and English, 2004. p. 416.). Kao takav, poduzetnički obrazovni program ima nekoliko ciljeva, kao što su (Pfeifer, Oberman–Peterka, Jeger, 2008, p. 25, Umihanić, Delić, Đonlagić, 2010):

- osiguravanje većeg opsega znanja za poduzetničke poduhvate;
- razvijanje svijesti o poduzetništvu;
- osnaživanje sposobnosti pojedinaca za poduzetničko djelovanje u svim sferama života (osiguravajući izgradnju stavova i vrijednosti za prihvatanje promjena i razvijanje samopouzdanja).

Kursevi i programi poduzetništva počeli su se pojavljivati ranih 60-tih godina u SAD, a svoju afirmaciju poduzetničko obrazovanje u Europi dobiva od 90-tih godina. Broj kurseva i programa za izučavanje poduzetništva eksponencijalno raste. Jedno istraživanje je, naprimjer, pokazalo da je 2003. godine u svijetu postojalo 16.002.200 kurseva poduzetništva (Katz, 2003),

a Amazon.com nudi preko 45.000 knjiga koje se bave poduzetništvom i preko 118.000 knjiga fokusiranih na mala preduzeća (Barringer and Ireland, 2010, p. 6). Razlikuju se tri kategorije poduzetničkog obrazovanja: formalno (ostvaruje se u okviru obrazovnog sistema i njegovim ustanovama/najčešće državnim/); neformalno (sastoji se od strukturiranih programa koji se odvijaju u obrazovnim institucijama, poslovnim školama ili organizacijama za edukaciju i obuku) i informalno obrazovanje (obuhvata sve vidove stjecanja informacija i znanja korištenjem tržišne ponude u zemlji i inostranstvu, i to najčešće putem Interneta i medija koji omogućavaju učenje na daljinu) (Tadin, 2007, p. 145).

Identificiranje i analiziranje različitih učinaka koje proizvodi poduzetničko obrazovanje bilo je predmetom brojnih istraživanja. U narednoj tabeli prikazana je sistematizacija rezultata istraživanja na ovome polju

*Tabela 2.1: Ishodi poduzetničkog obrazovanja (Izvor: Duval-Couetil 2013, p. 399)*

| Autori                              | Ishodi poduzetničkog obrazovanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falking & Alberti, 2000             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomski razvoj</li> <li>- Porast novoosnovanih firmi</li> <li>- Porast novozaposlenih</li> <li>- Inovacije</li> <li>- Poboljšanje poslovnih performansi</li> <li>- Unapređenje odnosa prema drugim firmama</li> <li>- Samozapošljavanje</li> <li>- Zadovoljstvo poslom i sobom</li> <li>- Sticanje znanja</li> <li>- Sticanje vještina</li> <li>- Identificiranje individualnog potencijala</li> <li>- Pozitivan stav prema promjenama</li> </ul>    |
| Fayolle, Gailly & Lasses-Clerc 2006 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj znanja i vještina na polju poduzetništva</li> <li>- Visok interes učesnika u procesu edukacije</li> <li>- Rast poduzetničkih namjera</li> <li>- Visok stepen prisustva učesnika u procesu edukacije</li> <li>- Visok stepen participacije učesnika u procesu edukacije</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| Pitaway et al. 2009                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poduzetničko ponašanje, vještine i stavovi</li> <li>- Pozitivan stav prema poduzetničkom stilu življenja</li> <li>- Poduzetničke vrijednosti kao što su neovisnost i vlasništvo</li> <li>- Motivacija za izgradnju poduzetničke karijere</li> <li>- Razumijevanje procesa kreiranja poduzetničkog poduhvata</li> <li>- Razvoj poduzetničkih generičkih kompetencija</li> <li>- Umrežavanje i upravljanje odnosima s ključnim stakeholderima</li> </ul> |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vesper & Gartner, 1997 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativna podrška</li> <li>- Stručne kvalifikacije</li> <li>- Pozitivan uticaj u društvenoj zajednici</li> <li>- Korisne publikacije</li> <li>- Krativna i svaralačka energija učesnika u edukativnom procesu</li> <li>- Inovacije</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| Wyckham, 1989          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difuzija informacija</li> <li>- Usađivanje poduzetničkih vrijednosti</li> <li>- Rast potražnje za kursevima iz područja poduzetništva</li> <li>- Znanje na polju izrade studija izvodljivosti</li> <li>- Izrada poslovnog plana za novi poduhvat</li> <li>- Korelacija između kurseva iz područja poduzetništva i samozapošljavanja</li> <li>- Veći broj pokrenutih biznisa</li> <li>- Rast i razvoj preduzeća</li> </ul> |

Većina autora koji su se bavili fenomenom poduzetničkog obrazovanja smatra da je ono potrebno na svim nivoima obrazovanja i tokom cijelog života (Gibb, 2006, pp.1-34). Prema statističkim podacima 27% srednjoškolaca u SAD-u sluša predmet vezan za poduzetničko obrazovanje, njih 7 od 10 želi pokrenuti vlastiti posao, a 90% odraslih Amerikanaca podržava ili snažno podržava svoje dijete na putu da postane poduzetnik. U SAD-u se sa poduzetničkim obrazovanjem kreće vrlo rano – u toku predškolskog obrazovanja i odgoja, što je praćeno publikovanjem određene literature čijim izučavanjem se djeca uče kako svoje hobije i interesovanja pretvoriti u poslovni poduhvat. The National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE) ima za cilj pružanje znanja iz domena poduzetništva za djecu i mlade uzrasta od 13 do 18 godina. U okviru programa koje nudi ova fondacija educirano je preko 186.000 djece i mladih (Barringer and Ireland, 2010, p. 20). Kada je u pitanju poduzetničko obrazovanje na univerzitetima, podaci pokazuju da približno 90% nacionalnih visokoškolskih institucija, odnosno njih 888, koje su akreditirane za master i doktorske studije, nudi kurseve poduzetništva (Cone, 2000). Na temelju rezultata istraživanja koje je 2006. godine proveo Indiana University's Johnson Center for Entrepreneurship and Innovation (Finkle, Kuratko and Gldsby, 2006), preko 400.000 studenata godišnje pohađa 2.200 kurseva koji su dostupni u preko 1.600 škola širom zemlje, te da postoje 44 akademska časopisa povećana poduzetništvu, kao i da postoji 150 istraživačkih centara vezanih za poduzetništvo (Rideout and Gray, 2013, p. 330).

Još uvijek ne postoji konsenzus o tome koji program poduzetničkog obrazovanja obezbjeđuje najbolje rezultate. Otuda konceptualni i metodološki izazovi u kreiranju i praćenju izvedbe programa poduzetničkog obrazovanja, posebno u sferi visokog obrazovanja, postaju u posljednje vrijeme predmetom brojnih istraživanja (Garavan and O’Cinneide, 1994; Vesper and Gartner, 1997, Twaalfhoven, Wilson, 2004). Ovi su izazovi naročito aktuelni u tranzicijskim zemljama Jugoistočne i Istočne Europe, s obzirom na relativno kratku tradiciju poduzetništva, koje afirmaciju na ovim područjima postepeno doživljava tek sa prelaskom iz socijalističke u tržišnu ekonomiju (vidjeti više Varblane and Mets, 2008, pp. 193-211; Zahra and Welter, 2008, pp. 165-189).

Prema nekim istraživanjima, direktno obrazovanje polaznika u malim grupama, pri čemu oni putem praktičnih vježbi nastoje steći znanja i vještine u kreiranju i izvedbi poduzetničkih planova i projekata, najefektivniji su programi poduzetničkog obrazovanja. Međutim, navedeni programi su i skupi, te se otuda u posljednje vrijeme sve više potencira na primjeni multimedijalnog daljinskog poslovnog obrazovanja, koje je moguće primjenjivati zahvaljući modernim informaciono-komunikacijskim tehnologijama. Primjena ovakvog oblika poduzetničkog obrazovanja je racionalnija od primjene tradicionalnih programa. Također, multimedijalno daljinsko poduzetničko obrazovanje omogućava prilagođavanje programa specifičnim potrebama polaznika, može biti različitog stepena kompleksnosti, a recipijenti mogu biti pripadnici različitih starosnih skupina (Tadin, 2007, p. 146).

Veliki broj autora se slaže da pri kreiranju programa poduzetničkog obrazovanja treba voditi brigu o uspostavljanju ravnoteže između teorije i prakse (Jones-Evans, Williams and Deacon, 2000; Bechard and Toulouse, 1998), te da bi programi poduzetničkog obrazovanja trebali studente osposobiti za inovativno rješavanje problema, razviti kod njih sezibilitet za promjene, izgraditi kod njih samopuzdanje i kreativnost, te potaći ih na samostalno učenje (Vinten and Alocock, 2004). Efektivna realizacija ovih programa nije moguća uz primjenu tradicionalnih metoda podučavanja, već iziskuje animiranje studenata na aktivno učenje, učenje iz iskustva, učenje bazirano na rješavanju problema i dr. Tehnike podučavanja, kao što su rješavanje problema, simulacije, studije slučajeva, igranje uloga, potiču studente, za razliku od pasivnog slušanja teorijskih predavanja, na promišljanje o onome što uče, kao i na primjenu naučenog u praksi (Whiting, 2006; Mayers and Jones, 1993; Zygmunt, 2006, prema Sadlan König, 2013, p. 173).

Kako je poduzetničko ponašanje pojedinaca i grupa i pod uticajem kulturoloških specifičnosti, to se u izboru i programima poduzetničkog obrazovanja i ova



dimenzija mora uzeti u obzir. Naime, glavni faktor koji još uvijek utječe na donošenje odluke za započinjanje poduzetničke aktivnosti je „rizik“, odnosno procjena prinosa na rizik: čak iako su očekivani prinosi od poduzetničke aktivnosti znatno viši od očekivanih povrata najbolje alternative, procijenjeni rizik može biti previsok za osobu koja razmišlja o pokretanju biznisa. Ukoliko je pojedinac sklon izbjegavanju rizika, takva preferencija može biti značajan faktor koji utječe na prelaz između potencijalnog poduzetništva u poduzetničku aktivnost. Sklonost ka prihvatanju rizika često je i kulturološki uslovljena, otuda je u kulturama (kakve su i kulture na ex-Jugoslovenskom području) u kojima se izbjegava rizik i preferira tzv. „sigurno zaposlenje“, koje se najčešće vezuje za državna preduzeća, od presudne važnosti provoditi cjeloživotno poduzetničko obrazovanje (vidjeti o tome više u Umihanić, Delić, Đonlagić, 2010).

### **3. STANJE PODUZETNIČKOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Ocjenu stanja poduzetničkog obrazovanja u Bosni i Hercegovini sažeto prikazujemo kroz rezultate Globalnog monitora poduzetništva (GEM istraživanja) koji se od 2008. godine implementira u Bosni i Hercegovini. Istraživanje rezultira finalnim izvještajem koji je uobličen na način da doprinese boljem razumijevanju poduzetništva i olakša donošenje odluka i inicijativa koje će dalje dovesti do njegovog unaprjeđenja. Svake godine, u okviru GEM projekta, prikuplja se širok spektar podataka o društvenim stavovima, nivoima učešća pojedinaca u različitim fazama poduzetničkog procesa, karakteristikama poduzetnika i njihovih biznisa te okruženja za razvoj poduzetništva.

#### **3.1. Obrazovni nivoi poduzetnika u Bosni i Hercegovini**

Rezultati GEM istraživanja provedenim na uzorku od 2.000 osoba odrasle populacije pokazuju da se u okviru rane poduzetničke aktivnosti broj osoba sa visokim obrazovanjem povećava sa većim stepenom privrednog razvoja, s obzirom da u manje razvijenim zemljama postoji potreba za visokoobrazovanim osobama od strane većih kompanija i struktura vlasti. U Bosni i Hercegovini, među ranim poduzetnicima preovladavaju oni sa srednjoškolskim nivoom obrazovanja i višim nivoima obrazovanja, s tim što je u 2012. godini zabilježen rast pokazatelja ranih poduzetnika sa nižim srednjoškolskim nivoom obrazovanja. Navedeni pokazatelji u skladu su sa trendom koji se u ovom pogledu dešava u zemljama uže regije, ali sudeći i prema prosjeku zemalja iz Evropske Unije, i u Evropskoj Uniji.



*Tabela 3.1. Obrazovni nivoi poduzetnika u Bosni i Hercegovini i zemljama uže regije u 2012. i ranijim godinama (Izvor: GEM ispitivanje odrasle populacije (APS) 2010., 2011., 2012.)*

| <b>Zemlja</b>                       | <b>Godina</b> | <b>Procenat ranih poduzetnika sa nižim srednjoškolskim nivoom obrazovanja</b> | <b>Procenat ranih poduzetnika sa srednjoškolskim nivoom obrazovanja</b> | <b>Procenat ranih poduzetnika sa višim obrazovanjem</b> |
|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Bosna i Hercegovina</b>          | <b>2012.</b>  | <b>5,88</b>                                                                   | <b>7,55</b>                                                             | <b>9,87</b>                                             |
|                                     | <b>2011.</b>  | <b>3,60</b>                                                                   | <b>8,70</b>                                                             | <b>9,80</b>                                             |
|                                     | <b>2010.</b>  | <b>2,60</b>                                                                   | <b>8,40</b>                                                             | <b>10,00</b>                                            |
| Hrvatska                            | 2012.         | 5,21                                                                          | 8,89                                                                    | 11,82                                                   |
|                                     | 2011.         | 1,70                                                                          | 6,30                                                                    | 11,20                                                   |
|                                     | 2010.         | 1,50                                                                          | 4,40                                                                    | 6,00                                                    |
| Makedonija                          | 2012.         | 2,71                                                                          | 6,72                                                                    | 10,27                                                   |
|                                     | 2011.         | -                                                                             | -                                                                       | -                                                       |
|                                     | 2010.         | -                                                                             | 6,95                                                                    | 4,84                                                    |
| Europske zemlje izvan EU (prosjeak) | 2012.         | <b>5,10</b>                                                                   | <b>7,05</b>                                                             | <b>9,66</b>                                             |
| Slovenija                           | 2012.         | 2,32                                                                          | 4,75                                                                    | 6,77                                                    |
|                                     | 2011.         | 1,10                                                                          | 2,80                                                                    | 5,90                                                    |
|                                     | 2010.         | 3,40                                                                          | 5,20                                                                    | 7,00                                                    |
| Europska Unija (prosjeak)           | 2012.         | <b>4,58</b>                                                                   | <b>6,98</b>                                                             | <b>9,91</b>                                             |

Pored podrške sofisticiranim poslovnim idejama zasnovanim na znanju i visokoj tehnologiji, u Bosni i Hercegovini postoji veliki prostor za podršku razvoju obrta i tradicionalnih i starih zanata, kako bi se potaklo samozapošljavanje osoba sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem koje teže pronalaze posao kod poslodavca.

### **3.2. Ocjene stručnjaka o stanju poduzetničkog obrazovanju u Bosni i Hercegovini**

Uzorak stručnjaka u NES istraživanju je definisan GEM metodologijom jednako za sve zemlje učesnice u istraživanju. Ova metodologija predviđa da se intervjuiše 36 stručnjaka iz oblasti koje se odnose na devet uslova poduzetničkog okvira, po četiri stručnjaka za svaki uslov. Neki od stručnjaka

su poduzetnici, investitori, finansijeri ili bankari, zaposlenici institucije koja donosi politike vezane za poduzetništvo, profesionalno vezani za problematiku poduzetništva, edukatori, treneri, profesori. Prema ocjenama stručnjaka, Obrazovanje je u 2012. godini ocijenjeno kao nestimulativna komponenta uslova poduzetničkog okvira. Stručnjaci iz BiH u 2012. godini ocjenjuju napredak poduzetničkog obrazovanja u osnovnim i srednjim školama za 11,4%, kao i u poduzetničkom obrazovanju na višim školama, fakultetima, ekonomskim fakultetima za 14,5%. Stručnjaci iz Hrvatske smatraju kako je došlo do blagog porasta ocjene poduzetničkog obrazovanja u osnovnim i srednjim školama za 2,6%, a istovremeno smatraju da je došlo do smanjenja ocjene u poduzetničkom obrazovanju na višim školama, fakultetima, ekonomskim fakultetima za 1,85%. Slovenija je, prema ocjenama stručnjaka, zabilježila napredovanje u oba pokazatelja, kako u poduzetničkom obrazovanju u osnovnim i srednjim školama od 18,3%, tako i u poduzetničkom obrazovanju na višim školama, fakultetima, ekonomskim fakultetima i programima cjeloživotnog učenja od 1,5%. U poretku zemalja uže regije Bosna i Hercegovina, prema ocjenama stručnjaka, u poduzetničkom obrazovanju u osnovnim i srednjim školama zauzima prvo mjesto (2,34), slijedi je Makedonija (2,30), Slovenija (2,13) i Hrvatska (1,95). Zanimljivo je primijetiti da se Bosna i Hercegovina, u odnosu na ocjenu poduzetničkog obrazovanja u osnovnim i srednjim školama gdje je bila na prvom mjestu, u poređenju ocjena poduzetničkog obrazovanja na poslovnim školama, fakultetima, ekonomskim fakultetima i sistemima cjeloživotnog učenja nalazi na pretposljednem mjestu zemalja uže regije sa ocjenom 2,75. Ipak primjetan je porast ove ocjene u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu za 14,58%.

*Tabela 3.2. Srednje ocjene stručnjaka iz BiH i zemalja uže regije na pitanja za temu Obrazovanje (Izvor: GEM intervjuisanje nacionalnih stručnjaka (NES) 2010., 2011., 2012.)*

| Obrazovanje                                                                                       | Bosna i Hercegovina |       |       | Hrvatska |       |       | Slovenija |       |       | Makedonija |       | Crna Gora |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|----------|-------|-------|-----------|-------|-------|------------|-------|-----------|
|                                                                                                   | 2010.               | 2011. | 2012. | 2010.    | 2011. | 2012. | 2010.     | 2011. | 2012. | 2010.      | 2012. | 2010.     |
| Osnovno i srednješkolsko obrazovanje potiče kreativnost, samostalnost, te ličnu inicijativu.      | 2,22                | 2,36  | 2,41  | 2,41     | 2,00  | 2,00  | 2,34      | 2,28  | 2,28  | 2,19       | 2,17  | 2,31      |
| Osnovno i srednješkolsko obrazovanje osigurava adekvatna saznanja o principima tržišne ekonomije. | 1,97                | 2,03  | 2,29  | 2,08     | 1,88  | 2,00  | 2,09      | 2,00  | 2,11  | 2,14       | 2,40  | 2,21      |

|                                                                                                                                                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Osnovno i srednješkolsko obrazovanje posvećuje adekvatnu pažnju poduzetništvu i otvaranju novih preduzeća.                                             | 1,94        | 1,91        | 2,26        | 1,85        | 1,79        | 1,76        | 2,09        | 1,74        | 2,00        | 2,26        | 2,40        | 1,97        |
| <b>Prosječne vrijednosti zbirnih blokova varijabli - osnovne i srednje škole</b>                                                                       | <b>2,04</b> | <b>2,10</b> | <b>2,34</b> | <b>2,11</b> | <b>1,90</b> | <b>1,95</b> | <b>2,17</b> | <b>1,80</b> | <b>2,13</b> | <b>2,19</b> | <b>2,30</b> | <b>2,17</b> |
| Više škole i fakulteti osiguravaju dobru i adekvatnu pripremu za pokretanje ili razvijanje novih preduzeća.                                            | 2,44        | 2,29        | 2,58        | 2,49        | 2,44        | 2,34        | 2,74        | 2,39        | 2,46        | 2,97        | 2,84        | 3,24        |
| Edukacija vezana za poslovne škole i studije ekonomije i upravljanja, osigurava dobru i adekvatnu pripremu za pokretanje i razvijanje novih preduzeća. | 2,74        | 2,57        | 2,79        | 3,09        | 3,09        | 2,86        | 3,22        | 2,74        | 2,77        | 3,21        | 3,05        | 3,59        |
| Sistemi zanatskog, profesionalnog, ili cjeloživotnog obrazovanja osiguravaju dobru pripremu za pokretanje i razvijanje novih preduzeća.                | 2,42        | 2,50        | 2,76        | 2,73        | 2,56        | 2,79        | 2,94        | 2,63        | 2,62        | 2,95        | 2,63        | 3,17        |
| <b>Prosječne vrijednosti zbirnih blokova varijabli zanatske, stručne i više škole, fakulteti</b>                                                       | <b>2,56</b> | <b>2,40</b> | <b>2,75</b> | <b>2,76</b> | <b>2,70</b> | <b>2,65</b> | <b>2,98</b> | <b>2,60</b> | <b>2,64</b> | <b>3,04</b> | <b>2,86</b> | <b>3,35</b> |

Pozitivno mišljenje stručnjaka o promjenama u komponenti poduzetničkog obrazovanja u poslovnim školama, fakultetima, ekonomskim fakultetima rezultiralo je poboljšanjem prosječne vrijednosti zbirnih blokova varijabli zanatske, stručne i više škole, fakulteta, tako da je u Federaciji BiH ocjena porasla za 6,9%, u Republici Srpskoj 10,8%, dok je najizraženije povećanje uočeno u Brčko distriktu BiH gdje je ocjena porasla za 17,2% i iznosi 2,90. To je posljedica porasta ocjene za komponentu edukacije vezane za poslovne škole i studije ekonomije i upravljanja, koja osigurava dobru i adekvatnu pripremu za pokretanje i razvijanje novih preduzeća za 11,9% i iznosi tri (3) i sisteme zanatskog, profesionalnog, ili cjeloživotnog obrazovanja koji osiguravaju dobru pripremu za pokretanje i razvijanje novih preduzeća za 12,3% i iznosi 3,1. Time su ove dvije komponente izašle iz zone destimulirajućih faktora za podršku razvoja poduzetničkog okvira. S druge strane, zanimljivo je primijetiti da je došlo do značajnog pada ocjena u dijelu poduzetničkog

obrazovanja u osnovnim i srednjim školama u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu u Brčko distriktu BiH i iznosi 2,13, odnosno zabilježen je pad od 23,7%. Posebno je vidljivo smanjenje ocjene za osnovno i srednješkolsko obrazovanje koje potiče kreativnost, samostalnost te ličnu inicijativu za 24,2% čime je ova komponenta postala destimulirajuća za stvaranje uslova za poduzetnički okvir u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu kada je iznosila 3,14.

Stručnjaci iz Republike Srpske smatraju da je došlo do značajnog poboljšanja u poduzetničkom obrazovanju u osnovnim i srednjim školama od čak 26,5%, a nešto manjeg u visokom obrazovanju i programima cjeloživotnog učenja od 10,8%. Najznačajniji porast ocjene zabilježen je za osnovno i srednje obrazovanje koje osigurava adekvatna saznanja o principima tržišne ekonomije od 36,5% i iznosi 2,73 u 2012. godini, dok je u prethodnim 2011. i 2010. godini bio izjednačen i ocijenjen od strane nacionalnih stručnjaka sa ocjenom 2.

Stručnjaci u Federaciji BiH smatraju da je došlo do značajnijeg napredovanja u programima poduzetničkog obrazovanja, kako u osnovnim i srednjim školama od 18,4%, tako i u visokim školama, fakultetima, ekonomskim fakultetima i programima cjeloživotnog učenja od 6,9%.

*Tabela 3.3. Srednje ocjene stručnjaka iz Bosne i Hercegovine za pitanja na temu  
Obrazovanje*

*(Izvor: GEM intervjuisanje nacionalnih stručnjaka (NES) 2010., 2011., 2012.)*

| Obrazovanje                                                                                                 | Bosna i Hercegovina |       |       | Federacija BiH |       |       | Republika Srpska |       |       | Brčko distrikt BiH |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|----------------|-------|-------|------------------|-------|-------|--------------------|-------|-------|
|                                                                                                             | 2010.               | 2011. | 2012. | 2010.          | 2011. | 2012. | 2010.            | 2011. | 2012. | 2010.              | 2011. | 2012. |
| Osnovno i srednje školsko obrazovanje potiče kreativnost, samostalnost, te ličnu inicijativu.               | 2,22                | 2,36  | 2,41  | 2,33           | 2,15  | 2,40  | 1,75             | 2,22  | 2,45  | 2,67               | 3,14  | 2,38  |
| Osnovno i srednje školsko obrazovanje osigurava adekvatna saznanja o principima tržišne ekonomije.          | 1,97                | 2,03  | 2,29  | 2,00           | 1,85  | 2,27  | 1,83             | 1,89  | 2,55  | 2,11               | 2,71  | 2,00  |
| Osnovno i srednje školsko obrazovanje posvećuje adekvatnu pažnju poduzetništvu i otvaranju novih preduzeća. | 1,94                | 1,91  | 2,26  | 1,80           | 1,70  | 2,07  | 2,00             | 2,00  | 2,73  | 2,11               | 2,50  | 2,00  |

|                                                                                                                                                                       |                                |             |             |                       |             |             |                         |             |             |                           |             |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|-------------|---------------------------|-------------|-------------|
| <b>Prosječne vrijednosti<br/>zbirnih blokova varijabli -<br/>osnovne i srednje škole</b>                                                                              | <b>2,04</b>                    | <b>2,10</b> | <b>2,34</b> | <b>2,04</b>           | <b>1,90</b> | <b>2,25</b> | <b>1,86</b>             | <b>2,04</b> | <b>2,58</b> | <b>2,30</b>               | <b>2,79</b> | <b>2,13</b> |
| <b>Obrazovanje</b>                                                                                                                                                    | <b>Bosna i<br/>Hercegovina</b> |             |             | <b>Federacija BiH</b> |             |             | <b>Republika Srpska</b> |             |             | <b>Brčko distrikt BiH</b> |             |             |
|                                                                                                                                                                       | 2010.                          | 2011.       | 2012.       | 2010.                 | 2011.       | 2012.       | 2010.                   | 2011.       | 2012.       | 2010.                     | 2011.       | 2012.       |
| Više škole i fakulteti<br>osiguravaju dobru i<br>adekvatnu pripremu za<br>pokretanje ili razvijanje<br>novih preduzeća.                                               | 2,44                           | 2,29        | 2,58        | 2,40                  | 2,30        | 2,44        | 2,50                    | 2,22        | 2,73        | 2,56                      | 2,33        | 2,67        |
| Edukacija vezana za<br>poslovne škole i studije<br>ekonomije i upravljanja,<br>osigurava dobru i adekvatnu<br>pripremu za pokretanje i<br>razvijanje novih preduzeća. | 2,74                           | 2,57        | 2,79        | 2,93                  | 2,60        | 2,73        | 2,25                    | 2,44        | 2,73        | 3,33                      | 2,67        | 3,00        |
| Sistemi zanatskog,<br>profesionalnog, ili<br>cjeloživotnog obrazovanja<br>osiguravaju dobru pripremu<br>za pokretanje i razvijanje<br>novih preduzeća.                | 2,42                           | 2,50        | 2,76        | 1,93                  | 2,47        | 2,71        | 2,33                    | 2,56        | 2,55        | 3,56                      | 2,50        | 3,13        |
| <b>Prosječne vrijednosti<br/>zbirnih blokova varijabli<br/>zanatske, stručne i više<br/>škole, fakulteti</b>                                                          | <b>2,56</b>                    | <b>2,40</b> | <b>2,75</b> | <b>2,42</b>           | <b>2,46</b> | <b>2,63</b> | <b>2,36</b>             | <b>2,41</b> | <b>2,67</b> | <b>3,15</b>               | <b>2,50</b> | <b>2,93</b> |

#### 4. PERSPEKTIVE PODUZETNIČKOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI

Prema Izvještaju o razvoju Bosne i Hercegovine u 2012. godini, Direkcije za ekonomsko planiranje, u Bosni i Hercegovini u 2012. godini je zabilježen nastavak slabljenja ekonomskih aktivnosti, što je rezultat je stagnacije ekonomija zemalja Europske Unije i zemalja regiona, a negativan ekonomski rast se manifestovao kroz realni pad domaće tražnje i izvoza, pada investicionog finansiranja od domaćih banaka i pada industrijske proizvodnje. Broj zaposlenih se u 2012. smanjio za 0,5% u odnosu na prethodnu godinu, a visina stope dugoročne nezaposlenosti kreće se između četvrtine i petine radne snage, dok kod zemalja komparatora ne prelazi dvadesetinu radne snage (Izvještaj o razvoju Bosne i Hercegovine u 2012. godini p. 3). Otuda je, u

predmetnom Izvještaju, naglašeno da treba raditi na reformama obrazovnog sistema i prihvatanju koncepta cjeloživotnog učenja kroz razvoj odgovarajućih centara i strukovnog obrazovanja i treninga (Izvještaj o razvoju Bosne i Hercegovine u 2012. godini, pp. 34-38). Pri tome poseban napor treba učiniti na polju poduzetničkog obrazovanja, što je naglašeno i u zaključcima GEM izvještaja za 2012. godinu.

Primarni cilj državne strategije Strategije učenja o poduzetništvu u BiH za period 2012.-2015. je „Poticanje i promocija poduzetničkog načina razmišljanja koje pozitivno utiče na društveni i ekonomski razvoj u BiH, a u skladu sa postojećim obavezama BiH i globalnim ekonomskim razvojem. Iz opšteg cilja izvedeni su i specifični ciljevi, koji su navedeni u Tabeli 4.1.

*Tabela 4.1. Specifični ciljevi učenja o poduzetništvu u BiH  
(Izvor: Strategije učenja o poduzetništvu u BiH za period 2012.-2015.,  
EuropeAid/128078/C/SER/BA, 2010., pp. 11-14)*

| Specifični ciljevi obrazovanja na svim nivoima                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podsticati sticanje poduzetničkih vještina kroz obrazovni sistem</li> <li>• Povećati nivo svijesti i znanja o poduzetničkom duhu u obrazovnom procesu na svim nivoima</li> <li>• Uvođenje smisla za inovativnost i poduzetništvo kao ključne vještine u obrazovnom sistemu</li> <li>• Promovisanje uspostavljanja veza između obrazovanja i zajednice (lokalne vlasti, NVO-a, društvenih partnera uključujući i firme)</li> <li>• Jačati saradnju između obrazovnog sistema i poslovne zajednice u BiH</li> </ul>            |
| Ciljevi i obuke osnovne i srednje škole                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati svijest o poduzetničkom duhu u osnovnom i srednjem obrazovanju</li> <li>• Uvesti „smisao za inicijativu i poduzetništvo“ kao ključnu vještinu u nastavnim planovima i programima u osnovnim i srednjim školama</li> <li>• Istaknuti centralnu ulogu predavača u promociji poduzetničkog učenja i postepenog uvođenje poduzetničkog obrazovanja kao integralnog dijela obuka za buduće predavače i stalnih obuka za predavače.</li> <li>• Promovisati partnerstva na nivou škola u učenju o poduzetništvu</li> </ul> |
| Ciljevi visokog obrazovanja prema Strategiji učenja o poduzetništvu u BiH su:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovisati kvalitetne veze između institucija visokog obrazovanja i ekonomske zajednice</li> <li>• Uvesti poduzetničko učenje u nastavnim planovima i programima visokih obrazovnih institucija u odgovarajuće oblasti</li> <li>• Povećati nivo angažovanosti osoba sa fakultetskim obrazovanjem u biznis sektoru</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |

#### Ciljevi obrazovanja odraslih

- Ohrabrivati odrasle da osnivaju svoje firme i pokreću posao
- Podsticati razvoj vještina u okviru malih i srednjih preduzeća
- Osigurati pristupačnost i informacije o odgovarajućim obukama iz poduzetništva za odrasle

Ostvarivanje navedenih ciljeva podrazumijeva uvođenje učenja o poduzetništvu kao ključne vještine u postojeće nastavne planove i programe u osnovnim i srednjim školama, edukaciju i obuku predavača i direktora osnovnih i srednjih škola o poduzetničkom obrazovanju, promociju povezanosti između sektora obrazovanja, ekonomskog sektora i šire društvene zajednice, promocija povezanosti između obrazovnog i poslovnog sektora u visokom obrazovanju, uvođenje poduzetničkog obrazovanja u nastavne planove i programe visokog obrazovanja sa posebnim naglaskom na obuku predavača, što ujedno predstavlja i korake okvirnog akcionog plana za implementaciju Strategije učenja o poduzetništvu u BiH.

## 5. ZAKLJUČAK

Uvidom u literaturu s područja poduzetništva moguće je uočiti da još uvijek ne postoji jedinstveno mišljenje o tome koji program poduzetničkog obrazovanja obezbeđuje najbolje rezultate. Otuda konceptualni i metodološki izazovi u kreiranju i praćenju izvedbe programa poduzetničkog obrazovanja postaju u posljednje vrijeme predmetom interesovanja brojnih autora. Izazovi na polju poduzetničkog obrazovanja naročito su aktuelni u tranzicijskim zemljama Jugoistočne i Istočne Europe, s obzirom na relativno kratku tradiciju poduzetništva, koje afirmaciju na ovim područjima postepeno doživljava tek sa prelaskom iz socijalističke u tržišnu ekonomiju. Iako je u proteklom periodu zabilježen određeni napredak u prepoznavanju važnosti poduzetničkog obrazovanja za razvoj malog i srednjeg biznisa, moglo bi se reći da u BiH još uvijek ne postoji funkcionalan sistemski pristup razvijanju ovog vida obrazovanja kroz formalno i neformalno obrazovanje. U narednom periodu je potrebno intenzivirati aktivnosti vezane za inkorporiranje poduzetništva u nastavne planove i programe u osnovnom i srednjem obrazovanju, kao i u kurikulumu i studijske programe na visokoobrazovnim institucijama, te učiniti dodatne napore na polju neformalnog poduzetničkog obrazovanja. Jedan od opredjeljujućih tokova reforme visokog obrazovanja u BiH treba da predstavlja promjena filozofije edukacije, od sadržaja ka kompetencijama, gdje

je poduzetništvo jedna od ključnih kompetencija ili ishoda učenja. U razvoju poduzetničkih vještina važna je primjena praktičnih metoda podučavanja, kao i primjena savremenih programa za brzo učenje. U svrhu razvoja sektora malih i srednjih preduzeća, a što je i u skladu sa državnom Strategijom učenja o poduzetništvu u BiH za period 2012.-2015. godina, trebalo bi kreirati i održavati čvrstu povezanost između obrazovnih institucija i biznis sektora, podsticati promjene u pravcu izgradnje pozitivnog stava prema poduzetništvu, poticati poduzetničko razmišljanje, interesovanja i talent, te kreirati atmosferu za opstanak i razvoj malog i srednjeg biznisa. Analiza efekata pojedinih metoda i programa učenja poduzetničkog obrazovanja na svim nivoima (osnovnom, srednjem i visokom obrazovanju), kao i na polju neformalnog poduzetničkog obrazovanja i u različitim životnim fazama recipijenata ovih obrazovnih programa, a sve u cilju poboljšanja ishoda ovih procesa, trebalo bi biti izazov za buduća istraživanja. Ovi su izazovi naročito važni za zemlje Jugoistočne Europe s obzirom na kulturološki uslovljenu „odbojnost“ prema riziku, što predstavlja značajnu prepreku za intenzivniji razvoj poduzetništva.

## 6. REFERENCE

1. Audretsch, D.B. and A.R. Thurik (2001), What is New About the New Economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies, *Industrial and Corporate Change*, 10 (1), 267–315.
2. Barringer, B.R. and Ireland, R.D. (2010), *Poduzetništvo-pokretanje novih poduhvata*, Treće izdanje, Tuzla.
3. Bechard, J. & Toulouse, J.M. (1998), Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vol. 13. No.4, pp.317-332.
4. Blau, D. (1987), A Time Series Analysis of Self-employment, *Journal of Political Economy*, 95, 445–67
5. Brown, T. E. and Ulijin, J.ed (2004), *Innovation, Entrepreneurship and Culture*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham, UK, Northampton, USA.
6. Busenitz, L.W., C. Gómez, and J.W. Spencer (2000), Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena, *Academy of Management Journal*, 43 (5), 994–1003.
7. Carree, M.A. and A.R. Thurik (2003), The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth, in D.B. Audretsch and Z.J. Acs (eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston and Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 437–71.
8. Carree, M.A., A.J. van Stel, A.R. Thurik and A.R.M. Wennekers (2002), *Economic Development and Business Ownership: an analysis using data of*



- 23 OECD countries in the period 1976–1996', *Small Business Economics*, 19 (3), 271–90.
9. Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C. and House, R.J. ed. (2007), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, London.
  10. Cone, J. (2000), *Entrepreneurship on Campus: Why the Real mission is Culture Change*, Kauffman Thoughtbook, Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation, pp. 78-86.
  11. Davidsson, P. (1995), *Culture, Structure and Regional Levels of Entrepreneurship*, *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, 41–62.
  12. Duval-Couetil, N. (2013), *Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programs: Challenges and Approaches*, *Journal of Small Business Management*, ICSB, Vol 51, No 3, pp. 429-447.
  13. Fayolle, A. (2002), *Entrepreneurship Research in Europe: Specificities and Perspectives*, *Book of Abstracts of the first European Summer University*, Valence, 19–22 September.
  14. Finkle, T.A., Kuratko, D.F. & Gldsby, M.G. (2006), *An Examination of Entrepreneurship Centers in the United States: National Survey*, *Journal of Small Business Management*, ICSB, Vol 44, No 2, pp. 184-206.
  15. Garavan, T.N., O'Kinneide, Barra (1994), *Entrepreneurship Education and Training Programmes: A review and evaluation, Part 1*, *Journal of European Industrial Training*, Vol.18; No.8, p. 3-12.
  16. Gibb, Allan (2006) *Entrepreneurship / Enterprise Education in Schools and Colleges: Are we really building the onion or peeling it away?* National Council for Graduate Entrepreneurship Working Paper, 039/2006; pp.1-34
  17. Hasić, D. (2006), *Potencijali malih i srednjih preduzeća: Izvori ekonomskog progresa Bosne i Hercegovine*, *Ekonomski pregled*, 57 (3-4), pp.243-269.
  18. Hofstede, G., Noorderhaven, N.G., Thurk, A.R., Uhlaner, L.M., Wennekers, A.R. and Wildeman, R.E., *Culture's role in entrepreneurship: self-employment out of Dissatisfaction*, in Brown, T. E. and Ulijin, J. ed (2004), *Innovation, Entrepreneurship and Culture*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham, UK, Northampton, USA, pp. 162-204
  19. [http://www.e4e.com.hr/pdf/60\\_sjednica\\_vlade\\_rh\\_1.1\\_strategija.pdf](http://www.e4e.com.hr/pdf/60_sjednica_vlade_rh_1.1_strategija.pdf), pristupljeno, 30 avgust, 2013).
  20. *Izveštaj o razvoju Bosne i Hercegovine u 2012. godini* (2013), Direkcije za ekonomsko planiranje.
  21. Jones, C. and English, J. (2004) *A Contemporary Approach to Entrepreneurship Education*, *Education and Training*, Vol.46; No.8/9. pp. 416-423.
  22. Jones-Evans, D., Williams, W. & Deacon, J. (2000), *Developing Entrepreneurial Graduates: an action-learning approach*, *Education+Training*, 42(4/5), pp. 282-288.
  23. Katz, Jerome A. et al. (2003) *Doctoral Education in the Field of Entrepreneurship*, *Journal of Management*, Vol. 29. No.3. pp.309-331.

24. Mayers, C. & Jones, T.B. (1993), *Promoting Active Learning: Strategies for the College Classroom*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
25. Ožegović, L. & Pavlović, N. (2012), *Menadžment malih i srednjih preduzeća nosilac razvoja privrede*, Škola biznisa, Br. 1/2012.
26. Pfeifer, S., Oberman–Peterka, S. and Jeger, M. (2008 ) *Assessing Entrepreneurship Education Programmes in Croatian Higher Education Area*, in ERENET Profile Vol. III, No. 3, p. 25-36
27. Rideout, E.C. & Gray, D.O. (2013), *Does Entrepreneurship Education Really Work? A review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education*, , *Journal of Small Business Management*, ICSB, Vol 51, No 3, pp. 329-352.
28. Sadlan König, L.J. (2013), *Susret teorije i prakse u poduzetničkom obrazovanju na primjeru studentskih dnevnika učenja*, *Ekonomski vjesnik*, Vol. No. 1, 2009 (<http://hrcak.srce.hr/search/?q=poduzetni%C4%8Dko+obrazovanje>, pristupljeno 30. avgusta, 2013)
29. Shane, S.A. (1992), ‘Why do some societies invent more than others?’, *Journal of Business Venturing*, 7, 29–46.
30. *Strategija učenja o poduzetništvu u obrazovnim sistemima u BiH (2010), Okvir budućeg dokumenta*
31. Tadin, H. ( 2007), *Cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti preduzeća u Evropskoj uniji*, *EKONOMIJA/ECONOMICS*, 14(1), pp. 143-150.
32. Taylor and Francis Online <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/JECE.37.2.229-235?journalCode=vece20#preview>, pristupljeno 3. avgusta, 2013.)
33. Twaalfhoven, B and Wilson, K. (2004) *Entrepreneurship Education at European Universities and Business Schools and Breeding More Gazelles: The Role of European Universities*, European Foundation for Entrepreneurship Research Report, EFER
34. Uhlaner, L., R. Thurik and J. Hutjes (2002), *Post-materialism and Entrepreneurial Activity: a Macro Perspective*, *Proceedings, the 2002 Small Business and Entrepreneurship Development Conference*, 15–16 April, University of Nottingham.
35. Ulijn, J. i Brown, T. E., Ed., *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Tehnology, Progress and Economic Growth* , Edward Elgar Publishing Cheltenham UK, Northampton, USA, 2004, p. 5)
36. Umihanić B., Tulumović R., Omerović M., Simić S., Markuš R. (2013), „GEM BiH 2012- Poduzetničkim obrazovanjem do (samo)zapošljavanja mladih“ (znanstvena monografija) ISSN 1840 4871, COBISS BH-ID 20516870, Centar za razvoj poduzetništva, OFFSET, Tuzla.
37. Umihanić B., Tulumović R., Simić S., Arifović M., Ćurković, B. (2009) *Unaprijediti poduzetničko okruženje u BiH: GEM BiH 2008.*, (znanstvena monografija) ISSN 1840-4871, Centar za razvoj poduzetništva Tuzla

38. Umihanić, B., Delić, A. & Donlagić, S. (2010), National Culture as Development Determinant of Entrepreneurial Education in Bosnia and Herzegovina, Zbornik radova, 3<sup>rd</sup> EMUNI Conference on Higher Education and Research: Entrepreneurial Learning and the Role of Universities, Portorož, septembar, pp. 38-48.
39. Varblane, U. and Mets, T. (2008), Developments in the Teaching of Entrepreneurship in European Transition Economies, in Entrepreneurship and Higher Education, OECD, p. 193-211
40. Vesper, Karl H. – Gartner, William, B. (1997) Measuring Progress in Entrepreneurship Education, Journal of Business Venturing Vol. 12, p.403-421.
41. Vinten, G. & Aloccock, S. (2004), Entrepreneurship in Education, The International Journal of Educational Management, 18(3), pp. 188-195.
42. Wennekers, A.R.M., L.M. Uhlaner and A.R. Thurik (2002), 'Entrepreneurship and its Conditions: a Macro Perspective, International Journal of Entrepreneurship Education, 1 (1), 25–64.
43. West, G.P., Gatewood, E.J., Shaver, K, G. ed. (2009), Handbook of University-wide Entrepreneurship Education, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham, UK, Northampton, USA.
44. Whiting, C. (2006), Data-base active learning in the principles of macroeconomics course: mock FOMC meeting, Journal of Economic Education, 37(2), pp. 171-177.
45. Zahra, S., Welter, F. (2008), Entrepreneurship Education for Central, Eastern and Southeastern Europe in Entrepreneurship and Higher Education, OECD, 165-189
46. Zygmunt, Z.X. (2006), Debating the socialist calculation debate: a classroom exercise, The Journal of Economic Education, Vol 37, No. 2.

## **5. MARKETING IN TERMS OF RECESSION**

## **5. MARKETING U USLOVIMA RECESIJE**



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## „BUS ADVERTISING“ – EFIKASAN NAČIN OGLAŠAVANJA U USLOVIMA RECESIJE BUS ADVERTISING – EFFICIENT WAY OF ADVERTISING IN RECESSION

**Ines Mesaroš**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica  
Segedinski put 9-11, Subotica  
Tel: + 381-24-628-136  
E-mail: [mines@ef.uns.ac.rs](mailto:mines@ef.uns.ac.rs)

**Milan Brkljač**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica  
Segedinski put 9-11, Subotica  
Tel: + 381-63-858-99-33  
E-mail: [brkljacm@uns.ac.rs](mailto:brkljacm@uns.ac.rs)

**Ksenija Leković**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica  
Segedinski put 9-11, Subotica  
Tel: + 381-24-628-136  
E-mail: [ksenija.lekovic@ef.uns.ac.rs](mailto:ksenija.lekovic@ef.uns.ac.rs)

**APSTRAKT:** *U oštroj konkurentskoj borbi putem oglašavanja, kompanije imaju težak zadatak pridobijanja pažnje kupaca, s obzirom da je potrebno da se izdvoje u „moru“ promotivnih poruka. Polazeći od kreativnosti i inovativnosti kao „presudnog izvora prednosti na tržištu“ pojavljuju se različiti načini oglašavanja, a posebna rešenja se traže u inoviranju medija masovnog komuniciranja. S tim u vezi, sve više kompanija i marketing agencija okreće se novim medijima, odnosno medijima „outdoor“ oglašavanja. Jedan od načina spoljašnjeg oglašavanja jeste „bus advertising“, odnosno oglašavanje putem autobusa. Oglašavanje u vozilima gradskog prevoza i na njihovoj spoljašnjoj površini predstavlja jedinstveni kanal komunikacije, neizostavno umetnut u svakodnevne aktivnosti građana. Pojedine prednosti ovog načina oglašavanja se ogledaju u dosezanju do brojnog auditorijuma, privlačenju njihove pažnje, targetiranju na lokalnom području, i što je od posebnog*

*značaja u uslovima recesije, ne iziskuje velika ulaganja jer cene nisu visoke u odnosu na tradicionalne medije. Ovaj rad ima za cilj da predstavi osnovne karakteristike i prednosti oglašavanja putem autobusa. Kako bi se došlo do opipljivih saznanja i rezultata o uspešnosti i korisnosti „bus advertising-a“, sprovedena je anketa među potencijalnim kupcima. Rezultati istraživanja koji se očekuju su primećivanje i pozitivna percepcija oglasa u i na autobusima od strane kupaca kao i uticaj istih na kupovinu proizvoda. Na osnovu rezultata sprovedenog empirijskog istraživanja, moglo bi se zaključiti da oglašavanje putem autobusa privlači pažnju kupaca, i da ima uticaja na donošenje odluke o kupovini, na osnovu čega bi se kompanijama preporučilo da se u uslovima recesije promovišu ovim putem, naročito ako se uzme u obzir odnos brojnosti auditorijuma do kojeg se može dosegnuti, dužina njihovog kontakta sa promotivnom porukom i investiranja u oglašavanje ovim putem.*

**Ključne reči:** oglašavanje, autobusi, recesija, marketing

## 1. UVOD

Jedan od elemenata marketinga koji predstavlja osnovu pri kreiranju tržišnog nastupa i koji ima za cilj da kupce upozna sa proizvodom kompanije i pojednostavi proces donošenja odluke o kupovini jeste promocija, odnosno marketing komunikacije. Prema Kotleru, marketing komunikacije predstavljaju sredstvo kojim kompanije nastoje da informišu, ubede i podsete kupce na proizvode i brendove koje prodaju (Kotler, Keller, 2006, str. 536).

S obzirom na to da se na tržištu pojavljuje veliki broj kompanija sa istim ili sličnim ciljem, plasirajući ogroman broj promotivnih poruka kroz različite medije svojim kupcima, uticaj određenih medija je u konstantnom opadanju. Da bi se adekvatno prilagodilo takvoj situaciji traže se kreativni i alternativni načini za marketing komunikaciju sa kupcima, koji će uspeti da isporuče promotivnu poruku. Kako navodi autor Shimp, primarni oblici marketing komunikacija uključuju: tradicionalne mas-medije (TV, radio emitovanja, on-line promociju, prodajne aktivnosti, direktnu poštu, marketing orijentisane odnose sa javnošću i mnoge druge (Shimp, 2007, str. 3). Jedan od alternativnih načina marketing komunikacija predstavlja tzv. „spoljašnje“ oglašavanje odnosno promocija na otvorenom. Podsegment spoljašnjeg oglašavanja je oglašavanje putem autobusa, odnosno „bus advertising“.

Ovaj rad ima za cilj da predstavi osnovne karakteristike oglašavanja putem autobusa i da ukaže na pojedine prednosti i nedostatke primene ovog pristupa. Da bi se dobila preciznija slika o značaju uticaja oglašavanja na i u autobusima,



za potrebe pisanja ovog rada sprovedeno je istraživanje među potencijalnim kupcima koji su bili izloženi ovakvoj vrsti oglašavanja.

## **2. SUŠTINA OGLAŠAVANJA PUTEM AUTOBUSA**

Poseban oblik spoljašnjeg (outdoor) oglašavanja koje sve više dobija na značaju, jeste oglašavanje putem autobusa (bus advertising). Ovakav vid promovisanja proizvoda je način da se promotivna poruka „izvuče“ na tržište jer su autobusi prisutni gde god se ljudi kreću po gradu – gde žive, rade, kupuju i zabavljaju se, zbog čega se i naziva „kotrlljajući bilbord“. Kao poseban oblik outdoor oglašavanja, bus advertising ima za cilj usađivanje ideja kupcima (Levinson, 2007, str. 212). Prema autoru Griffiths-u ovaj vid promocije povećava ukupan kredibilitet kompanija, jer se u javnosti stvara utisak uspešnosti u poslovanju, što povećava sigurnost i zadovoljstvo kupaca u međusobnim odnosima sa kompanijama i pri upotrebi njihovih proizvoda (Griffiths, 2006, str. 88).

### **2. 1. Prednosti i nedostaci „bus advertising-a“**

Promovisanje proizvoda i usluga posredstvom vozila gradskog prevoza predstavlja skretanje pažnje kupaca koje je, iako nenapadno, teško ne primetiti (Griffiths, 2006, str. 100). To je aktivan način donošenja poruke do kupaca, nasuprot pasivnom čekanju da oni sami dođu do nje. Oglašavanje putem vozila gradskog prevoza čini ono što ne može ni najskuplji promotivni video-spot, emitovan u udarnom terminu na gledanoj TV stanici: prosečan gledalac će za vreme ekonomsko propagandnog bloka u programu često promeniti kanal ili će ovu pauzu iskoristiti na drugačiji način, dok adekvatno dizajnirani oglasi, nepogrešivo fokusiraju pažnju najšire ciljne grupe, samim tim što su autobusi pokretljivi i nezaobilazni.

Uz ekskluzivnost poruke (jedno vozilo - jedan brend) i brojnost ciljne grupe, specifične prednosti ovakvog načina oglašavanja su dužina kontakta sa promotivnom porukom, koja je jednaka dužini trajanja prosečne vožnje u gradskom prevozu i visok nivo percepcije poruke, obezbeđen optimalnim rasporedom panoa unutar vozila. Unutar vozila, promotivni panoi su optimalno raspoređeni i omogućavaju visok nivo percepcije oglasa, a ujedno, oglasi su i zaštićeni jer se promotivni plakati nalaze u određenim ramovima, tako da ih nije moguće fizički ili hemijski oštetiti. Još jedna, ali nikako najmanje važna karakteristika unutrašnjeg oglašavanja jeste održavanje čistoće vozila.

Od posebnog značaja za „bus advertising“ je podatak da većina ljudi provede veći deo svog radnog dana van svojih domova, odnosno unutrašnjosti prostorija (oko 70% ukupno raspoloživog vremena (<http://www.transportmedia.co.uk/>)), i da zbog toga nemaju priliku da prime promotivne poruke kompanija koje su poslate putem tradicionalnih medija kao što su TV, radio ili novine, čime spoljašnje oglašavanje postaje važan aspekt marketing komunikacija (Shimp, 2007, str. 214). Podatak prethodno pomenutog istraživanja ukazuje na činjenicu da na teritoriji Velike Britanije tokom jedne nedelje 30 miliona ljudi vidi promotivne poruke koje se nalaze na i u autobusima. Pri tome oko 80% potrošača izražava pozitivnu reakciju na uočene poruke u vidu kupovine proizvoda ili kontaktiranja kompanija u potrazi za dodatnim informacijama (<http://www.transportmedia.co.uk/>). U Srbiji ([www.masel.rs/en/bus-advertising.html](http://www.masel.rs/en/bus-advertising.html)) promotivne poruke u autobusima svakodnevno vidi više od 75% stanovnika svih većih centara u Srbiji, a samo u Beogradu se vozilima javnog gradskog prevoza dnevno preveze više od milion ljudi, i to različitih zanimanja, đaci, studenti, zaposleni, nezaposleni, penzioneri, što izaziva različite impresije tokom trajanja kampanje.

Autobusi su efektivan način za održavanje prisutnosti promotivne poruke na tržištu svakog dana, sa aspekta odnosa troškova i efikasnosti, jer omogućavaju da promotivna poruka konstantno bude na ulici među ljudima, a ujedno cene nisu visoke (prema cenovniku JGSP Novi Sad (<http://www.gspns.co.rs>), cena brendiranja za jedno vozilo na period od godinu dana iznosi 17.600,00 dinara, uključujući zakup, montažu i servis i štampanje. Cena brendiranja spoljašnjosti vozila na period od mesec dana iznosi 31.500,00 dok je cena spoljašnjeg brendiranja prostora vozila (na osvetljenim panoima zglobnih autobusa) za jedno vozilo za mesec dana 47 250 dinara. U cene nije uračunat PDV, a za agencije i duži vremenski period zakupa odobrava se dodatni rabat.

Odvajanje ciljnog tržišta, i korišćenje autobusa koji cirkulišu u ciljnom području, iziskuje veoma malo rasipanja uloženog novca u oglašavanje na različite kupce, za razliku od drugih medija kao što su novine, radio pa čak i televizija. Autobusi gradskog prevoza se kreću unapred određenim i uvek istim putanjama, što doprinosi kvalitetnom planiranju i realizovanju promotivnih aktivnosti (Levinson, 2007, str. 212). Autobusi „isporučuju“ promotivnu poruku blizu mesta za kupovinu i u vreme i na mestu gde mogu da se kupe proizvodi koji se promovišu putem autobusa.

Kao i većina drugih elemenata promocije, spoljašnje oglašavanje na i u autobusima ima određene nedostatke. Različiti autori navode nekoliko kategorija nedostataka. Prema autoru Shimp-u, nedostaci spoljašnjeg

oglašavanja su neselektivnost ciljnih segmenata kupaca, kratko vreme izloženosti porukama u slučaju promocije na spoljašnjem delu vozila u pokretu, kao i problemi koji se javljaju u zakonodavstvu određenih država po pitanju zaštite životne sredine i mogućnosti korišćenja ovakvog vida promocije (Shimp, 2007, str. 217). Jedan od primera jeste uredba u SAD koja zabranjuje školskim odborima da prodaju promotivni prostor na spoljašnjosti školskih autobusa koji su u vlasništvu gradova i opština (<http://www.njsba.org/news/sbn/20121009/>). Prema autorima Day-u i Dann-u, problem koji se javlja pri upotrebi promocije putem autobusa gradskog prevoza jeste vrednovanje njegovih efekata, odnosno procena broja potencijalnih kupaca koji su bili izloženi dejstvu ovakve promotivne poruke (Day, Dann, 1969, str. 210). U tom smislu teško je odrediti da li su svi pored kojih je prošlo vozilo sa promotivnom porukom nju mogli i da primete, kao i odrediti kojom frekvencijom su bila primećena vozila gradskog prevoza sa promotivnim porukama od strane potencijalnih kupaca.

Nakon razmatranja datih prednosti i nedostataka „bus advertising-a“, može se izvesti zaključak da je oglašavanje putem autobusa gradskog prevoza pogodno za omogućavanje uspešnog doseganja do velikog broja kupaca (potencijalnih i sadašnjih) i to uz niske troškove. Kada se primenjuje u kombinaciji sa drugim medijima, oglašavanje putem autobusa postaje veoma efektivan način za pojačavanje marketing kampanje.

### **3. VRSTE „BUS ADVERTISING-A“**

„Bus advertising“ nudi dve mogućnosti za oglašavanje putem vozila. Jedna je oglašavanje u unutrašnjosti vozila, a druga na njenoj spoljašnjosti.

#### **3. 1. Oglašavanje u unutrašnjosti vozila**

Mogućnosti koje postoje kada je u pitanju oglašavanje unutar autobusa su različite ([www.masel.rs/en/bus-advertising.html](http://www.masel.rs/en/bus-advertising.html)), kao i vrste promotivnih materijala koji mogu privući pažnju potencijalnih kupaca tokom vožnje gradskim autobusom.

*Plakati na plafonu i uglovima* omogućavaju kreativan enterijer autobusa koji privlači pažnju putnika, a u najboljem slučaju će imati uticaj na neposrednu kupovinu promovisanog proizvoda ili usluge. *Promo korpice za promotivne materijale u vozilima gradskog prevoza* služe da bi se ostavio promotivni materijal, letak, katalog, novine, i da bi ga putnici uzeli. *Osvetljeni promotivni*

*panoi* se nalaze na dobro pozicioniranim mestima, tako da ih putnici mogu videti kako danju tako i noću. *Bluetooth* je opcija koja omogućava slanje promotivnih poruka na mobilne telefone putnika, ukoliko im je na mobilnom telefonu uključena data opcija. *Multimedijalni paneli* predstavljaju nov i moderan sistem komunikacije sa kupcima koji omogućava emitovanje svih vrsta video-formata, power point prezentacija kao i emitovanje klasičnih video spotova sa slikom i tonom.

Prema istraživanjima sprovedenim u Beogradu , promotivni pano je ubedljivo najčešće spontano navođena vrsta oglasa (76,1%), zatim slede multimedijalni oglasi na monitorima i oglasi na spoljašnjosti vozila. Ovaj način oglašavanja ispitanici su ocenili pozitivno jer im unutrašnji oglasi pružaju korisne informacije, razbijaju monotoniju vožnje i vozila izgledaju lepše i uređenije. Oko tri četvrtine ispitanika se slaže da je gradski prevoz dobro mesto za promotivne poruke, dok 60,8% građana može spontano da se seti bar jednog tipa oglasa. Prema istraživanjima sprovedenim u Engleskoj (<http://tria.co.ke/tria-bus-media/bus-advertising-consumer-research/>) ljudi u Engleskoj se prevezu više od 5,2 miliona puta godišnje, a u Londonu se dešava više od polovine tih vožnji, 29% odraslog stanovništva koristi autobus najmanje jedan sat svake nedelje, prosečno putovanje traje 30 minuta, a 79% potrošača širom Engleske preferira autobuse sa oglasima. Sve ovo upućuje na zaključak da iako površine unutar autobusa nisu velike, niti ih je jednostavno iskoristiti, ipak se otvaraju velike mogućnosti za kreativna rešenja i doseganje do velikog broja potrošača.

### **3. 2. Oglašavanje na spoljašnjosti autobusa**

Uključeni u svakodnevni ritam života, popularni i kreativni „bilbordi na točkovima“ postaju snažan i sugestivan vizuelni medij. Autobus može sa obe strane da bude oblepljen plakatima (slikama, tekstom), može samo na zadnjem delu, ili kod ulaznih vrata, o čemu govori naredni deo teksta ([www.busadvertising.com.au/introduction.com](http://www.busadvertising.com.au/introduction.com)).

„*Bus backs*“ je od svih najlakše prepoznatljiv deo promotivnog materijala na autobusima. Ne postoji sumnja u efektivnost ovakvog načina oglašavanja, što je i lako dokazati jednostavnim pitanjem, koliko puta smo bili zaglavljani iza autobusa u saobraćajnoj gužvi i pročitali promotivnu poruku na poledini autobusa. Velika prednost korišćenja ovog dela autobusa je što se koristi mala površina, troškovi su niži, a efekti primećenosti veliki. „*Mega backs*“ se razlikuje od „*bus backs*“ jer zauzima ceo prostor na pozadini autobusa, ima površinu bilborda, čime ne može a da ne bude primećen. Kreativnost

posebno dolazi do izražaja putem iskorišćavanja datog prostora. Prednosti ove površine autobusa ogledaju se u veličini bilborda, velikom auditorijumu, kreativnim mogućnostima i troškovnoj efikasnosti. „*Bus sides*“ je površina autobusa sa strana, koja obezbeđuje sve prednosti promovisanja putem autobusa. Promotivni panoi su veći, a samim tim mogu imati više teksta i biti kreativniji. Ovakvi promotivni panoi mogu se naći ili sa strane gde ulaze putnici ili sa strane vozača, a samim tim mogu ih videti (izloženi su) osim putnika, pešaci i vozači.

Prema istraživanjima sprovedenim u Engleskoj (<http://tria.co.ke/tria-bus-media/bus-advertising-consumer-research/>) autobus je najviđeniji medij outdoor oglašavanja. U istraživanju sa 560 ispitanika, 59% je reklo da su videli oglas na autobusu svaki dan, 49% je reklo da viđanje tog oglasa nije bilo moguće izbeći (61% njih od 18-34 godine), 40% njih su potražili bilo koji proizvod iz kategorije koja se oglašava, a 37% je htelo da kupi taj oglašavani proizvod (44% žene) kao rezultat uticaja oglasa putem autobusa. Sa aspekta marketing komuniciranja, možda i najvažniji podatak iz tog istraživanja jeste da 86% potrošača može spontano da priča o detaljima konkretnog oglasa u autobusu, a više od polovine ovih potrošača može da se seti oglasa koji su videli pre tri dana, što upućuje na zaključak da svojim stalnim prisustvom na ulicama autobusi doprinose kontinuiranom jačanju svesti kupaca o promovisanom proizvodu i imaju visok uticaj na vizuelno pamćenje kompanije i njenih proizvoda.

#### **4. REZULTATI SPROVEDENOG EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

Radi istraživanja primećenosti promotivnih poruka u i na autobusima gradskog prevoza i njihovom uticaju na kupovinu, od strane autora rada, sprovedeno je istraživanje na teritoriji grada Novog Sada. Istraživanje je sprovedeno u julu 2012. godine, a uzorak je činilo 50 studenata Ekonomskog fakulteta, koji su pismenim putem popunili date upitnike. Navedeni uzorak nije reprezentativan.

Prvo pitanje odnosi se na polnu strukturu anketiranih, koju su činili 28% muškarci i preostalih 72% žene. Drugo i treće pitanje odnosi se na učestalost vožnje gradskim autobusom i dužinu trajanja prosečne vožnje. Na osnovu rezultata, može se zaključiti da se najveći broj studenata vozi više puta dnevno, kao i da prosečna vožnja traje oko 10 minuta.

Naredna pitanja vezana su za primećivanje promotivne poruke u unutrašnjosti autobusa, kao i na njegovoj spoljašnjosti, a sve u cilju dolaženja do zaključka koliko promotivne poruke upućene putem autobusa imaju uticaja na kupovinu promovisanog proizvoda. Na pitanje broj 4 koje glasi „Da li primećujete promotivne poruke (tekst, slike) na spoljašnjosti autobusa“ dobijen je odgovor da 60% ispitanika primećuje promotivne poruke, što znači da ih i čitaju, jer je ponuđen odgovor delimičnog primećivanja, u smislu kratkotrajnog zadržavanja pogleda. Rezultati ovog odgovora govore u prilog primećenosti promotivnih poruka na spoljašnjosti autobusa, obzirom da je samo 6% ispitanika dalo odgovor da ih ne primećuje.

Pitanje broj 5 se nadovezuje na prethodno u smislu nivoa (mere) u kojem prolaznici primećuju oglase na autobusima. Rezultati pokazuju da najveći procenat ispitanika (44%) primećuje oglase na nivou 3, odnosno da je prosek u sredini (ponuđena skala: najniža vrednost 1, a najviša vrednost 5).

Naredna dva pitanja se odnose na primećenost oglasa u unutrašnjosti autobusa, iz kojih dobijeni rezultati pokazuju da 64% ispitanika primećuje oglase u autobusima, pri čemu za najveći deo ispitanika mera u kojoj im takvi oglasi skreću pažnju ne uzima ekstremne vrednosti.

Razmatranjem uticaja promotivnih poruka u i na autobusima na neposrednu kupovinu promovisanog proizvoda, rezultati pokazuju da nijedan ispitanik nije odgovorio da utiče na najvišem nivou, ali takođe, nijedan ispitanik nije odgovorio da oglasi u i na autobusima ne utiču na kupovinu. Najveći procenat odgovora (56%) podržava srednju vrednost uticaja, odnosno vrednost tri.

Preporuka oglašivačima koji se odluče da se poruka o njihovom proizvodu nađe unutar autobusa jeste da je pozicioniraju između sedišta jer su rezultati istraživanja pokazali da je najveći procenat ispitanika – 40% odgovorio da im pažnju najviše privlače upravo oglasi između sedišta. Ako je, nasuprot tome, poruka postavljena iznad izlaznih vrata, verovatnoća da će privući pažnju putnika je najmanja, o čemu svedoče rezultati od 8% onih koji su podržali ovu ponuđenu opciju. Odgovor je razumljiv iz razloga što putnici uglavnom gledaju dole ili sa strane prilikom izlaska iz autobusa.

S obzirom da postoji veliki broj kritika upućenih na adresu kako spoljašnjeg oglašavanja, tako i samog oglašavanja u autobusu, jedno od pitanja koje se našlo u upitniku jeste pitanje koje se odnosi na dopadanje (nedopadanje) oglašavanja putem autobusa. Ukoliko se kritike postave u prvi plan, onda se dobijeni odgovori mogu tumačiti kao veoma iznenađujući, jer je čak 42%

ispitanika odgovorilo da im se ovaj vid promovisanja proizvoda dopada. Sa preostalih 48% ispitanika kojima se promovisanje proizvoda u/na autobusu delimično dopada, udeo onih koji su se negativno izrazili o ovakvom vidu promocije pada na 10% ispitanika.

Poslednje, jedanaesto pitanje u upitniku postavljeno je tako da ispitanici mogu da rangiraju medije prema uticaju koji imaju na njihovu kupovinu. Rezultati su prikazani u tabeli broj 4.1.

*Tabela 4. 1. Rangiranje medija prema uticaju na kupovinu*

|          | rang |    |    |    |    |    |    |
|----------|------|----|----|----|----|----|----|
| medij    | 1    | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Tv       | 37   | 9  | 3  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| radio    | 0    | 5  | 10 | 4  | 7  | 19 | 5  |
| novine   | 3    | 18 | 14 | 8  | 5  | 2  | 0  |
| bilbord  | 1    | 4  | 10 | 14 | 14 | 5  | 2  |
| autobus  | 0    | 1  | 0  | 6  | 19 | 11 | 13 |
| internet | 7    | 13 | 9  | 11 | 1  | 4  | 5  |
| sajmovi  | 2    | 0  | 4  | 7  | 4  | 9  | 24 |

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da je televizija ubedljivo na prvom mestu, drugo mesto dele novine i internet, a sudeći po statistikama, internet će vrlo brzo ostati sam na drugom mestu. Poslednje mesto zauzimaju sajmovi, a ispred njih je radio. Pitanje je bilo postavljeno u cilju dolaska do podatka na kom mestu se mogu naći mediji „outdoor“ oglašavanja. Bilbordi i autobusi zauzeli su četvrtu i petu poziciju, što nikako nije loš rezultat, naročito u poređenju sa rezultatima istraživanja sprovedenim u Engleskoj (<http://www.cbsoutdoor.co.uk/Inspire-me/Research/Bus/Most-Seen-Medium-in-Town/>), prema kojima se autobusi i bilbordi nalaze na četvrtom i petom mestu prema viđenosti oglasa (odmah posle tv oglasa i novina). Pretpostavka je autora rada da će se oni pomerati ka prvim mestima, s obzirom na savremeni život koji sve više „tera“ ljude da svoje vreme provode van kuće i putuju na posao zaglavljani u saobraćajnoj gužvi.



## 5. ZAKLJUČAK

Kompanije svakodnevno traže nova medijska sredstva za slanje promotivnih poruka, koja su troškovno efikasnija i koja privlače više pažnje ciljnog auditorijuma. U tom smislu, mediji outdoor oglašavanja počinju da zauzimaju važno mesto, a naročito oglašavanje putem autobusa. Usluge javnog gradskog prevoza koristi veliki broj putnika, a imajući u vidu ovu činjenicu, dužinu direktnog kontakta putnika sa oglasom u vozilu, kao i procenat vremena koji ljudi provode van zatvorenog prostora, može se zaključiti da se putem bus advertising-a može obezbediti visok nivo opšte informisanosti potencijalnih korisnika o karakteristikama proizvoda, uticaj na svest o brendu, imidž brenda, nameru kupovine, kao i samu kupovinu oglašavanog proizvoda.

Rezultati istraživanja sprovedenog za potrebe ovog rada pokazali su dve izražene tendencije. S jedne strane, ispitanici su iskazali u velikom broju naklonost prema oglašavanju putem autobusa. Ovakvi stavovi potvrđeni su i u drugim istraživanjima koja su sprovedena u našoj ali i u drugim zemljama. S druge strane, ne može se reći da postoji jak uticaj bus advertising-a na kupovinu. Ovo može biti delom i zbog kupovne moći ispitanika i delom u vezi sa proizvodima koji se oglašavaju. Međutim, pored prodaje proizvoda kao ekonomskog cilja, kompanija ima i komunikacijski cilj a to je pozitivan i jasan imidž, kao i pozicioniranje u svesti kupaca, a ostvarenju tog cilja je moguće doprineti oglašavanjem putem autobusa. U poređenju sa ostalim medijima, mesto koje bilbordi i autobusi zauzimaju kao mediji kojima se može uticati na kupce da primete proizvod, zapamte promotivnu poruku i prilikom izbora proizvoda kupe promovisani, sugerise uspeh u njihovom budućem korišćenju.

Jedno od otvorenih pitanja ostaje regulacija i etičnost upotrebe bus advertising-a. Jedan od primera postavljanja etičkih pitanja promovisanja putem autobusa je vezan za London ([www.pravmir.ru/article\\_4127.html](http://www.pravmir.ru/article_4127.html)) i 2009. godinu kada je izbio religiozni propagandni rat vođen oglasima koji su kružili gradom upravo na autobusima. Takođe, posebna tema se otvara kada je u pitanju promocija u zonama škola i gradskom prevozu koji koriste deca, naročito ako se putem autobusa promovišu prehrambeni proizvodi koji su namenjeni deci, niske kalorične vrednosti, koji dovode do gojaznosti i drugih zdravstvenih problema. Autor Brownell ističe da dugotrajna izloženost negojazne dece logoima prehrambenih proizvoda dovodi do aktivacije moždanih regiona koji su u vezi sa budućim sticanjem viška kilograma (Brownell, 2013, str. 672). Stoga je neophodno obratiti pažnju na regulaciju



upotrebe brendova u promociji prema osetljivim grupama kao što su deca, putem promocije na autobusima.

Dalja istraživanja na temu promocije putem autobusa gradskog prevoza trebala bi da obuhvate oblasti pozitivnih i negativnih uticaja na ljude i njihovu životnu sredinu, čime bi se došlo do rezultata značajnih za unapređenje kvaliteta života ljudi uz otkrivanje novih etičnih načina za upotrebu ovog vida promotivnih aktivnosti.

## 6. LITERATURA

1. Brownell, K. D., (2013) The importance of Understanding the Impact of Children's Food Marketing on the Brain. *The Journal of Pediatrics*, 162 (4), 672-673.
2. Day, D. J., Dunn, J. E. (1969) Estimating the Audience for Advertising on the Outside of London Buses. *Journal of the Royal Statistical Society, Series C (Applied Statistics)*, 18 (3), 209-220.
3. Griffiths, A. (2006) *101 ways to advertise your business*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.
4. Kotler, P., Keller, K. L. (2006) *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
5. Levinson, Dž. K. (2009) *Gerila marketing*. Beograd: IPS media.
6. Ogilvy, D. (1985) *Ogilvy on Advertising*. New York: Random House.
7. Salai S., Končar J. (2007) *Direktni marketing*, Subotica: Ekonomski fakultet, str. 158.
8. Shimp, T. A. (2007) *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*. USA: Thomson South-Western.

### Internet adrese:

9. <http://adpressive.com/clever-bus-straps-ad-for-iwc-big-pilots-watch/>  
(datum dostupnosti 28.04.2013.)
10. <http://www.masel.rs/en/bus-advertising.html>  
(datum dostupnosti: 25.04.2010.)
11. <http://www.busadvertising.com.au/introduction.com>  
(datum dostupnosti: 06.05.2010.)
12. <http://www.cbsoutdoor.co.uk/Our-Media/Bus/>  
(datum dostupnosti: 10.05.2013.)
13. <http://www.gspns.co.rs/> (datum dostupnosti: 04.05.2013.)
14. <http://www.njsba.org/> (datum dostupnosti 05.11.2013.)

15. <http://www.transportmedia.co.uk> (datum dostupnosti 05.11.2013.)
16. <http://tria.co.ke/tria-bus-media/bus-advertising-consumer-research/> (datum dostupnosti: 04.11.2013.)
17. <http://www.cbsoutdoor.co.uk/Inspire-me/Research/Bus/Most-Seen-Medium-in-Town/> (datum dostupnosti: 04.11.2013.)
18. [http://www.pravmir.ru/article\\_4127.html](http://www.pravmir.ru/article_4127.html) (datum dostupnosti: 7.5.2009.)

## Endnote

1. Istraživanje koje je sprovedeno u drugoj polovini septembra 2009. godine na uzorku od 1200 građana. Glavni cilj istraživanja bio je da se utvrdi učestalost i navike građana Beograda u korišćenju gradskog prevoza, primećenost različitih tipova oglasnih poruka, kao i generalni odnos građana prema oglašavanju u gradskom prevozu.
2. Izvor: sprovedeno empirijsko istraživanje

**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**IMPLEMENTATION OF THE NEW WAY OF  
MARKETING IN AFTER-SALE, DURING VEHICLE  
SERVICE**

**IMPLEMENTACIJA NOVOG NAČINA MARKETINGA U  
POST-PRODAJI, TOKOM SERVISIRANJA VOZILA**

**MSc. Vasil Stamboliski PhD Student**

Faculty of Mechanical Engineering Skopje

Naselba Karpos II BB

+38970311095

E-mail: [vstamboliski@yahoo.com](mailto:vstamboliski@yahoo.com)

**PhD. Prof. Radmil Plenekovik**

Faculty of Mechanical Engineering Skopje

Naselba Karpos II BB

+38970332930

E-mail: [radmilpolenakovik@yahoo.com](mailto:radmilpolenakovik@yahoo.com)

**ABSTRACT:** *The authors have researched the after-sales marketing sales, during vehicle service, in one of the largest new vehicle importers centres in the Republic of Macedonia. During the research, they agreed that money spent on advertising through standard media: TV, radio, daily newspapers, weekly magazines, does not give the effect that they would like to get. Using the respective literature and an analysis of the principles of representing, the importers centre decided on a newer way of marketing for after-sale. They decided that money spent in marketing media, directly given to buyers, through discounts on service and parts for future service operation, is the best way. They implemented a coupon which gives a discount or a value of money to customers for future service operations, providing jobs for the future. The results of implementation show that this method of marketing in after-sales is more efficient than previous, and that it is one of the ways to take in more work in these poor economic conditions which we now operate in.*

**Keywords:** *marketing, post-sales, coupons, implementation, maintenance*

**JEL classification:**

## 1. INTRODUCTION

Today's modern economy, today's global market is characterized by rapid pace of change „Today is not like yesterday and tomorrow will surely be different from today“. It actually is the basic paradigm of modern management of global market. Namely, it is really a big risk the whole management function in a company to stick to its old strategy for meeting the needs of already formed profile of potential customers. However, there is greater risk to create a new one and to stick to it. High scientific and technological accomplishments, rapid communication flows and the high degree of mutual dependence, are basic elements which separate regional markets set as a part of great mosaic on today's world global high competitive market. The already built strategy of the company, set on the characteristics of the „old“ client, should give us an outdated, incorrect tactical guidance for our solutions.

The marketing place is set, right here, in response to keeping pace with time, pace with scientific and technological development, and taking the appropriate competitive position in the international market. Marketing in companies identifies needs of potential customers, and based on projected future opportunities of the companies', shapes the spectrum of future prospects of success in their operations. At this statement, for the marketing importance in today's competitive market, which is characterized by plenty of different goods intended for meeting various needs, is accompanied with the statement that marketing is not basically focused on finding new needs of new and existing markets, but is also aimed to find new more efficient, more effective and more competitive ways and opportunities for meeting the identified needs.

The elaborated marketing concept has the aim to concentrate the focus of the management functions of the operating manager towards the market needs, the needs of the client, thereby forming a profitable and successful business perspective. That is why marketing should not be placed as a separate function but as a complete philosophy for working in companies.

According to P. Drucker: „Marketing is so basic that it cannot be considered as a separate function. It is business as a whole, seen from the perspective of the end result, that is, from the customer's perspective“.

„The primary function of marketing is finding ways to meet customers' needs in relation to the profit“.(Stefkovski 2009, p. 5)

For proper and accurate determination of the marketing in this paper work, the authors have used the formula RACE through which the four basic elements are shown:

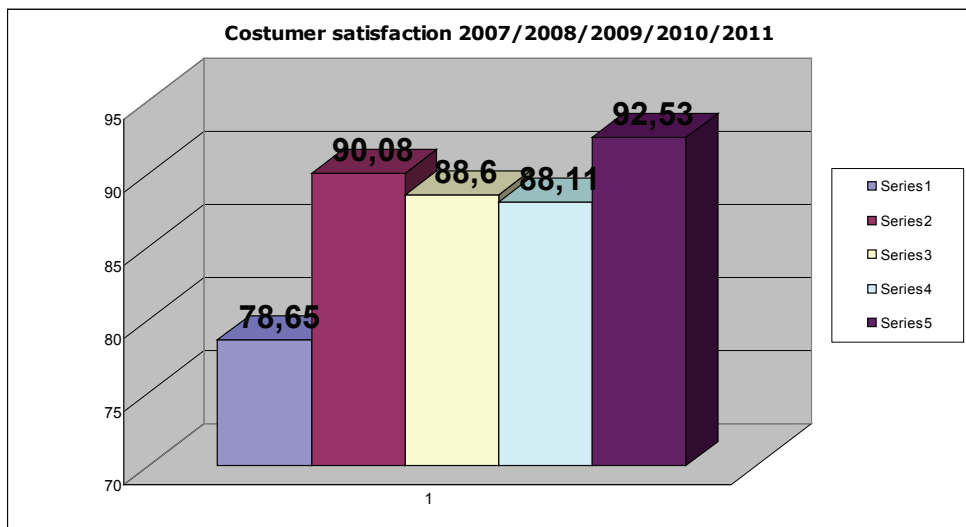
1. Research: What kind of problem is it?
  2. Action and Planning - : What should be done?
  3. Communication: What should you tell the audience?
  4. Evaluation: Have we reached the audience and what is the effect?
- (Tanusevski 2012, p. 7)

Namely, in this paper, we talk about the research made in one of the largest importers sales and service centers for new vehicles in the Republic of Macedonia in relation to marketing of post service activities, taken actions for introducing a new way of marketing, the way of its communication and evaluation of results.

## 2. TEMPORARY SITUATION, AN INVESTIGATION

At the beginning of 2012, the authors have made analysis of customers' satisfaction after the service in the importers center, which is a subject of this research. Two to three days after the service, 30 to 40% of the customers (according to random choice) were questioned about their satisfaction. The questioning has been done by phone according to the exactly prescribed procedure, and the figures about the satisfaction were written down in a table. The graphic description of the calls from 2007 until 2011 is given in Figure 1. (Stamboliski & Donev & Polenakovik 2012, p. 10)

*Figure1.*



The analysis shows that the satisfaction is at high level, except in 2007, when the questioning started, but undertaking of some activities resulted in increased satisfaction percentage.

Although the customer satisfaction is at a high level, it doesn't represent the real situation of the company operations. Namely, as a result of the crisis in Europe, as well as in these regions, the sales of new vehicles has decreased which means reduced number of potential customers in post-service, and this has directly reflected in the profitability of the sector and the company as a whole.

How big the drop of the vehicles sales is seen in the next two figures: Figure 1 and Figure 2, show the sales on the whole market of the Republic of Macedonia and especially of the importers center Brand which is a subject of this research from 1-2004 until 10-August 2013. (EC Macedonia 2013)

*Figure 2.*

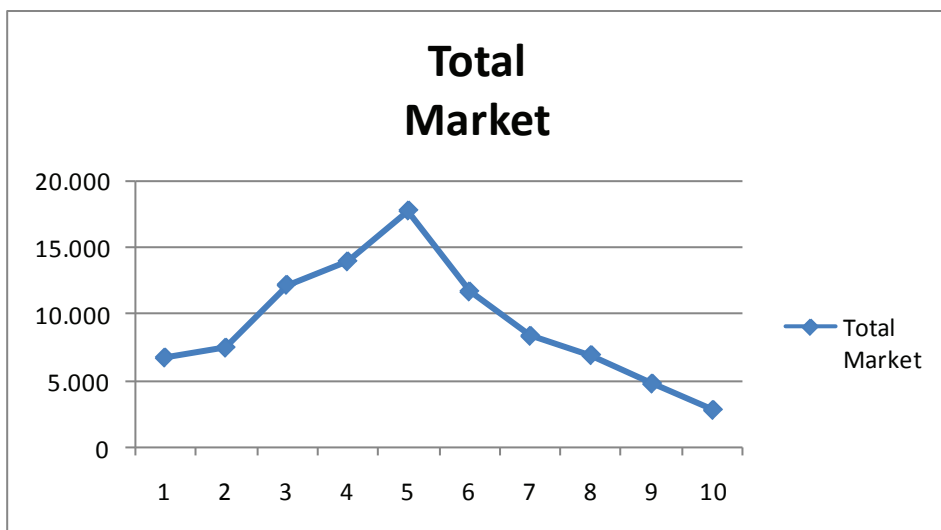
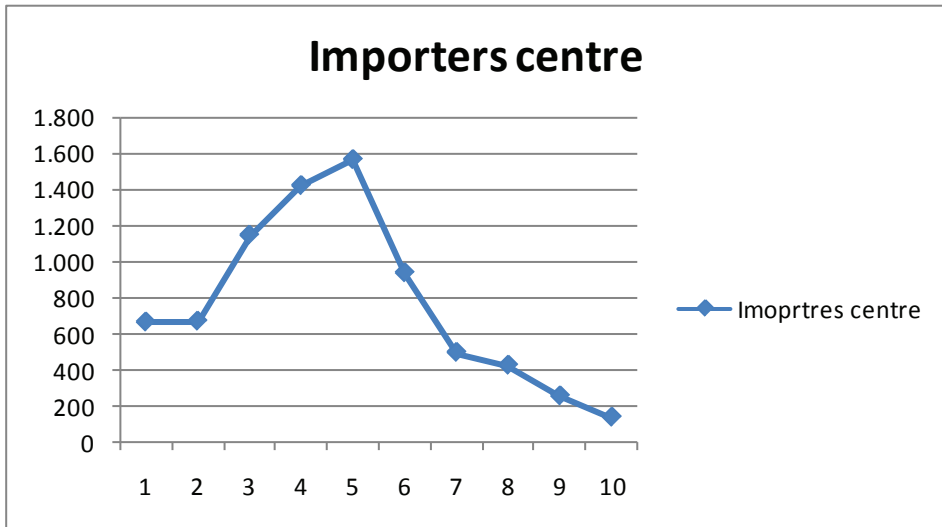


Figure 2. shows that new vehicle sales had been increasing up to 2008, when we noticed a record sales of 18000 vehicles. It provided solid profit and increased number of entries and clients in after sales department, in the next few years. The above mentioned was not the case until August 2013, where whole sales amounted to about 2800 vehicles. There is a significant concern about the existence of importers companies.

Figure3.



The same or maybe worse is the case with the importers center for new vehicles which is a subject of the research of this paper, Figure 3. Namely, the best was in 2008 with around 1600 sold vehicles were, until August of 2013, there was a drop of 150 vehicles. This reflected on the whole operation of the company, which with its extended organizational structure and a great number of employees, shows monthly and annual loss.

Figure 4.

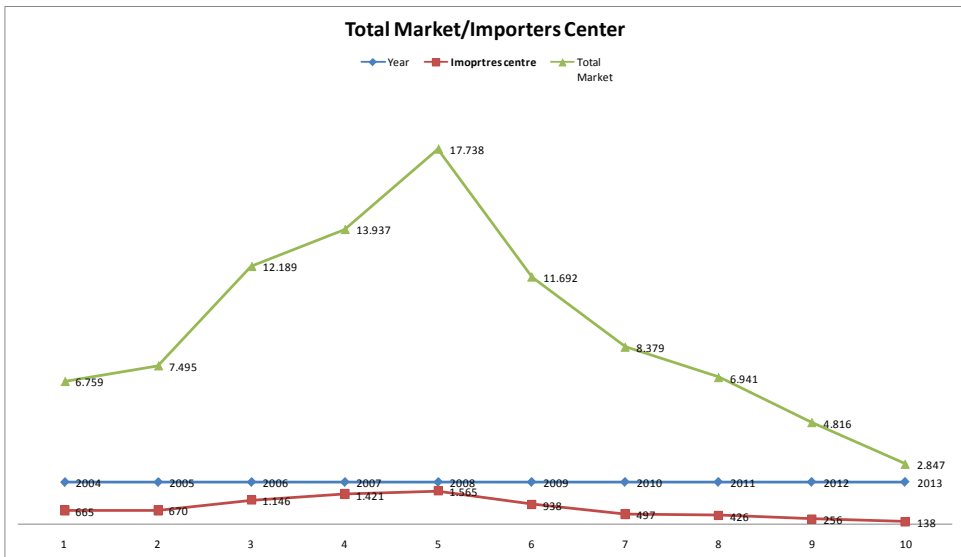


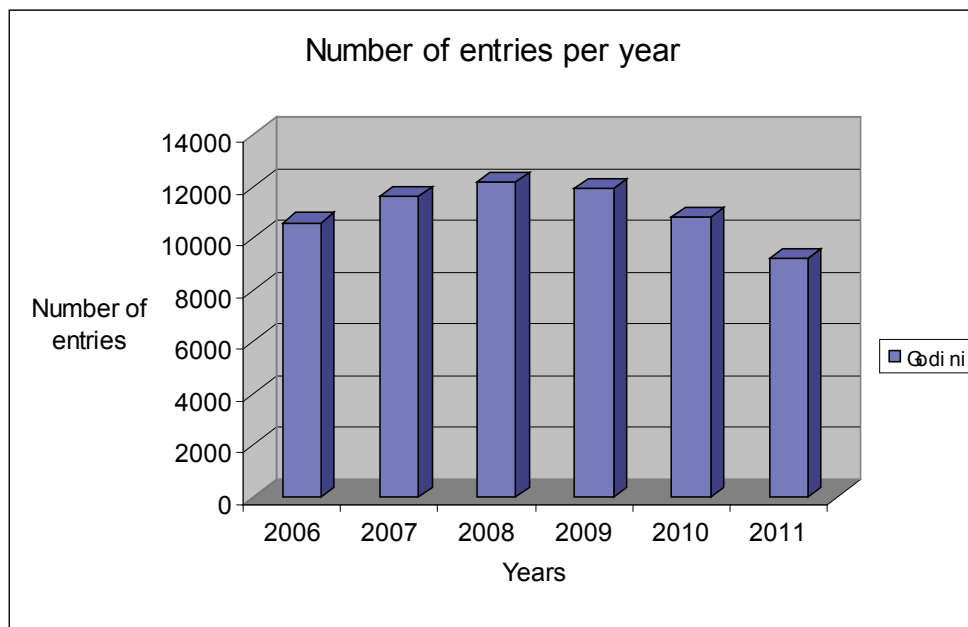
Figure 4. shows total sales on the market in the Republic of Macedonia (green line), as well as the sales of the importers center, which is a subject of the research of this paper (blue line). It includes a period from 2004 until August 2013. The Figure shows continuous decrease of new vehicle sales and it is around 30-40% from year to year at the whole market as well as at the importers center, which is a result of:

- Global economic crises in Europe from 2008, until present.
- Decisions, bad for importers but good for the public, made by the authorities for import of used vehicles older than 10 years with Euro 2 standards referring the pollution in the period of 6 years.

Appropriate to the above mentioned decision, more than 15000 vehicles per year are imported to the Republic of Macedonia. Comparing to the best year of sales 2008, with 17738 sold vehicles, it means that used vehicles were imported 10 times more than new vehicles.

The result of the analysis from the previous figures is given in Figure 5. It shows the number of vehicle entries (opened work orders), per year. We can notice a continuous increase of vehicle entries in the service center, from 2006 until 2008, which corresponds to the number of sold vehicles. (Stamboliski 2010, p. 79)

*Figure 5.*



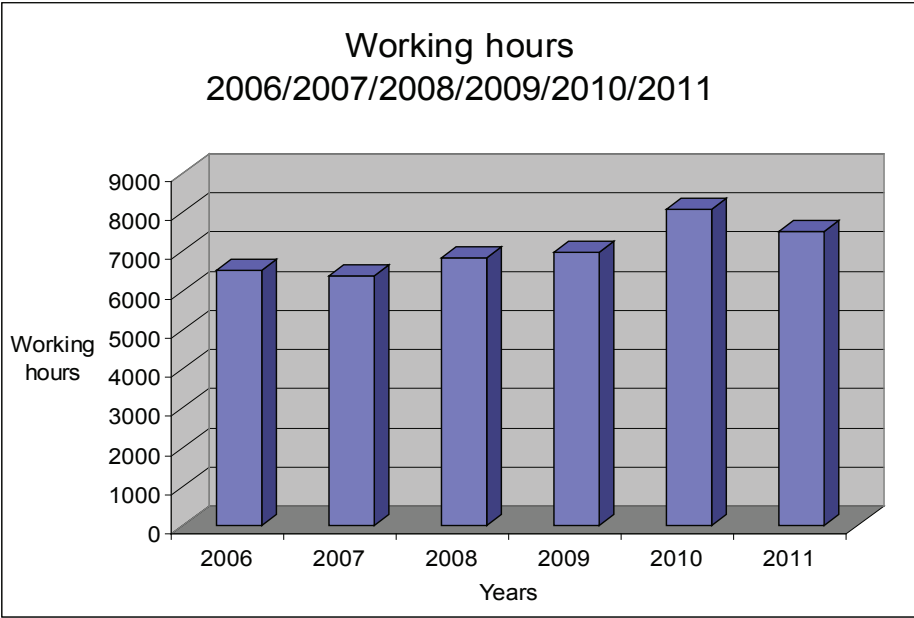


The number of entries was a little less than 12000 in 2008. Adequate to the number of new vehicles which were sold, the number of entries from 2008 until now, decreased. The decrease is not so drastic because the accumulation of vehicles from the previous years is enough (critic mass) to be serviced. Namely, starting from 2006, the service period in the frame of a guarantee is extended from 1 (one) year to 2 (two) years, by which the clients are obliged to service their vehicles in the importers center or in its authorized service network, and it directly influences the entries reduction.

There was already 9000 entries made (opened work orders), That it represents a good result in service center in 2011, because in the following years that number will be very far and unrealized, so we have to think of some other way to attract the customers. If they were consistent before (until 2008), we have to do something and offer an attractive product in order to make the small number of customers to come in the service center.

The analyses of the collected working hours in Figure 6. show something else. Comparing the analyses of the number of entries in 2009 where they decreased, to the number of realized working hours show increase, which is a trend in 2010, in 2011 we have a small decrease but it is above the level of 2008 where we had a record number of entries of new vehicles and a record number of new vehicles sold.

Figure 6.



The increased number of working hours is a result of actions undertaken by the importers center, such as:

- Increased price of a working hour,
- Introducing a collection of regular service which used to be free of charge in the name of new vehicles sales marketing,
- Reorganization of the service center.

The analysis shows that the mentioned steps in post-sales and artificial increase of the sold working hours, are effective and short term solution, which does not give any results in 2012, so we have to think about introducing something new.

After the analysis, it has been concluded that the assets spent in a conventional way of advertising: daily news papers, TV advertisements, build boards and advertising materials are not justified. Namely, a great number of assets are spent on advertising but we didn't get the effects we wanted.

So, we started thinking in another direction. We made analyses on how much assets had been spent in the past and how many customers we received from the same. The deviation of the price in the period of advertising has been taken into consideration which, in normal conditions, would mean loss of profit, which showed that this way of advertising of post-sales and service activities do not reach the goal.

After the analysis, we came to a conclusion that the assets which had to be spent for conventional marketing should be better offered directly to the clients as a discount: 10%, 15% and 20%, which will return the clients for additional service.

*Figure 7.*

Почитуван/а \_\_\_\_\_,

За поголемо задоволство при Вашата следна посета,  
чест ни е да Ви го подариме овој купон  
за сервисирање.

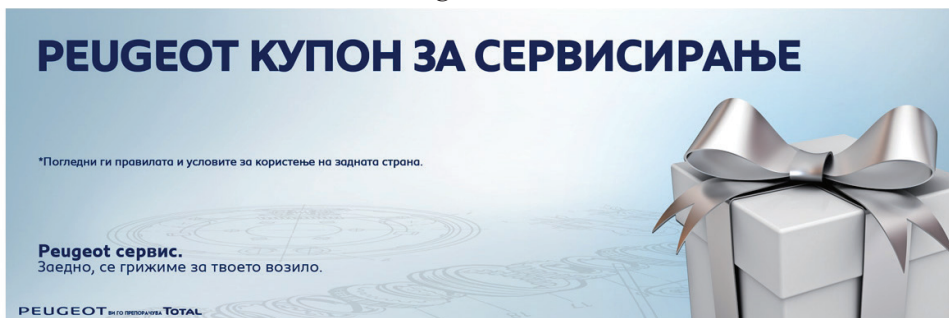
\* Овој купон важи за сервисните  
операции кои по извршените 30 проверки  
се препорачани од нашите Peugeot  
професионалци. Истиот е поврзан со  
шасијата на возилото и се однесува за  
конкретно препорачаните работни  
операции. За користење на овој купон,  
потребно е извршување на сервисни  
операции со минимален износ од 4.500 денари.

Бр. на купонот \_\_\_\_\_

ПЕЧАТ  
За користење на купонот при Вашата следна посета,  
не заборавете при превземање да проверите дали  
истот има дата на издавање и печат.

ДАТА НА ИЗДАВАЊЕ: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_  
Во валиност до 60 дено во сервисните точки на Еуроимпекс, Генерален улогачик:  
1. Еуроимпекс, ул. Трета Македонска бригада бр.72, Скопје  
2. Еуроимпекс, ул. Скупи 66, Скопје

Figure 8.



Namely, it has been agreed that the coupon action lasts for 3 months: December 2012, January and February 2013. In that period, if during regular service a defect is detected (replacement of a part), higher than 3000 MKD, the client would receive a coupon adequate to the price and the receptionist would have the right to give a discount and enter the same in the coupon, (Figure 7 and 8) which would be given as a gift to the client and would be valid for 60 days. On the back of the coupon, Figure 8. you fill in: the number of the working order, percentage of discount which is given as a gift, date of coupon expiry and who it is issued by.

The aim of these coupons is to motivate the clients, to attract them to come to the service and do the service at a reduced price. Our aim is to provide work in service department in advance for the next period.

In this case, the task of the receptionist is defined (description of the position). He/she is a key ring in communication with the customer and correct representation of the coupon as a project of the client. The description of the position and tasks of the Receptionist are given as follows:

### **Mission:**

The Receptionist is a representative of post-sales in front of the customers and he is a spokesman of the customers in front of the service. He has two basic aims:

- » to satisfy customers in order to gain their trust,
- » to increase the Service profitability. (With offering a coupon).

**Functions:**

Welcomes the customers, takes into consideration their requirements and engages in realizing the promise given from the service for post-sales, in relation to the nature of the work, the price and duration.

Manages, in order to sell. Manages inputs in the service in relation to the number of clients and free time in the service, plans the appointments for reception and delivery of the vehicle, in order to pay attention to each client and to sell more.

Promotes. Estimates the professionalism of technical teams in the service of post-sales, advises the clients how to maintain the vehicle, forces the sales of spare parts and accessories.

**6 Golden Rules of the Receptionist:**

- to meet the needs and expectations of the clients and to always be at their disposal,
- to accept every client as a special person.,
- to be on time for each appointment,
- to know how to sell,
- to be informed in regard to upgrades of all products and services (including spare parts, new vehicles and etc.) and
- to communicate with the service manager in order to keep the certain time and to be informed about the progress of the job.

**Responsibilities**

- to optimize the service activity,
- to apply the procedures given by the manufacturer,
- to plan the activities, in accordance to the available hours given by the service manager,
- to ensure everyday optimal operation of the service, predicting all unforeseen situations,
- to sell services (pneumatics, wipers, body work, and etc.) regularly going around the vehicle with the customer and
- to manage the courtesy car park, and to look after their landing.

**RECEPTION OF CUSTOMERS**

- to produce a climate of trust offering personalized access: referring to them by name and listening carefully (to manage communication),
- to evaluate their needs by asking adaptable questions (with minimum technical expressions): proof of professionalism,

- to reformulate their requirements and to define the work order and
- to explain the nature of the work, inspections made, and to explain the price and time.

#### SUPERVISES IN RELATION TO THE ENGAGEMENT

- remains in contact with the service center in order to follow and inform about the course of the activity in regard to the current work order,
- to inform the clients by phone if there is an unforeseen but indispensable situation, and to let them know about the time and the price. In order to get their confirmation, he should mention this schedule during reception of the vehicle to avoid their calling and blocking of the telephone lines, to ensure that the job has been done well, and to meet the customer in relation to the quality, punctuality and the price.

#### PROMOTES POST-SALES SERVICES

- checks and confirms the service book,
- advises in regards to using the vehicle and informs about the future services,
- determines the date or kilometers for the next service and
- promotes the additional services such as: accessories, workshop services, some special service contracts, etc. (Automobiles Peugeot, 2005 p. 6.)

### **3. IMPLICAIONS AND CONCLUSIONS**

After the completed action and the analysis made at the end of April, 2013, we came to a conclusion that all 127 coupons, given to clients, have been used in the frame of their expiry date.

Figure 9. shows that all repairs to which a discount was given as a coupon refer to a clutch kit, repairs on braking system repairs on the suspension and repairs on the steering system, which are more than 50% of the total repairs. The same amount of 6000 MKD/100 EUROS, and more, we can conclude that a good profit has been made and the results are well known to the Financial Department.

Figure 9.

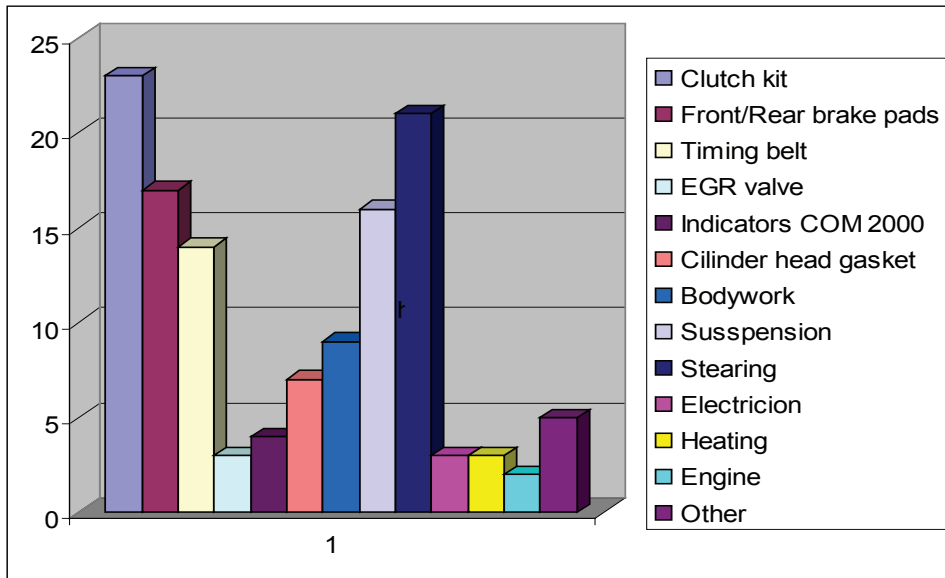
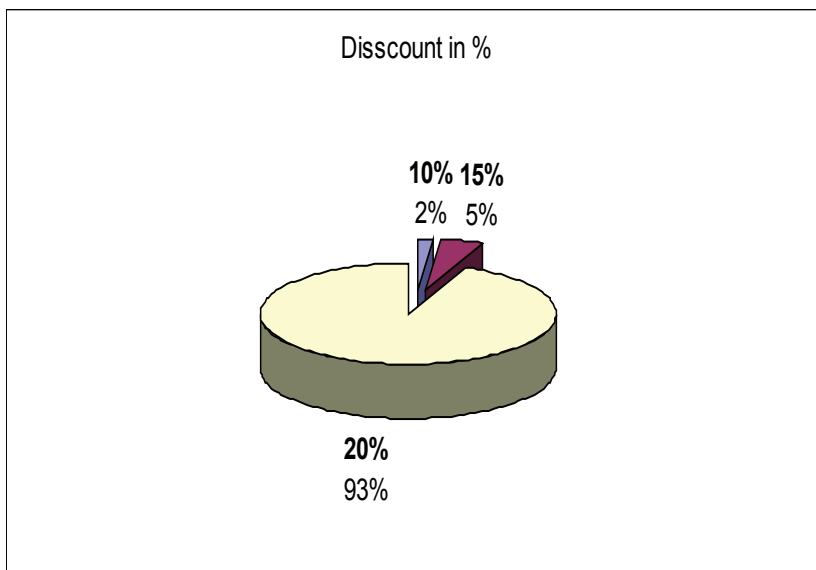


Figure 10. shows the amount of given discounts in percentages, that is, assets spent on marketing. We can see that the best selling product of receptionists was a high discount of 20%, which is a case in 119 given coupons that is 93% of the total coupons. 15% discount was given to 5% of the cases and 10% was given to 2% of the cases.

Figure10.



After the financial analysis, it is clear that in this way, less assets have been spent to attract clients and to provide work for the service department in the future, comparing to conventional marketing. At the same time, we can see increased productivity of the employees in the service department, in Figure 11., which is an extract from the report on effectiveness per employee. (Stamboliski & Donev 2011, p. 7.)

Figure 11.

| ЕФИКАСНОСТ НА ВРАБОТЕНИ |            |                   |              |          |               |            |           |
|-------------------------|------------|-------------------|--------------|----------|---------------|------------|-----------|
| ЕФИКАСНОСТ НА ВРАБОТЕНИ |            |                   |              |          |               |            |           |
| Морацин                 |            | ЕВРОИМПЕКС Скопје |              | Датум од |               | 01.01.2008 |           |
| Сервисер                |            | Николовски Аце    |              | Датум до |               | 15.03.2008 |           |
| Број док.               | Датум      | Име на сервисер   | Ангажираност | Норматив | Продуктивност | Износ      | Гаранција |
| 500975                  | 28.01.2008 | Николовски Аце    | 17.783333    | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 500975                  | 28.01.2008 | Николовски Аце    | 17.783333    | 2.9      | 16.3074       | 2,900.00   | Г         |
| 501029                  | 29.01.2008 | Николовски Аце    | 0.4          | 0.5      | 1.25          | 500.00     |           |
| 501043                  | 29.01.2008 | Николовски Аце    | 20.983333    | 1.8      | 8.5782        | 1,800.00   |           |
| 501072                  | 30.01.2008 | Николовски Аце    | 2.2          | 0.8      | 36.3636       | 800.00     |           |
| 501086                  | 30.01.2008 | Николовски Аце    | 2.083333     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501097                  | 30.01.2008 | Николовски Аце    | 0.866666     | 0.25     | 28.0461       | 250.00     |           |
| 501104                  | 30.01.2008 | Николовски Аце    | 0.666666     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501113                  | 31.01.2008 | Николовски Аце    | 0.766666     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501117                  | 31.01.2008 | Николовски Аце    | 3.133333     | 6        | 191.4893      | 6,000.00   |           |
| 501117                  | 31.01.2008 | Николовски Аце    | 3.133333     | 5.3      | 169.1489      | 5,300.00   | Г         |
| 501155                  | 01.02.2008 | Николовски Аце    | 3.85         | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501155                  | 01.02.2008 | Николовски Аце    | 3.85         | 7        | 181.8181      | 7,000.00   | Г         |
| 501204                  | 04.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501209                  | 04.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501214                  | 04.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0.2      | 0             | 200.00     |           |
| 501247                  | 05.02.2008 | Николовски Аце    | 8.833333     | 11.4     | 129.9566      | 11,400.00  |           |
| 501326                  | 06.02.2008 | Николовски Аце    | 0.333333     | 1.2      | 360.0003      | 1,200.00   | Г         |
| 501334                  | 07.02.2008 | Николовски Аце    | 1.533333     | 1        | 65.2174       | 1,000.00   | Г         |
| 501345                  | 07.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501352                  | 07.02.2008 | Николовски Аце    | 1.433333     | 0.3      | 20.9302       | 300.00     |           |
| 501374                  | 08.02.2008 | Николовски Аце    | 0.433333     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501375                  | 08.02.2008 | Николовски Аце    | 1.516666     | 2.2      | 145.055       | 2,200.00   |           |
| 501378                  | 08.02.2008 | Николовски Аце    | 1.816666     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501406                  | 09.02.2008 | Николовски Аце    | 0.6          | 0.25     | 41.6666       | 250.00     |           |
| 501410                  | 09.02.2008 | Николовски Аце    | 0.166666     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501415                  | 09.02.2008 | Николовски Аце    | 0.283333     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501416                  | 09.02.2008 | Николовски Аце    | 0.366666     | 0.3      | 81.8183       | 300.00     |           |
| 501442                  | 11.02.2008 | Николовски Аце    | 25.416666    | 7.9      | 31.0819       | 7,900.00   | Г         |
| 501448                  | 11.02.2008 | Николовски Аце    | 0.966666     | 0.25     | 25.862        | 250.00     |           |
| 501460                  | 11.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501468                  | 11.02.2008 | Николовски Аце    | 1.716666     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501484                  | 12.02.2008 | Николовски Аце    | 5.083333     | 2.73     | 53.7049       | 2,730.00   |           |
| 501533                  | 13.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501536                  | 13.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501563                  | 14.02.2008 | Николовски Аце    | 1.9          | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501587                  | 15.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501589                  | 15.02.2008 | Николовски Аце    | 0.5          | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501605                  | 15.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0.6      | 0             | 600.00     |           |
| 501639                  | 18.02.2008 | Николовски Аце    | 0.55         | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501643                  | 18.02.2008 | Николовски Аце    | 0.583333     | 0        | 0             | 0.00       |           |
| 501645                  | 18.02.2008 | Николовски Аце    | 1.6          | 7.8      | 487.5         | 7,800.00   |           |
| 501695                  | 18.02.2008 | Николовски Аце    | 0            | 0        | 0             | 0.00       |           |
| Вкупно                  | 119        |                   |              |          |               | 191,830.00 |           |

#### 4. REFERENCES

1. Stefkovski, V. (2009), Marketing – Business Academy Smilevski Skopje, p. 5.
2. Tanusevski, M. (2012), Public relation - Business Academy Smilevski Skopje, p. 7.
3. Stamboliski, V. Donev, V. Polenakovik, R. (2012), Implementation of rapid service for vehicles regular maintenance, as good management in practice, *VIII May Conference on Strategic Management with international participation, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Serbia*, 25-27.05.2012, p. 10.
4. Economics Chamber of Macedonia. (2013), Report of Macedonian Economics chamber.
5. Stamboliski, V. (2010), Key factors analyses which provide optimization of after-sales activities while maintaining the vehicles in direction to customer satisfaction, *Master thesis, Faculty of Mechanical Engineering Skopje*, pp. 79-81.
6. Automobiles Peugeot, (2005), After-Sales job description, *OSC Module 0073.LC-GB, release No. 2.0. 09/2005*, pp. 5-7.
7. Stamboliski, V. Donev, V. (2011), The influence of innovations working processes on the operational efficiency, *4th International conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional development, Ohrid*, 05-07.05.2011, p. 7.



**TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA  
"EKONOMIJA INTEGRACIJA"  
ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU**

---

**ANALYSIS OF STUDENTS' SATISFACTION WITH THE  
QUALITY OF SERVICES IN RESPECT OF EDUCATION  
INSTITUTIONS MARKETING MANAGEMENT**

**ANALIZA ZADOVOLJENOSTI STUDENATA SA  
KVALITETOM USLUGA U SMISLU MARKETING  
MENADŽMENTA OBRAZOVNIH INSTITUCIJA**

**Helena Šlogar**

Libertas Business College, Zagreb  
Plehanov put 5, 10000 Zagreb  
Tel: 0038591 4230 361  
E-mail: [helena@vps-libertas.hr](mailto:helena@vps-libertas.hr)

**Igor Zovak**

Libertas Business College, Zagreb  
Dužice 23, 10000 Zagreb  
Tel: 0038598 986 63 51  
E-mail: [igor@vps-libertas.hr](mailto:igor@vps-libertas.hr)

**Milan Papić, mr. sc**

Libertas Business College, Zagreb  
Zaharova 3, 10000 Zagreb  
Tel: 0038595 393 4884  
E-mail: [mpapic@vps-libertas.hr](mailto:mpapic@vps-libertas.hr)

**ABSTRACT:** *The paper examines the importance of factors that influence students' satisfaction with the quality of educational services at higher education institutions (HEI) in five Croatian cities. Marketing activities conducted by education institutions enhance responsibility and fulfill their social roles resulting in the increased students' motivation and satisfaction with the studies enrolled.*

*The aim of this research is to examine and present preferences that impact the sense of satisfaction in students turning them into higher education institutions promoters.*

*The aim is also to examine the factors generating dissatisfaction and leading to negative effects. For that purpose the SERVQUAL instrument (Service Quality) was administered. One of specific features of HEI marketing activities is “word-of-the-mouth” promotion the incurrence and effect of which is conditional upon satisfaction of final users with the service quality in education.*

*According to creators of the SERVQUAL instrument, the quality of service has been defined as the difference between users’ expectations and his/her perception of the service quality. In the event that the expectations are higher than perception, the experienced quality of service falls. Should the expectations be lower than perception, the experienced service quality will increase.*

*The research methodology presents the research goals and the data collection method as well as measuring instrument and data analysis. The conclusion presents research results aiming to indicate specific students’ needs in terms of possible improvements in activities undertaken by HEI marketing departments.*

**Keywords:** *SERVQUAL instrument, marketing, promotion, education*

**JEL classification:**

## **1. INTRODUCTION**

With privatization of educational institutions and the strengthening of respectable private higher education institutions across the width of specialist areas, the number of programs and students, it seems that the perception of marketing is beginning to change at the state institutions also. The new conditions increase the responsibility of fulfilling the assigned social roles and achieving favorable financial results, which irreversibly leads to greater motivation to meet the needs of end users (Meler 2003, p. 5 ). Therefore, in order to improve marketing activities in higher education institutions, it is necessary to find an acceptable method of testing the elements which pose the greatest relative importance to students in the assessment of service quality. SERVQUAL (Service Quality) is a reliable instrument for measuring the quality of services. The SERVQUAL was first published in 1985, and its creators Parasuraman, Zeithmal and Berry further developed and promoted the instrument through a series of publications (Parasuraman, Zeithmal, Berry 1985).

Since its inception the model shows outstanding results in the measurement of service quality. Due to the nature of intangibility, in this case of educational services, which are often based on subjective perception of consumers, the

model is a reliable way of testing the elements that affect the final quality of the service, which should eventually contribute significantly to the improvement of marketing activities in the higher education sector. Francis Buttle in his work, although published back in 1994., provides interesting information about the importance of a unified method that measures the quality of service. According to ABI / Informdatabase "Global Edition" (September 1994), service quality, until 1994., appears as a key term in 1447 articles. On the other hand SERVQUAL as a research method is referred to in 41 articles (Buttle F. 1995). With the benefit of hindsight we can conclude that the model has become popular due to ease of use and reliability of the results, and applicability to a wide range of services.

## **2. PREVIOUS RESEARCH - SERVQUAL (Service Quality)**

The paper is based primarily on research (Papić, Zovak, Baniček 2011.), which was focused on a small circle of examinees from only one private educational institution, after which a need appears to extend the above research to the state higher education institutions. Factorial analysis of the questionnaires has been carried out and it found that there is no need for major interventions in the content dimension and claims. Also, a relevant research paper to be mentioned is definitely the *Quality gap of educational services in viewpoints of students* (Legčević, J. 2009.). Although it refers to other services, another relevant research to be mentioned is *Mjerenje kvalitete usluga – primjena SERVQUAL mjernog instrumenta* (Mujić, N., Werner, J. 2005), which is one of the first studies of its kind in Croatia, whose dimensions or individual claims have been adjusted for the current research. Another work to mention is *Utjecaj pseudo faktorske motiviranosti na kvalitetu usluge u školskom menadžmentu* (Jukić D., Dunković B. 2009) in which the emphasis in measuring the quality of service was assigned to the human factor. Teaching and non-teaching staff is mentioned in multiple dimensions in the current work, particularly in the dimensions of reliability (RELIABILITY) and trust (ASSURANCE), whereat said authors conclude that a high perception of service quality is extremely important for employee motivation.

## **3. RESEARCH METHODOLOGY**

In order to measure satisfaction with educational services, a SERVQUAL (Service Quality) instrument was used in this study. Although there is no generally accepted model of service quality research, many researchers use

exactly this instrument as the most complete. SERVQUAL has showed to be a powerful instrument for measuring the quality of services, and is used in a wide range of services sector: dental services, hospitality, tourism, educational institutions, banking, etc. Specificity of service quality measurement is that it can be measured only after the service is consumed. SERVQUAL instrument is based on the definition of quality as comparing the expected with the obtained (perceived), and considering the gaps in service delivery. Therefore, the best results of the given research methods would be obtained in such a way that before enrollment the respondents answer to the first set of questions on evaluating the expectation of certain dimensions, and only after completion of their studies on their own perception of educational services by means of longitudinal research. We could freely say that even after a certain period of time spent in the labor market the participants would have access to virtually all elements of the educational services' quality. SERVQUAL model consists of five dimensions: reliability, trust, tangibility, affability and identification, and each dimension contains 4 or 5 elements.

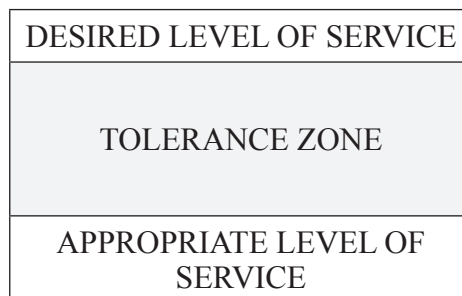
After years of experience with SERVQUAL one of the creators, Berry argues that reliability is the most important dimension, with the greatest impact on customer satisfaction. The service provider must deliver on promises without question and maintain a consistent level of service. Identifying with the client's problems and requirements is the second most important dimension, and it includes the appropriate level of care and paying attention to the client on an individual basis. The ability to create a sense of trust is the third dimension on the relative importance scale. Condensation implies the willingness to help and provide prompt service. Dimension of tangibility, which has the lowest relative importance, includes physical, visible things in the process of providing services (Vranešević, T. 2000. p. 131 ).

*Table 1 SERVQUAL Dimensions*  
 (Source: Buttle F. (1995) *SERVQUAL: review, critique, research agenda*, *Journal of Marketing* VOL 30, p. 9.)

| Dimensions     | Definition                                                                               | Items in scale |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Reliability    | The ability to perform the promised service dependably and accurately                    | 4              |
| Assurance      | The knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence | 5              |
| Tangibles      | The appearance of physical facilities, equipment, personnel and communication materials  | 4              |
| Empathy        | The provision of caring, individualized attention to customers                           | 5              |
| Responsiveness | The willingness to help customers and to provide prompt service                          | 4              |

It is necessary to emphasize that interpreting the negative gap as an a priori poor quality of service, would be wrong. Namely, according to one of the instrument's creators, Berry, between the user's expectations and his perception there exist a tolerance zone (Figure 1), or a range in which the service is not considered poor, despite slightly higher expectations of perception. It is impossible to determine the zone of tolerance in absolute terms, but it can be logically concluded that the closer perception is to expectation the users are ultimately more satisfied with the level of service provided.

*Figure 1 Tolerance Zone as the Difference Between Appropriate and Desired Levels of Service* Source: Vranešević, T.: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden Marketing, 2000, p. by Berry, L.L., Parasuraman, A.: *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, 1991. p. 134.



Besides the positive sides of the SERVQUAL instrument, it is certainly worth mentioning a several shortcomings mentioned in the recent literature that deals with the area of quality testing services. One of these shortcomings is the term expectations, which can be ambiguous and vary from person to person and therefore it is difficult for an instrument to objectively measure the expectation in absolute terms. On the other hand a referral is made with regards to the estimation of an element by the same person, which in two different times can be totally different. However it is considered that a larger sample leads to correct results which can be used for interpretation. Furthermore, what is mentioned also is that there's too few of claims (only 4 or 5) that make up the dimension and the inability to score some dimensions on the basis of such numbers, which could possibly be resolved by adding new claims in case of need. Perhaps the most objective problem, however, is represented by the two sets of questionnaires with 22 items that can cause confusion and resentment when answered to (Buttle F. 1995. p 11).

#### **4. RESULTS AND DISCUSSION**

The study was conducted in May 2013. The sample consisted of 466 respondents who study in five cities on the following higher education institutions:

1. RRiF College of Financial Management, Zagreb
2. University of Split, University Department of Professional Studies, Training Center, Zagreb
3. University of Zagreb, Faculty of Economics
4. Polytechnic Croatian Zagorje, Krapina
5. Polytechnic of Karlovac, Karlovac
6. College of Business and Management, with public Baltazar Adam Krčelić Zaprešić
7. Business College Libertas, Kutina
8. Business College Libertas, Zagreb

The examinees answered two sets of questions (each consisting of 22 claims). Some dimensions were taken from the original SERVQUAL instrument, which in English language makes up an acronym RATER (Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy, Responsiveness). Results shown in the study are the evaluation of the quality of educational services by students in five Croatian cities (Zagreb, Zaprešić, Kutina, Karlovac and Krapina). Data was collected from a random sample of 466 examinees (students present in class). Total of

163 surveys were not used in the analysis. The final sample included in the analysis was 306 students of public and private higher education institutions.

The questionnaire consists of three parts:

- Data on the examinees (gender, age, status, success in college, the reason for enrollment)
- The first set of claims with elements of services that relate to students' expectations
- Another set of claims with elements that relate to their perception of educational services

A sample of 306 respondents includes a somewhat higher proportion of female respondents - 56.7%, while the age level is dominated by respondents under 25 years old (almost 80%). A significant proportion of respondents is aged 26-35 years.

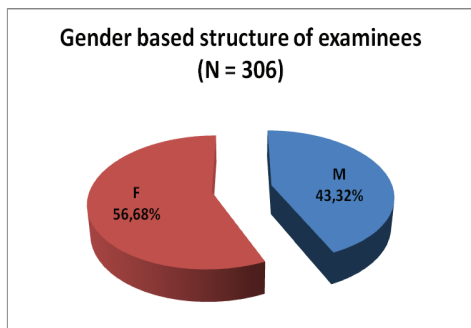


Figure 1

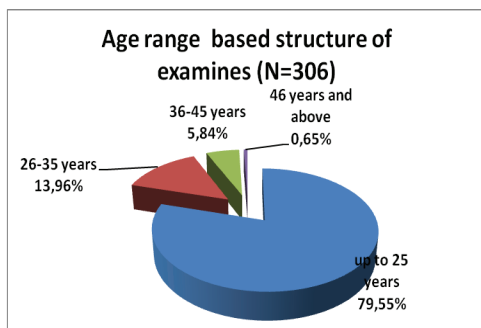


Figure 2

When it comes to the structure of respondents by level of study we can see that half of the examinees are at undergraduate level studies, a little more than 35% at graduate and 13.4% at post-graduate level studies. Three quarters of student examinees study full-time, which corresponds to an almost identical percentage of those students who are employed.

Figure 3

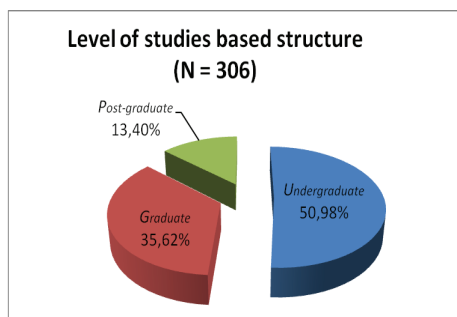
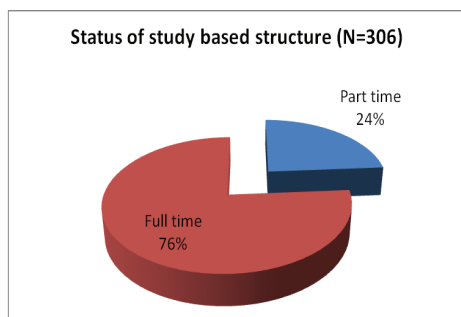


Figure 4



The highest number of examinees are studying in Zagreb (more than half), Zaprešić (28.7%), followed by Karlovac (9.5%), Kutina (5.56%) and Krapina (5.2%).

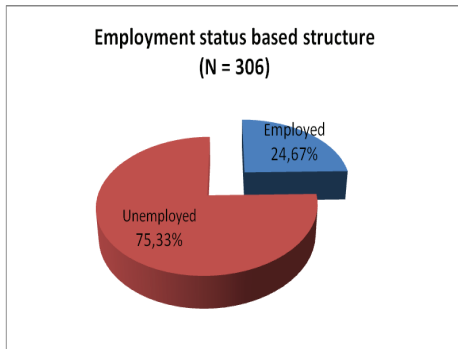


Figure 5

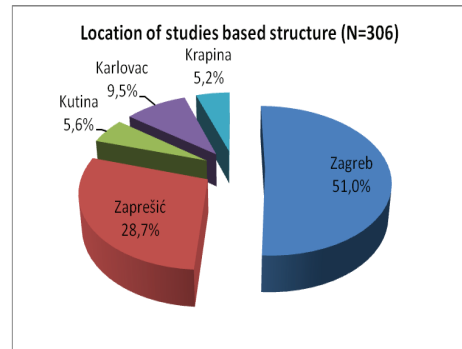


Figure 6

Most students or nearly two thirds have achieved a GPA of 3.5-4.5, and only 5% of students have GPA's of above 4.5. The distribution of students by reason for enrollment criteria shows that the largest number of students enrolled for the quality of study programs. To the further question asking from which source they got the most information on their institution, by far the largest number have pointed out the word of mouth of students as the main source (56%). Significant 17% refers to the media (especially by examinees attending private institutions).

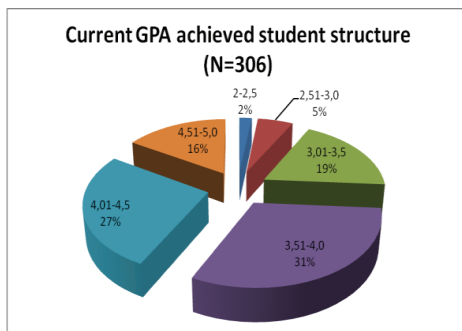


Figure 7

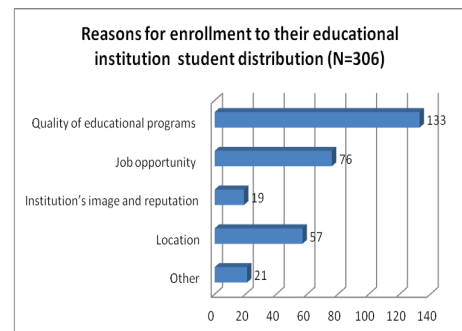


Figure 8



Figure 9

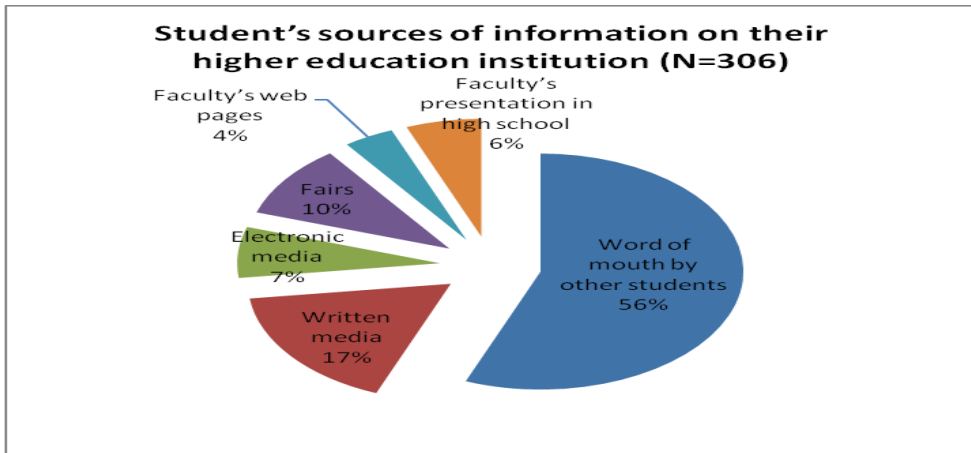


**Table 2** Results of Applying SERVQUAL Instruments on 306 Participants  
(Source: author's research)

| Dimen-<br>sions            | No. | Question                                                                        | Arithmetic average |            | Difference<br>(2-1) | p-value |
|----------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|---------------------|---------|
|                            |     |                                                                                 | Expectation        | Perception |                     |         |
| TANGIBLES                  | 1   | Excellent educational institution on an attractive and accessible location      | 4,16               | 4,31       | 0,15                | 0,0104  |
|                            | 2   | Classrooms, learning space and lounge space are well equipped                   | 4,73               | 4,41       | -0,32               | 0,0000  |
|                            | 3   | Price reflects the quality of the complete educational process                  | 4,56               | 4,03       | -0,53               | 0,0000  |
|                            | 4   | Mandatory course literature is available                                        | 4,78               | 4,19       | -0,59               | 0,0000  |
| Tangible dimension (total) |     |                                                                                 | 4,56               | 4,24       | -0,32               | 0,0000  |
| RELIABILITY                | 5   | Lecturer's knowledge and capacity is at the highest level                       | 4,76               | 4,23       | -0,53               | 0,0000  |
|                            | 6   | Professors follow the specified course plan and program                         | 4,25               | 4,20       | -0,04               | 0,2537  |
|                            | 7   | Grades realistically reflect acquired knowledge during the study                | 4,42               | 3,78       | -0,64               | 0,0000  |
|                            | 8   | Excellent educational institution diploma is renowned within the business world | 4,75               | 3,85       | -0,90               | 0,0000  |

| Reliability dimension (total)    |    |                                                                                                                            | 4,54 | 4,02 | -0,53 | 0,0000 |
|----------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|--------|
| RESPONSIVENESS                   | 9  | Staff duly provides you with all relevant information (Changes regarding the terms of exams, lectures, consultations etc.) | 4,76 | 4,39 | -0,37 | 0,0000 |
|                                  | 10 | Possibility to contact professors and non-teaching staff is fast and efficient                                             | 4,72 | 4,17 | -0,55 | 0,0000 |
|                                  | 11 | Employees are putting an effort in resolving the existing problems                                                         | 4,62 | 4,26 | -0,36 | 0,0000 |
|                                  | 12 | The appointed terms for lectures and consultations are respected                                                           | 4,69 | 4,44 | -0,25 | 0,0000 |
| Responsiveness Dimension (total) |    |                                                                                                                            | 4,70 | 4,32 | -0,38 | 0,0000 |
| EMPHATY                          | 13 | Timetable of lectures is adjusted to students                                                                              | 4,49 | 4,21 | -0,27 | 0,0000 |
|                                  | 14 | Professors know the answers to your questions                                                                              | 4,57 | 4,35 | -0,23 | 0,0000 |
|                                  | 15 | Administration office staff is available to students                                                                       | 4,76 | 4,30 | -0,46 | 0,0000 |
|                                  | 16 | Students who miss classes are being helped in the learning process (consultations, additional literature.)                 | 4,36 | 3,87 | -0,49 | 0,0000 |
|                                  | 17 | Staff is never too busy to give you attention                                                                              | 4,28 | 4,11 | -0,17 | 0,0036 |
| Empathy Dimension (total)        |    |                                                                                                                            | 4,49 | 4,17 | -0,32 | 0,0000 |
| ASSURANCE                        | 18 | Excellent educational institution provides its students with the greatest possible number of exam terms.                   | 4,42 | 4,01 | -0,41 | 0,0000 |
|                                  | 19 | Staff acts in the students best interest and in the function of gaining knowledge                                          | 4,66 | 4,14 | -0,53 | 0,0000 |
|                                  | 20 | Relations among professors are at a high level and are confidence inspiring                                                | 4,63 | 4,11 | -0,52 | 0,0000 |
|                                  | 21 | Knowledge gained at lectures is confidently used in practice                                                               | 4,76 | 4,11 | -0,66 | 0,0000 |
|                                  | 22 | Professors are committed to students according to their abilities and needs                                                | 4,54 | 4,15 | -0,39 | 0,0000 |
| Assurance Dimension (total)      |    |                                                                                                                            | 4,60 | 4,10 | -0,50 | 0,0000 |
| Scale total                      |    |                                                                                                                            | 4,58 | 4,16 | -0,41 | 0,0000 |

The answers to both groups of claims (expectations and perceptions) examinees record on Likert scale 1-5, where 1-high or complete disagreement and 5 complete agreement with each statement. Following processing, the gap between the arithmetic mean of expectation and perception group of claims is calculated. Test results are graphically displayed and analyzed using MS Excel and SPSS specialized software. The research results on the above dimensions, individual claims making each of these dimensions of service and summarized results for the full SERVQUAL scale are shown in Table 2.

Table 2 shows the following values:

- the arithmetic mean for each individual claim, dimension and full scale in relation to expectations and perceptions of examinees;
- gap between perception and expectation expressed as a difference between appropriate arithmetic means;
- statistical significance of the above differences expressed through the p-value; expectation scores are statistically significantly ( $p < 0,01$ ) higher than the perception score in virtually all claims (with argument no. 6 this difference is not statistically significant ( $p > 0,05$ )); only in case of claim no. 1 (Excellent educational institution is in an attractive and accessible location) the perception score was higher than expectation score ( $p < 0,05$ ), which could possibly be explained by creating habits of students on the location of institutions.

It is interesting that in all the claims, as was in the first research carried out (Papić, Zovak, Baniček 2011)., the scores were higher on expectation scale than on perception scale, except with the claims related to the location.

Scores for individual dimensions show that students expect most from the elements related to hospitality (The willingness to help customers and to provide prompt service). Overall expectation score for the specified dimension is a high 4,70, with the students' perception also highly graded with 4,32. The gap for the above dimension is third by size – 0,38. The lowest expectation score is related to the identification dimension – 4,49, and the lowest perception score was for reliability dimension – 4,02. The largest gap between expectation and perception is associated with the reliability dimension (The ability to perform the promised service dependably and accurately), for which we have said holds the most significant portion in the importance of overall perception of service.

Looking at individual claims within the dimensions it is clear that expectation scores range from 4,16 (claim no. 1 related to location) up to high 4,78 for literature availability. Perception marks range from 3,78 (recognizability of diplomas ) up to 4,44 for claims with respect to the time of consultations and teaching. Besides the arithmetic means which are quite high for all of claims, both for expectations and perceptions, the corresponding gaps should also be observed. There is a high discrepancy between expectations and perceptions with claims related to recognizability of diplomas (-0,9) and with claims related to the use of knowledge in practice (-0,66).

The reason for such high gaps in the following claims can be searched for in the fact that although only examinees from graduate and postgraduate studies

answered the question about the recognition of diplomas, some of these students have previously been employed and have no insight into the value of the acquired diploma. On the other hand, taking into account the overall unemployment rate of highly educated young people in Croatia, which is one of the highest in Europe; such a result does not come as a surprise. When we talk about the use of knowledge in practice, we can conclude that there is still plenty of room for adjustment of the educational process to the labor market needs and that this process should be taking place continuously in conditions of ever accelerating technological changes that bring along changes in other parts of the business.

Overall score for the perception scale is quite high (4,16), which means that students in five Croatian cities surveyed still find a complete education level to be satisfactory.

## **5. CONCLUSION**

The work was aimed at using the widely accepted method to comprehensively examine the elements that pose the greatest relative importance to students in assessing the quality of services, in order to improve marketing activities in higher education institutions. The fact that it is easier to measure the quality of physical products than it is to measure services, which are intangible in nature and depend on the subjective assessment of consumers, presents an aggravating factor for marketing divisions in fulfilling their tasks. We should not ignore the fact that all institutions, private directly and state indirectly, depend on the number of students enrolled. From this fact arises the necessity for students to experience the service provided as one of quality, which leads to the necessity of measuring quality.

SERVQUAL model measures the gap between users' expectations and perceptions of the service provided, with a negative gap indicating certain dissatisfactions with the service. It must be noted that the negative gap does not necessarily mean that the service is poor, but that clients expect more than a single element of service. The service provider in such cases has two options - to increase the level of service or decrease the level of customers' expectations in order to reduce the gap. The importance of implementation of this method in the marketing department is reflected in the possibility of targeted improvements within the educational process which, by its output – the graduated students, apart from direct benefits, realizes an important role in the social context of improving economic and other conditions in the

particular country. Therefore, all educational institutions should in the first place work to improve the level of service.

In an overall view, the obtained results show that students at observed colleges are relatively satisfied, with obviously a lot of space for improvements. This primarily refers to the dimension of hospitality which according to research conducted is the most expected. Certainly an important claim is the one stating that knowledge acquired during studies has to be used in practice with absolute certainty, that is it is necessary to work on the educational process to better match the labor market needs in order to start positively inverting a negative trend of high youth unemployment rates in Croatia . In order to fulfill the above, a wide range of stakeholders should be included, from state institutions and authorities which are to form a quality legal framework and fully align the Croatian education system with the Bologna Declaration, to businesses and employers' organizations with which higher education institutions should work closely. Such cooperation would lead to multiple benefits for all parties in the process, but also to the society in general.

## 6. REFERENCES

1. Buttle F. (1995) SERVQUAL: review, critique, research agenda, Journal of Marketing VOL 30, pp 8-32.
2. Jukić D., Dunković B. (2009) Utjecaj *pseudo faktorske* motiviranosti na kvalitetu usluge u školskom menadžmentu, Zagreb: Poslovna izvrsnost VOL 1.
3. Legčević J. (2009) Quality gap of educational services in viewpoints of students, Osijek: Ekon. Misao i praksa br. 2. (279-298).
4. Meler, M. (2003) Non-profit marketing, Osijek: Faculty of Economics.
5. Mujić, N., Werner, J. (2005) Mjerenje kvalitete usluga – primjena servqual mjernog instrumenta, Osijek: Informatologija VOL 38. 140-204.
6. Papić, M. Zovak I. & Baniček I. (2011) Analysis of Service Quality and Student satisfaction at Libertas Business College, Zagreb: Zbornik Visoka poslovne škole Libertas, godina IV, UDK 378.665 (497.5 Zagreb):338.46, ISSN:1846-9728, str.187-195.
7. Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, VOL 49, pp 41-50.
8. Vranešević, T. (2000) Client satisfaction management Management client satisfaction, Zagreb: Golden Marketing.



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## E-MAIL MARKETING AS AN ALTERNATIVE WAY OF CONDUCTING A MARKETING CAMPAIGN

## E-MAIL MARKETING KAO ALTERNATIVAN NAČIN SPROVOĐENJA MARKETINŠKE KAMPANJE

**Marinela Todorovska**

Faculty of Economics – Prilep

Marksova bb- Prilep

0038948427020

E-mail: [marinela.todorovska@eccfp.edu.mk](mailto:marinela.todorovska@eccfp.edu.mk)

**ABSTRACT:** *This paper will discuss the issue of e-mail marketing, its forms and the measurement of its effectiveness, and a research of possibility to perform an e-mail campaign in Macedonia will be conducted. The research will be conducted on e-mail users and it will be focused on their openness to this kind of marketing. The main motivation to research this area is the fact that e-mail marketing has become persuasive in today's business world. Its undeniable benefits continue to gain expertise in every level of commerce, industry and service. It is targeted, affordable, vigorous and highly effective. E-mail marketing is faster, far less expensive and more compelling than standard marketing tools, such as direct mail or print advertising. In addition, e-mail marketing is available to all. It is direct, it demands less time and resources, and the results are instantly manifested.*

*E-mail marketing can be delivered in different forms such as newsletters, digests, dedicated e-mail, lead nurturing, sponsorship e-mails and transactional e-mails. But apart from the delivery, every company needs to know the effects of this tool. Although the costs are much lower, there are still investments of large amounts of money and the effects must be measured. Each company must develop, or use common metrics to measure the effects of its e-mail marketing campaign, and if it does not work, to find solutions to improve the situation. Some of the most common metrics used to measure the effects of e-mail marketing are delivery rate, open rate, click-through rate, share rate, and unsubscribe rate. This paper will analyze the types of e-mail marketing, measures that are used worldwide, and the possibility to use them in Macedonia.*

**Keywords:** *e-mail marketing, effectiveness, customers*

**JEL classification:** *M310,D240, M300*

## **1. INTRODUCTION**

The goal of all marketing is to attract interest in, build desire for, and generate sales of your products or services. Email marketing is a perfect medium to pick up where other marketing leaves off. Email marketing is rapidly increasing as an effective, efficient and low-cost method of marketing targeted campaigns to your best customers.

E-mail marketing is still one of the most cost-effective ways to contact prospects and customers. It's far cheaper than traditional bulk postage mail and, in many cases it can have a much larger impact on immediate sales and long-term relationship strength than traditional advertising. With the right approach, you can build a highly effective e-mail marketing campaign that builds brand loyalty, creates repeat business and broadcasts your marketing message further than your website ever could.

Today, using e-mail marketing, you can communicate effectively with quality content, design, and delivery. You can do it quickly and repeatedly. And, you can do it within a budget that makes absolute sense for your business. What's more, you can do all this and at the same time build excellent relationships with your customers.

E-mail marketing is not a tool that is only made for the purpose of companies in the America, but also can be used in transition economies such as the Macedonian economy. This paper will discuss the meaning of e-mail marketing, its forms, performance measurement metrics used worldwide and also the openness of Macedonian consumers to the use of e-mail in terms of a marketing tool.

## **2. METHODOLOGY**

During the preparation of this paper certain scientific methods were used such as analysis, synthesis, survey, comparative method and statistical method.

In the theoretical part the methods of analysis and synthesis were used, coupled with knowledge of the academic literature, findings of scholars and other authors who have researched the issue of this paper.

In the research part, the survey method was used through questionnaires and interviews with structured questionnaire that were conducted on a sample of 150 participants. Furthermore I used the comparative method for



distinguishing responses of the participants in terms of the set of response options. Along with these methods I used graphical display of statistics that were derived from the responses of the participants included in the survey. In the data processing part, I used Google Cloud tools and technology that enables summarizing the data and generating a report.

### **3. THEORETICAL BACKGROUND ON THE CONCEPT OF E-MAIL MARKETING**

E-mail communication is a fast growing type of communication. More than one in five people worldwide use e-mail. That's about 1.9 billion people. The number is predicted to increase to 2.5 billion email users in the next 2 years. The Radicati Group, who came up with that information, also reckon that the world sends about 294 billion e-mails daily. This undoubtedly shows the potential of this communication channel, especially in terms of using it for achieving the marketing goals of companies.

E-mail marketing is using e-mail as a means of promoting company's products or services. This can be direct one to one e-mail, but typically, it relates to sending e-mails to a group of people that have subscribed to a mailing list.

In general the term "E-mail marketing" is used to refer to:

- Sending promotional e-mails in order to acquire new customers or convincing current customers to purchase something immediately.
- Sending emails specifically designed to enhance relationships with current or previous customers, to encourage customer loyalty and repeat business.
- Adding advertisements to other companies' e-mails (on a partnership basis) to gain exposure within a new market.

E-mail marketing is a good and cheaper alternative to sending direct mail (via the post).

## **4. E-MAIL MARKETING FORMS**

### **4. 1. E-mail Newsletter**

Many businesses and organizations send email newsletters in order to stay on top of mind of their recipients. Newsletters create certain anticipation in readers. Whether it is a daily newsletter or a weekend communication, you get into the habit of receiving it. If you enjoy the content, you will most likely stay subscribed to the newsletter and look forward to getting the next email. By building a habit in your email subscribers, you enable them to recognize your brand and associate it with a positive sentiment.

Newsletters generally contain information that they have already published. Many companies do quick summaries of their most popular blog posts and link to the articles from their newsletter. In this way, they bring subscribers back to the company website and engage them with more company content.

In addition, newsletters give you the freedom to include different types of content that might be important to your organization. For instance, the same newsletter can contain a popular blog post, a new offer, an announcement of an upcoming event, information about a discount and a link to a survey.

### **4. 2. Digest**

Similar to newsletters, email digests provide summaries of existing information and offer a snapshot of a specific time frame, e.g. a week or a month. Traditionally, digests highlight the most popular pieces of content that new readers will also gravitate towards. For instance, you can receive a digest of top books to read or movies to see.

Digests should be easier to consume than newsletters because they generally consist of lists and links. That helps subscribers scan the email quickly and click on the parts that they are mostly interested in. The goals of a digest and a newsletter will most likely overlap. If your goal is to drive traffic to specific pages, monitor CTR closely and don't forget to optimize the pages to which you are sending visitors.

### **4. 3. Dedicated E-mail**

Dedicated e-mails contain information about only one offer. For instance, you can be notifying your target audience about a new whitepaper you have released or invite them to attend an event that you are hosting. Dedicated

e-mails help you set up the context to introduce the main call-to-action. In this sense, they are similar to landing pages. Dedicated sends are generally used to reach out to your entire e-mail database, a practice that is not necessarily efficient in optimizing conversions and minimizing un-subscriptions.

Dedicated sends can focus on really driving results for one call-to-action. As a Marketing Sherpa case study of Kodak's successful list growth tactic explains, "These calls-to-action were not stuffed at the end of a newsletter or tacked onto another message. They were the focus of a dedicated e-mail, which gave them much more impact."

Dedicated e-mails don't need to include many graphical elements to separate the different blocks of text and prioritize information. Here, the entire e-mail revolves around a single message. Naturally, if you have one main message and call-to-action in your dedicated send, it will be easy for you to track progress. You can quickly check the e-mail CTR, landing page views and conversions, and follow the long-term ROI.

#### **4. 4. Lead Nurturing**

Lead nurturing is a marketing term for building relationships with potential clients even if they are not currently looking to buy a product or service. Lead nurturing is intended to raise a company's profile in the potential client's eyes, thus making it more likely that the client will go with the company's product or service when it is time to buy. Lead nurturing is a part of the larger marketing process.

Lead nurturing starts once a company has a potential client's contact information and can personalize communication with him or her. Lead nurturing may simply be an occasional e-mail letting the client know about updates to a product or service, changes in price, and so on. More complex lead nurturing campaigns involve educating the client about the advantages of a particular product or service and designing personalized pitches to encourage the client to buy sooner rather than later. Lead nurturing is a traditional marketing practice, but it has taken on new meaning now that companies can create communities around their products using social media.

#### **4. 5. Sponsorship E-mails**

All types of marketing e-mails we have discussed so far assume that you are sending communications to your own email database. If you want to reach a different audience and gain new leads, you might want to try out sponsorship

emails. You pay for including your copy in another vendor's newsletter or dedicated send. Research shows that US firms alone spent \$1.51 billion on email marketing in 2011.

Sponsorship email campaigns are one component to a paid media strategy, which could also include pay-per-click (PPC), display advertising, mobile advertising, affiliate advertising, etc. In this paid media universe, you have the benefit of being specific when describing the target audience you want to reach. Generally, you'll have to design your email copy or ad placement in alignment with the specifications listed by the vendor. The key element in sponsorship emails is to evaluate the vendor. Make sure you trust that they are a credible partner before you proceed with the relationship.

#### **4. 6. Transactional E-mails**

Transactional e-mail is a type of Web-based marketing in which e-mail recipients can buy goods and services directly from an e-mail message, without being redirected to the retailer's web site. According to proponents, transactional e-mail leads to significantly higher conversion rates - the ratio of shoppers to buyers, which goes up when the former is converted to the latter - than regular e-mail marketing approaches.

The transactional e-mail retail experience is easier, and minimizes the tasks involved in online shopping. Within the body of the message, an e-mail recipient can view merchandise, select items, and submit an order. Typically, the e-mail messages contain windows that change to display different products when the recipient clicks listed items. A message assuring the customer of the security of the transaction, and an order form are displayed when the customer clicks the appropriate buttons. When the order form is completed, the customer clicks the "submit" button, and resumes reading their other e-mail messages.

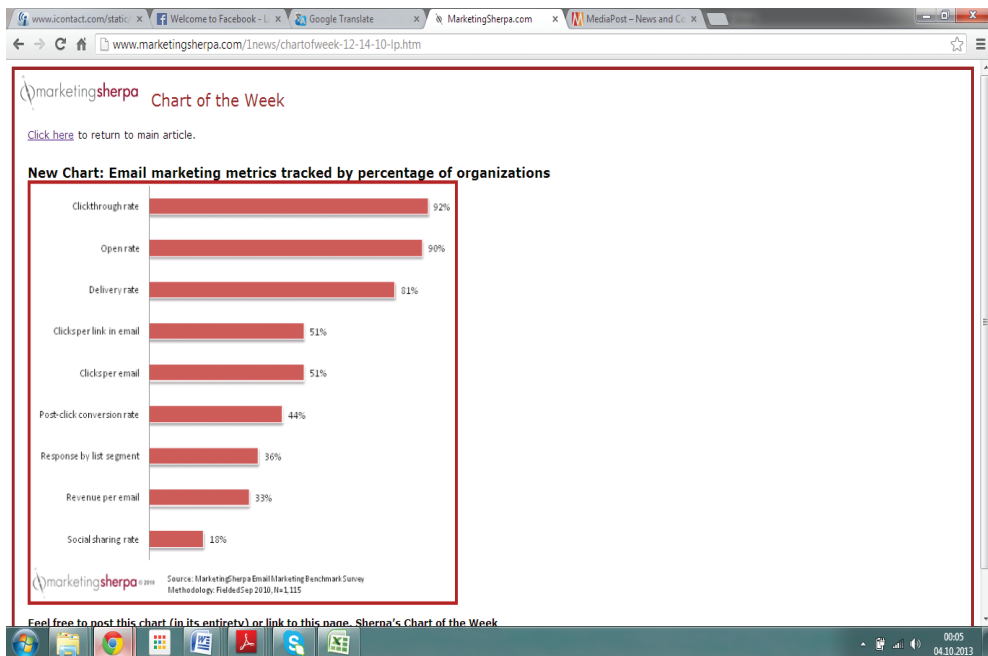
### **5. MEASURING THE EFFECTIVENESS OF THE EMAIL CAMPAIGN**

Marketing, which has traditionally been one of the least quantified functions of the companies, occupies a significant place in the cash outflows, and the implications of its activities are critical to overall organizational performance. It is, therefore, not surprising that general managers and other governing bodies in companies, which are also under pressure to account for the effects of their decisions, increasingly require report and indicators of what is done

in the field of marketing and effects received as a result of the taken actions. But, the measurement process is not only designed for traditional marketing actions and it can be applied in the internet environment. The difference is in the metrics used for measuring the marketing performance and the data that should be collected in order to complete the measurement process.

According to Marketing Sherpa, “The most commonly tracked e-mail metrics continue to be click through, open and delivery rates:

*Source: Jeff Rice, “New Chart: Top Tracked Email Metrics,” Marketing Sherpa, last modified December 14, 2010, <http://www.marketingsherpa.com/article.php?ident=31781>*



Some of the most common metrics which are used worldwide are the following:

### 1. Bounce Rate

Bounce rate is the proportion of recipients who did not receive a given message. This metric should be used to identify potential problems in the e-mail list which is used by the company. E-mail marketing professionals traditionally have broken down bounces into “hard” or permanent bounces, and “soft” or temporary bounces.

A hard bounce is defined as a message returned by a mail server because the intended email address either doesn't exist, or is invalid. Typos within email addresses and expired email addresses account for a large number of hard bounces.

A soft bounce is defined as a message that has temporarily failed delivery. Full email boxes and network problems are the primary causes of soft bounces.

## **2. Delivery Rate**

Delivery rate is percentage of e-mails that were actually delivered to recipients' inboxes, calculated by subtracting hard and soft bounces from the gross number of emails sent, then dividing that number by gross emails sent.

For a campaign to be successful, the company should look for a delivery rate of 95% or higher. If the delivery rate is slipping over time, there might be problems with the email list (e.g. too many invalid addresses). If one particular campaign has a lower than average delivery rate, the company should examine the subject line and content of that message. Perhaps there was some element that may have been flagged as spam by corporate firewalls or major ISPs, causing many more message than usual to be blocked.

## **3. Click Through Rate**

This rate is proportion of the audience who clicked on one more links contained in an email message.

CTR can vary widely by the type of message sent. For example, email newsletters often have higher CTRs than promotional messages, and transactional messages – such as emailed purchase receipts – often have the highest CTR of all the messages a business sends. For that reason, it's best to benchmark CTRs according to the different types of emails sent.

## **4. Open Rate**

Open rate is number of times a message is opened divided by the number of delivered messages.

An e-mail is only counted as 'opened' if the recipient also receives the images embedded in that message, and a large percentage of your email users likely have image-blocking enabled on their e-mail client. This means that even if they open the email, they won't be included in the open rate, making it an inaccurate and unreliable metric for marketers, as it underreports on your true numbers.

## 6. RESEARCH FINDINGS AND CONCLUSIONS

As previously stated, in order to get information about the possibility to run an e-mail marketing campaign in Macedonia, a research was conducted on a sample of 150 participants.

They completed a survey which was produced in two formats, a paper based and an online survey in order to include the older generation which has lower access to and knowledge of the Internet. In this paper, only the most important questions were summarized which give a broader picture of the issue discussed above.

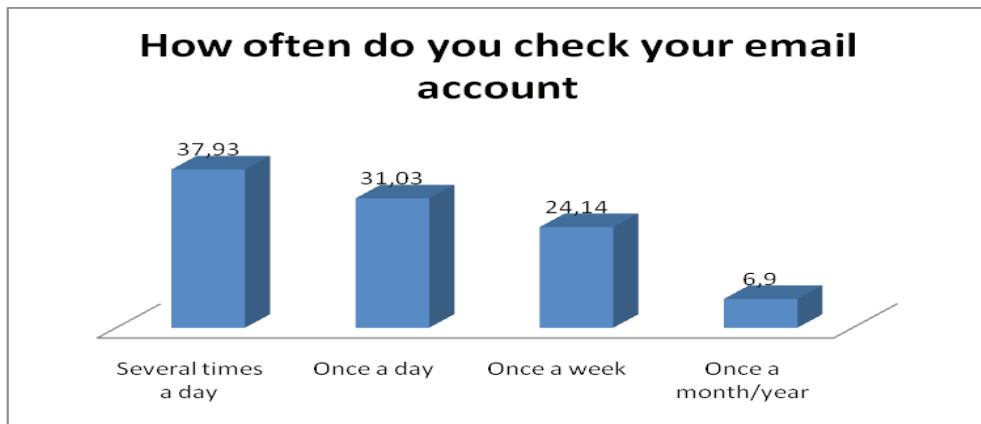
The first segment of questions was set to give a demographical image of the respondents by categorizing them into groups, and based on the category of sex, 75% of the respondents were female and 25 % were male. The average age of the respondents was 25 years of age, which means that most of the respondents were young people that live in today's technological era and use the internet tools in their everyday life. An important question referred to the education level of the participants and the following table shows the results.

| <b>Education level of the respondents</b> |            |
|-------------------------------------------|------------|
| <b>Primary</b>                            | 10=6,66%   |
| <b>Secondary</b>                          | 36=24%     |
| <b>Bachelor</b>                           | 88=58,66%  |
| <b>Master/PhD</b>                         | 16=10,66 % |

In Macedonia, but also in the region, we have a growing tendency of people, especially younger, to get higher levels of education and that is clearly shown with the results obtained with this sample. Those young people, when analyzed in terms of customers, have higher knowledge and expectations from the products they purchase, and are very valuable for companies who want to conduct an e-mail marketing campaign because email marketing offers them a constant communication with the customer, and a possibility to present vast amounts of information for those who want to get more information in the decision making process.

Also, the results show that Macedonians follow the worldwide trend of owning an email account and 99% of the respondents answered that they owned an email account.

In terms of the frequency with which respondents check their mailboxes, most of them check their email once a day, followed by a slight difference in people checking it out several times a day.



Based on these data, I conclude that electronic communication has become an integral part of our lives to the extent that we check our electronic mailbox more often than we check our regular mail that arrives at our home address.

| Work status of respondents |        |
|----------------------------|--------|
| Student                    | 55.93% |
| Unemployed                 | 33.90% |
| Employed                   | 10.17% |

Furthermore, I can conclude that the potential for conducting an email marketing campaign in Macedonia is highly based on the frequency of access to the e-mail account, but a big problem that can be paired with this question is the work status of most young people in Macedonia.

Young people that use the internet more frequently are either students or unemployed, and their buying resources are either non-existent or very limited, although they have the necessary information for obtaining the best deals offered by companies promoted through their e-mail campaigns.

That reduces the effectiveness of email marketing on the Macedonian market, because the amount of potential buyers who actually possess resources is very low. If conducted, in order to be effective, it must be highly targeted and the company must obtain the adequate mailing list.



This marketing tool could be especially applicable for companies that offer lower price products which are more affordable for the Macedonian citizens who have lower living standards than citizens of the European Union.

In the end, it can be summarized that e-mail marketing can be applied in the Macedonian economy because its population has the skills and knowledge to use these modern tools, and also uses this communication channel very frequently, but it must be highly targeted and carefully planned with an adequate range of products so that it can bring proper return on investment.

## **7. REFERENCES**

1. Baker David, Key Performance Indicators for Email Programs, October 2006
2. Davis John , Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs, 2007
3. Farris Paul, Bendle Neil, Phillip E. Pfeifer, David J. Reibstein, Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master, Prentice Hall, 2006
4. Farris Paul, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer , Marketing metrics - The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, Wharton School Publishing, 2010
5. Jeff Rice, “New Chart: Top Tracked Email Metrics,” Marketing Sherpa, last modified December 14, 2010
6. Communication trends and the role of mail - Report for the International Post Corporation - Copenhagen Institute for Futures Studies
7. MTD Training, Effective marketing, Ventus Publishing Aps, 2010
8. Jeffery Mark, Data driven marketing – the 15 metrics in Marketing Everyone should know, John Wiley & Sons, 2010
9. Georgieva M., In introduction to Email marketing, Hubspot
10. <http://www.mailermailer.com/resources/metrics/2010/bounce-rates.rwp>
11. <http://searchnetworking.techtarget.com/definition/transactional-e-mail>

## **6. QUANTITATIVE ECONOMICS IN THE INTEGRATIONAL PROCESSES**

## **6. KVANTITATIVNA EKONOMIJA U INTEGRACIJSKIM PROCESIMA**



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## STRATEŠKO UPRAVLJANJE KVALITETOM HOTELSKIH USLUGA U FUNKCIJI UNAPRJEĐENJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA BIH

**dr. sc. Samira Fazlić, docent**  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

**REZIME:** *Turizam i hotelska industrija čine jedan od temeljnih prioriteta razvoja Bosne i Hercegovine. Razvoj turizma temelji se prevashodno na podizanju kvaliteta hotelskih usluga. Hotelski turizam u BiH determinisan je nedostatnim nivoom kvaliteta usluga, nepovoljnom strukturom i niskim stepenom iskorištenosti kapaciteta. Najveći problem u utvrđivanju kvaliteta hotelskih usluga jeste nepostojanje jedinstvenog modela za mjerenje istog, odnosno utvrđivanja zadovoljstva korisnika dobivenom uslugom. Uzimajući u obzir sve veći značaj hotelskih usluga u razvoju Bosne i Hercegovine, kao i nedostatak adekvatnih modela za mjerenje kvaliteta istih, od velikog značaja bi bilo pronaći adekvatnu metodologiju za evaluaciju hotelskih usluga, čime bi se moglo doprinijeti kontinuiranom poboljšanju turističkog tržišta naše zemlje. Zbog toga se kao temeljni cilj rada identifikuje potreba za utvrđivanjem dimenzija i poddimenzija kvaliteta hotelskih usluga. Na osnovu rezultata provedenog istraživanja predlaže se model za mjerenje kvaliteta hotelskih usluga, koji bi bio u funkciji unaprjeđenja turističkog tržišta Bosne i Hercegovine.*

**Ključne riječi:** *mjerenje kvaliteta usluga, hotelski turizam, dimenzije kvaliteta usluga, multivarijaciona analiza*

**ABSTRACT:** *Tourism and hotel industry makes one of the fundamental priorities of the Bosnia and Herzegovina development. A development of tourism is based firstly on raising quality of hotel service. Hotel tourism in BiH is determined with inadequate level of quality service, unfavourable structure and low level of capacity utilization. The biggest problem in determining the quality of hotel services is the lack of a unique model for measuring it, which means determining customer satisfaction with provided service. Taking into account more and more importance of hotel services in the development of Bosnia and Herzegovina, as well as the lack of adequate models for measuring the quality of it, of great importance would be to find a methodology for evaluation of the hotel services, which could contribute to the*

*continuous improvement of the tourism market of our country. Therefore, as the main objective of this paper it is identified a need for determining the dimensions and sub-dimensions of quality hotel services. Based on the results of conducted research it is proposed a model to measure the quality of hotel services, which would be in function of improving the tourism market of Bosnia and Herzegovina.*

**Key words:** *measurement of service quality, hotel tourism, dimensions of service quality, multivariate analysis*

## 1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM USLUGAMA

Strateško upravljanje uslužnim programom hotelskog, ali i svakog drugog preduzeća u turizmu pretpostavlja donošenje odluke o tri bitna faktora: elementima, nivou i formi usluge. Pri tome je neophodno imati u vidu da uslužni program hotela čine svi opipljivi i neopipljivi elementi usluge. Opipljivi i neopipljivi elementi usluge nude se u različitim formama na tržištu. Što je hotel više diverzifikovao svoju ponudu u domenu turizma (npr. veliki putnički koncerni koji raspolažu značajnim hotelskim i drugim smještajnim kapacitetima), to je teže ostvariti sinhronizaciju opipljivih i neopipljivih elemenata i njihovu kontrolu u procesu pružanja usluge. Nivo usluge prije svega se odnosi na kvalitet, pri čemu je veoma značajno kako ga turisti vide i primaju. Kvalitet treba da obezbijedi njihovo zadovoljstvo i da kreira novu tražnju.

Izmjenama u elementima usluge hotel se strateški prilagođava tržištu i njegovim zahtjevima. Međutim, u svemu tome ključno je da hotel izvrši podjelu svojih gostiju na slijedeći način [Čačić, (2010), str. 320]: individualni poslovni gosti (poslovni putnici), poslovne grupe, grupe koje prisustvuju raznim skupovima (konferencijama), turisti i putnici na odmoru, lokalni rezidenti koji privremeno žive u hotelu, vojni službenici ili gosti i segmenti onih iz šire regije (npr. koji vikendom borave u hotelu). Međutim, ovo je samo dio mogućeg segmentiranja. Recimo, poslovni putnici se mogu dijeliti po spolu, segment žena – poslovnih putnika je u značajnom porastu, a ima i posebne zahtjeve na putovanju i prilikom boravka u hotelu (u pogledu bezbjednosti, vrste i kvaliteta usluge, opremljenosti hotelske sobe i dr.). Segment turista na odmoru je postavljen veoma široko, a jasno je da se radi o kombinaciji više segmenata, npr. u pogledu starosti, porodičnog statusa, organizacije dolaska (individualno ili preko putničkih agencija), prosječne potrošnje, preferencija vezanih za sadržaje kojima hotel raspolaže, podsticajnih putovanja i mnogih drugih.

Takozvani učestali gosti su strateški cilj svih preduzeća u turizmu. Oni su to dobrim dijelom i zbog promociionog efekta koji kao zadovoljni gosti, čine kroz preporuke prijateljima, rodbini i poznanicima (pretpostavka je da se vraćaju uslugama hotela jer su prethodno bili zadovoljni kvalitetom istih). S druge strane, gosti koji prvi put koriste hotelske usluge, su ništa manje značajni, upravo zbog nastojanja da i oni perspektivno postanu učestali gosti. Veliki hoteli su razvili posebne programe za učestale goste kako bi ih što više vezali za sebe i obezbijedili snažan utjecaj koji oni imaju na okolinu u kojoj žive i rade. *Hilton, Holiday Inn, Marriott* i drugi su već decenijama poznati po takvim programima. Svoje goste kada skupe određen broj noćenja, nagrađuju posebnim statusom i *VIP* tretmanom, koji donose privilegije u obimu i strukturi usluga, cijenama i drugim sadržajima za sve hotele u lancu [Ilić, (2007), str. 90-96].

Lojalnost gostiju postignuta visokim kvalitetom usluge i totalnim zadovoljstvom njenih korisnika je posljedica strateškog upravljanja kvalitetom, a ujedno i značajna konkurentska prednost hotela, budući da lojalni gosti svojim preporukama šire krug potencijalnih korisnika i što njihovo pozitivno iskustvo ima u tome veći utjecaj nego promocione aktivnosti hotela.

## 2. PROCES PRUŽANJA HOTELSKE USLUGE

Proces pružanja hotelske usluge odvija se kroz primarne aktivnosti hotela. Primarne aktivnosti predstavljaju tzv. "*front-stage*" aktivnosti, koje sadrže izrazitu komponentu interakcije sa stvarnim i potencijalnim gostima. Usmjerene su na prodajno tržište i neposredno učestvuju u ispunjenju zahtjeva gostiju. Mogu se podijeliti u tri faze: faza prije dolaska gosta, faza boravka gosta, te faza nakon boravka gosta [Bieger T., (2000), str. 87]. Iza primarnih aktivnosti stoje podržavajuće, tzv. "*back-stage*" aktivnosti. One imaju ulogu snabdijevanja primarnih aktivnosti potrebnim resursima i infrastrukturom, te obuhvataju procese u područjima vođenja hotela, strateškog marketinga, upravljanja ljudskim resursima, menadžmenta nabave, finansija i kontrolinga. Na početku uslužnog lanca, u fazi prije dolaska gosta, nalazi se aktivnost definisanja usluga i njenih elemenata. Razlikuju se dvije grupe tih elemenata, koje se uslovno mogu nazvati "*hardverom*" i "*softverom*" hotela. "*Hardver*" se odnosi na materijalni dio usluga hotela, dakle, obuhvata izgled i cjelokupnu opremu, koja se može podijeliti na nekretnine, pokretnu imovinu i opremu, te strojeve i aparate. Drugi dio usluge, "*softver*", čine nematerijalne, prvenstveno ljudske dimenzije. U okviru ove faze, gostima su bitne informacije vezane

za materijalni dio usluge hotela, što spada u dimenziju zvanu opipljivost, odnosno dodirljivost i nematerijalni dio usluge vezan za ljudski faktor, kao sastavni dio dimenzije zvane susretljivost. Dakle, pod dimenzijom dodirljivost podrazumijevaju se fizičke, vidljive stvari u procesu pružanja usluga: oprema, uređenje interijera, uniformisanost osoblja i sl. S druge strane, susretljivost u okviru ove faze podrazumijeva spremnost i volju pružanja pomoći gostima hotela prije njihovog dolaska.

Druga faza uslužnog lanca je faza prisutnosti gosta, koja obuhvata sve aktivnosti "proizvodnje" usluge u prisutnosti gosta. Ona uključuje intenzivnu interakciju između gosta i zaposlenika, kao i unutar istih. Osim toga, ova se faza odlikuje povezanošću *hardvera* i *softvera* jer se pojedinci i materijalna dobra nalaze u međusobnoj interakciji. Faza prisutnosti gosta zapravo predstavlja stavljanje u promet potencijala hotela u odjelima smještaja, hrane, dodatnih i priloženih usluga (rekreacija, zabava, izleti i sl.). S obzirom da se u ovoj fazi odvija sam proces pružanja hotelske usluge, neophodno je pored dimenzije susretljivosti, akcentirati i na dimenzije pouzdanost, poistovjećivanje, te stručnost i povjerenje. Naime, osnovna pretpostavka za uspjeh svake kompanije jeste da je korisnici usluga smatraju pouzdanom, što znači da mora pružati konzistentnu uspješnost usluge. Pouzdanost je srž usluga. Ukoliko npr. hotel ne pruži adekvatan meni, gosti će se smatrati prevarenim, bez obzira na ljubaznost osoblja ili uređenost hotela. Možda će ove druge dimenzije umanjiti taj osjećaj, ali on će i dalje biti prisutan. Ukoliko gosti ne smatraju hotel pouzdanim i ostale dimenzije će imati mali utjecaj na sveukupni kvalitet. Pouzdanost je zapravo pretpostavka uspješnosti ostalih dimenzija. Pouzdanost se više procjenjuje prema konačnom ishodu primljene usluge. Tako pouzdanost u hotelskom turizmu znači da je vrijeme pružanja usluga u skladu sa obećanim. Ako bi se ova dimenzija primijenila na hotel, onda zapravo pouzdanost znači da je vrijeme održavanja doručka, ručka i večere u skladu sa obećanim vremenom. Za razliku od ove dimenzije koja je pod utjecajem konačnog rezultata, ostale su dimenzije više vezane za sam proces pružanja usluga. Pouzdanost nije dimenzija koja bi uticala značajno na zadovoljstvo gostiju hotela, jer se podrazumijeva, ona je unaprijed obećana – njen utjecaj je znatno veći na nezadovoljstvo nego na zadovoljstvo. Za razliku od pouzdanosti kao dimenzije koja je pod utjecajem krajnjeg rezultata, ostalim dimenzijama koje su pod utjecajem procesa pružanja usluga, moguće je lakše pozitivno iznenaditi goste. Poistovjećivanje s problemima ili zahtjevima svakog gosta posebno podrazumijeva odgovarajući nivo brige i poklanjanje pojedinačne pažnje, dok stručnost i povjerenje predstavljaju zapravo dojam o stručnosti i ljubaznosti kao sposobnosti zaposlenih da stvore predstavu o povjerljivosti.



Faza nakon boravka gosta, obuhvata sve aktivnosti održavanja kontakata s gostima, dakle, upravljanje žalbama, časopisi za goste, klubovi gostiju, a od posebne je važnosti održavanje kontakata i veza sa stalnim gostima (davanje određenih pogodnosti, poput popusta i sl.). Imajući u vidu činjenicu da se kontakti trebaju održavati i nakon završene usluge, neophodno je akcenat staviti na pouzdanost, stručnost i povjerenje, te susretljivost zaposlenog osoblja.

Dakle, dimenzije kvaliteta usluga koje se mogu identifikovati u okviru primarnih aktivnosti procesa pružanja hotelske usluge posmatraju se kroz:

- » dodirljivost (fizička dimenzija usluge, opipljivi elementi),
- » susretljivost (brižnost prema gostu),
- » pouzdanost (konzistentnost kvaliteta),
- » poistovjećivanje (spremnost zaposlenih u svakom trenutku da pruži uslugu ) i
- » stručnost i povjerenje (znanje i ljubaznost zaposlenih, te njihova sposobnost da ulivaju povjerenje).

Svaku dimenziju čine manje ili više brojne karakteristike, odnosno poddimenzije, o kojima gost unaprijed razmišlja. One, jednako kao i dimenzije na konačni kvalitet usluga, imaju različit utjecaj na ocjenu uspješnosti pojedine dimenzije. Atributi (karakteristike) dimenzija kvaliteta usluga, prikazane su u narednoj tabeli [Dedić S., (2012), str. 129].

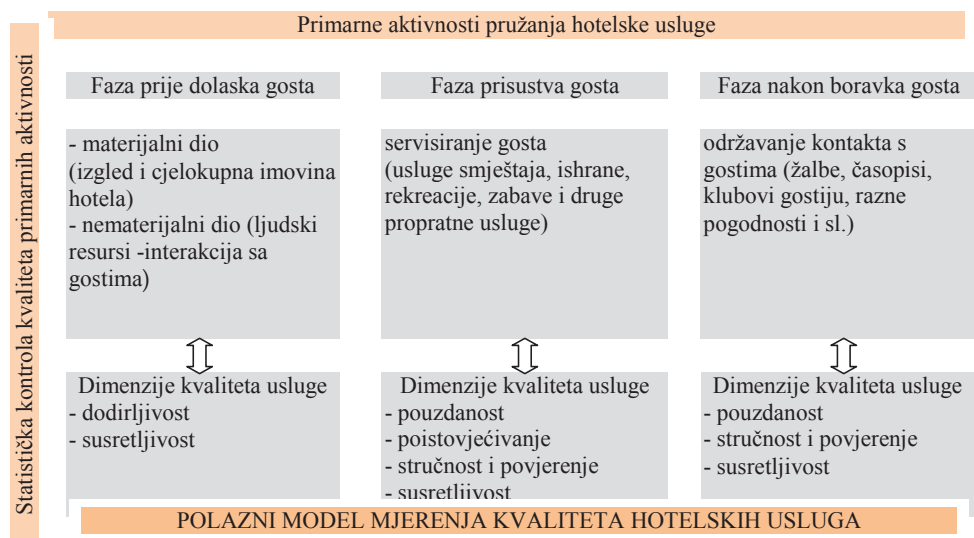
*Tabela 1. Atributi dimenzija kvaliteta hotelske usluge*

| <b>Dimenzije kvaliteta usluge</b> | <b>Atributi (karakteristike)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dodirljivost</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>Hotelski objekat treba da bude snabdjeven savremenom opremom (restoran, bar, inventar i sl.).</li> <li>Hotelski objekat treba da bude vizuelno atraktivan (izgled, osvjetljenje, znakovi, itd.).</li> <li>Osoblje hotela treba da bude obučeno na odgovarajući način (uniforma, uredan izgled, akreditacije).</li> <li>Materijali vezani za uslugu npr. prospekti, katalozi, jelovnici, salvete i sl. trebaju biti vizuelno atraktivni.</li> <li>Raznovrsnost hrane i pića bi trebala da zadovoljava potrebe hotelskih gostiju.</li> </ol> |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pouzdanost</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obećanja se trebaju izvršavati na vrijeme.</li> <li>2. Osoblje hotela treba da izlazi u susret gostima u rješavanju njihovih problema.</li> <li>3. Pružena usluga u hotelu treba biti besprijekorna već u prvom pokušaju.</li> <li>4. Usluge se trebaju pružati u tačno obećanom vremenu.</li> <li>5. Usluge se trebaju pružati bez greške.</li> </ol>                                                                                                                  |
| <b>Poistovjećivanje</b>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gosti se trebaju informisati o tačnom vremenu pružanja usluga.</li> <li>2. Osoblje hotela treba da uslugu izvršava promptno.</li> <li>3. Osoblje hotela uvijek mora biti spremno da pomogne gostu.</li> <li>4. Osoblje hotela uvijek treba biti spremno da odgovori na zahtjeve gostiju.</li> </ol>                                                                                                                                                                     |
| <b>Stručnost i povjerenje</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponašanje osoblja hotela bi trebalo ulijevati gostima povjerenje.</li> <li>2. Gosti bi trebali biti sigurni po pitanju obavljanja transakcija s osobljem hotela.</li> <li>3. Osoblje hotela mora biti konstantno ljubazno sa gostima hotela.</li> <li>4. Osoblje hotela bi trebalo posjedovati odgovarajuće znanje i vještine da odgovori na sve zahtjeve gostiju.</li> <li>5. Gosti se trebaju osjećati sigurnim i bezbjednim boraveći u hotelskom objektu.</li> </ol> |
| <b>Susretljivost</b>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Svakom gostu se treba posvećivati individualna pažnja.</li> <li>2. Radno vrijeme treba da odgovara svim gostima hotela.</li> <li>3. Hotel treba da ima osoblje koje posvećuje ličnu pažnju gostima.</li> <li>4. Osoblje hotela treba da razumije i izlazi u susret gostima sa posebnim potrebama.</li> <li>5. Hotel treba da uvijek brižljivo vodi računa o svojim gostima.</li> </ol>                                                                                  |

Navedene faze boravka gostiju ne trebaju se shvatati kao sukcesivne, jednosmjerne aktivnosti nego radije, kao međusobno povezani procesi. Faza nakon boravka gosta profitira na osnovu informacija i procesa ostalih faza, jednako kao što one profitiraju od inputa koje dobivaju od te faze. Zbog

toga ona istovremeno predstavlja završnu i početnu tačku kruga primarnih aktivnosti. Proces pružanja hotelske usluge kroz primarne aktivnosti prikazan je slikom 1.



*Slika 1. Proces pružanja hotelske usluge [Dedić S., (2012), str. 130]*

Potpuno razumijevanje prethodnih faza nužno je, ali nije dovoljno da bi usmjeravalo napore menadžmenta hotela u svrhu postizanja pozitivnih poboljšanja u kvalitetu usluge. Upravo zbog toga, neophodno je oblikovati model mjerenja kvaliteta hotelskih usluga, kako bi se ustanovilo da li su u procesu pružanja usluge adekvatno identifikovane dimenzije njenog kvaliteta ili ih je neophodno reducirati, a sve u svrhu planiranja početka programa za strateško poboljšanje kvaliteta cjelokupnog procesa pružanja hotelskih usluga.

Na osnovu dosadašnjih teorijskih postulata u narednom izlaganju ćemo testirati polazni model mjerenja kvaliteta usluga baziran na pet dimenzija kvaliteta identifikovanih kroz primarne aktivnosti procesa pružanja hotelske usluge.

### **3. OBLIKOVANJE MODELA ZA MJERENJE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA U BiH**

Da bi se dali odgovori na postavljene ciljeve rada u ovom dijelu će se prezentirati najznačajniji rezultati koji su dobiveni kroz primarno istraživanje. Prikupljanje podataka izvršeno je na osnovu proporcionalnog stratifikovanog

uzorka. Budući da se radilo o kvalitetu hotelskih usluga, kao kriterij stratifikacije populacije korištena je kategorizacija hotelskih objekata, koja je određena brojem zvjezdica u hotelima. Ispitivanje gostiju je provedeno u 19 hotela. Za osnov izbora uzorka korištene su kategorije 1, 2 i 3, tj. hoteli koji imaju tri i više zvjezdica. Izbor kategorizacije hotela, kao kriterija stratifikacije zasnovan je na rezultatima ispitivanja stručnih lica iz Udruženja hotelijera i restoratera BiH, te Federalnog ministarstva okoliša i turizma. Nakon toga, je iz svakog stratuma na slučajan način odabran određeni broj hotela, koje je proporcionalan veličini stratuma.

Kako bi se oblikovao model za mjerenje kvaliteta usluga u hotelskom turizmu Bosne i Hercegovine korištene su slijedeće statističke metode:

1. Deskriptivna statistička analiza - izračunavanje prosječnih ocjena po pitanjima (*item by item*) i po dimenzijama (aritmetička sredina, mod, standardna devijacija, minimalna i maksimalna vrijednost).
2. T – test nezavisnih uzoraka (*independent samples t-test*) radi upoređivanja srednjih vrijednosti rezultata, te da bi se testiralo da li su te razlike statistički značajne, uz nivo pouzdanosti 95%.
3. Analiza varijanse ANOVA radi mjerenja razlika na varijablama s više modaliteta i testiranja statistički značajnih razlika (na nivou signifikantnosti 5%).
4. Multivarijaciona faktorska analiza kako bi se utvrdile i redukovale dimenzije (faktori). Kriterij za broj izvedenih faktora (*factors extracted*) temeljen je na svojstvenoj vrijednosti (*eigen value*), procentu varijanse, značajnosti faktorskog koeficijenta (*significance of factor loading*) od kojih se sastoje faktori, kao i procjeni njihove strukture (*assessment of structure*).
5. Analiza pouzdanosti, radi mjerenja pouzdanosti dimenzija (faktora), varijabli (pitanja) i skala za očekivanje i percepcije.

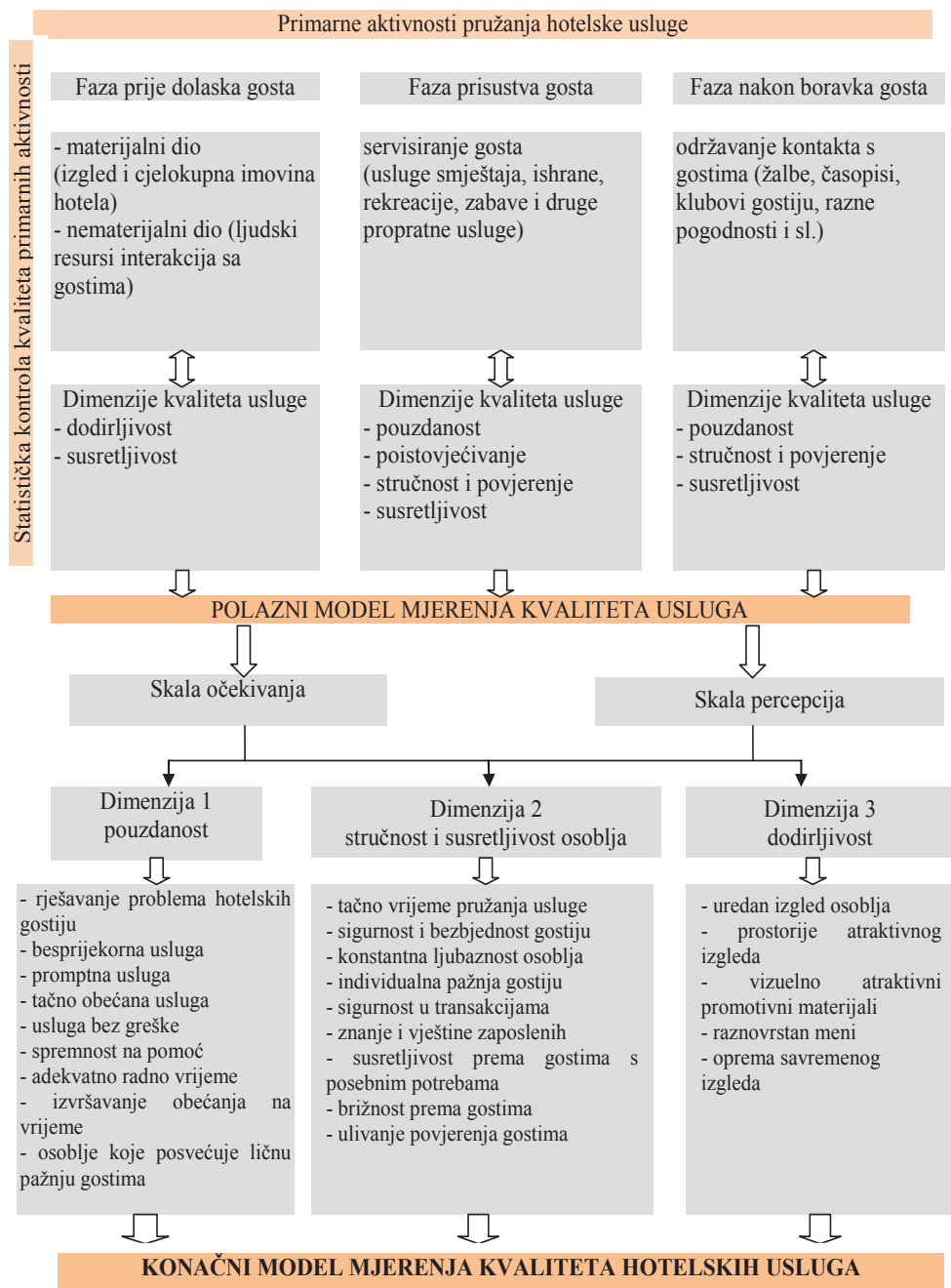
Na osnovu rezultata provedenog istraživanja moguće je predložiti model za mjerenje kvaliteta hotelskih usluga, koji bi bio u funkciji unaprjeđenja turističkog tržišta Bosne i Hercegovine. Model mjerenja kvaliteta hotelskih usluga može pružiti menadžerima korisne informacije kako bi valjano mogli ocijeniti očekivanja i percepcije hotelskih gostiju. Naime, krenuli smo od polaznog modela mjerenja kvaliteta hotelskih usluga. Isti je kroz primarne aktivnosti odvijanja procesa pružanja usluga u hotelima identifikovao pet ključnih dimenzija kvaliteta. Dimenzije su proizašle iz tri faze primarnih aktivnosti hotela i to faze prije dolaska gosta, faza prisutnosti gosta i faza

nakon boravka gosta. U okviru ovih faza, gostima su od velike važnosti bili izgled i cjelokupna oprema hotela, brižnost prema gostu, konzistentnost kvaliteta, spremnost zaposlenih da u svakom trenutku pruže uslugu, te znanje i ljubaznost zaposlenih, odnosno njihova sposobnost da uliju povjerenje. Navedeni atributi su zapravo sastavni dijelovi pet dimenzija kvaliteta usluga: dodirljivosti, susretljivosti, poistovjećivanja, pouzdanosti i stručnosti i povjerenja.

U okviru empirijskog dijela istraživanja testiran je polazni model mjerenja kvaliteta hotelskih usluga. Dimenzije koje su identifikovane u polaznom modelu mjerene pomoću skale očekivanja i skale percepcija podvrgnute su faktorskoj analizi, kako bi se ustanovilo da li postoje osnovne dimenzije, odnosno faktori koji se podudaraju sa polaznih pet dimenzija kvaliteta usluga. Na temelju ortogonalno zarotirane matrice faktora VARIMAX, definisane su tri dimenzije na obje skale. Većina varijabli grupisala se u prva tri faktora i kod skale očekivanja i kod skale percepcija.

Trodimenzijsko rješenje kod skale očekivanja rezultiralo je slijedećim faktorima (F1) “pouzdanost”, (F2) “stručnost i susretljivost hotelskog osoblja”, (F3) “dodirljivost”. Isti faktori su potvrđeni i kod skale percepcija. Provedena je i analiza pouzdanosti, te izračunata složena pouzdanost te konstrukcije, da bi se mogla izmjeriti unutrašnja konzistentnost svakog od tri faktora. Rezultati su pokazali da svi faktori (u obje skale) prelaze preporučeni nivo od 0,50 rangirajući se od 0,945 do 0,987, što ukazuje na visoku pouzdanost modela. Dakle, istraživanje je pokazalo da je model vjerodostojan u tri dimenzije, a ne u pet dimenzija. Na osnovu rezultata provedenog istraživanja moguće je predložiti model za mjerenje kvaliteta hotelskih usluga, koji bi bio u funkciji unaprjeđenja turističkog tržišta Bosne i Hercegovine. Na slici 2. prikazan je konačni model mjerenja kvaliteta usluga baziran na tri dimenzije kvaliteta.

## PROCES PRUŽANJA HOTELSKE USLUGE



*Slika 2. Konačni model mjerenja kvaliteta hotelskih usluga [Dedić S., (2012), str. 246]*

#### 4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Mjerenje kvaliteta usluga proizlazi iz gap analize, koja je prvobitno razvijena radi pomoći menadžerima kod analize izvora problema kvaliteta, ali takođe i da bi im pomogla da lakše razumiju način na koji će poboljšati nivo kvaliteta usluga. Kada je riječ o mjerenju, konstatovano je da postoje dva ključna elementa, koja se manifestiraju kroz identifikaciju zahtjeva korisnika usluga i njihovih očekivanja o kvalitetu, te percipirani kvalitet, koji odražava mišljenje korisnika o superiornosti, odnosno globalnoj izvrsnosti usluga.

Jedan od najvažnijih elemenata za osiguranje kvaliteta u hotelu je poznavanje potreba i želja gostiju. U povećanoj konkurenciji, upravo je kvalitet usluga jedan od osnovnih uslova za dolazak gosta u određeni hotel. Gost u tom slučaju zna kakav nivo usluge može dobiti i da će upravo izabrani hotel zadovoljiti njegove potrebe. Kvalitet je višedimenzionalni fenomen koji je nemoguće obezbijediti bez određivanja njegovih krucijalnih karakteristika. U tom smislu je neophodno osigurati identifikaciju ključnih dimenzija kvaliteta usluga koje hotelski gosti svrstavaju u diferencirajuće faktore kvaliteta usluga, ali ih istovremeno analizirati i sa aspekta zadovoljstva istih, te konačno pratiti njihovo kretanje i razvoj u vremenskim intervalima.

Glavni zaključak implicira da se trodimenzionalni model može koristiti u mjerenju kvaliteta usluga u hotelskom turizmu Bosne i Hercegovine, te da ova metodologija može pomoći hotelskim menadžerima za određivanje položaja hotela u odnosu na njegovu konkurenciju. Upravo zbog toga i predlažemo upotrebu ovog modela kako bi se u što većoj mjeri doprinijelo unapređenju turističkog tržišta Bosne i Hercegovine.

Rezultati istraživanja teorijskih i metodoloških koncepata mjerenja kvaliteta hotelskih usluga ukazuju na potrebu za daljim istraživanjima vezanim za :

- » integraciju modela mjerenja zadovoljstva korisnika i kvaliteta usluga u jedan jedinstven model,
- » inkorporacije modela povratne veze u predloženi model (zadovoljstvo korisnika i kvaliteta usluga se uglavnom posmatraju kao nezavisne varijable, međutim intencija istraživača je da se one posmatraju i kao zavisne varijable),
- » razvijanje pouzdanog i valjanog kriterija mjerenja zadovoljstva korisnika pruženih usluga, te
- » više analize i više empirijskih istraživanja, posebno u ovom području, odnosno području hotelskog turizma.

## 5. LITERATURA

1. Čačić K., (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
2. Bieger T., (2000), *Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen*, Bern/Stuttgart/Wien
3. Dedić S., (2012), *Oblikovanje modela za strateško upravljanje kvalitetom hotelskih usluga u funkciji unaprjeđenja turističkog tržišta Bosne i Hercegovine*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
4. Ilić M., (2007), *Saradnja preduzeća u turizmu na realizaciji programa učestalih potrošača*, doktorska disertacija, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
5. SPSS 19.0





## **7. CONTEMPORARY CHALLENGES OF ACCOUNTING AND AUDIT**

## **7. SAVREMENI IZAZOVI RAČUNOVODSTVA I REVIZIJE**



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## ACCOUNTANTS' PERCEPTION IN IDENTIFYING BUSINESS PERFORMANCE ON AN EXAMPLE OF A RECOVERING COMPANY

### PERCEPCIJA RAČUNOVOĐA U PREPOZNAVANJU POSLOVANJA PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA U OPORAVKU

**Blaženka Hadrović Zekić**

Faculty of Economics in Osijek

Gajev trg 7, HR-31000 Osijek, Croatia

Tel: +385 (0)31 22 44 00

Fax: + 385 (0)31 211 604

E-mail: [hadrovic@efos.hr](mailto:hadrovic@efos.hr)

**ABSTRACT:** *The traditional role of accountants, recording of business transactions and bookkeeping, are increasingly changing. Due to fast changes, both in accounting and legislation, accountants have become a source of information to their clients, leading to changes in the services they provide. Having information on company performance, financial reports and the ways in which these reports are developed, they can influence processes of decision making in business – from decisions about employment opportunities to decisions about purchasing new technology. However, in spite of this, company owners rarely involve accountants in decision making processes. One of the reasons for this can be found in accountants' orientation toward quantity data about the company and the owner. The aim of this paper is to test the hypothesis about the ways in which business operations of a company are perceived from the accountants' point of view. It is assumed that accountants' perceptions are based solely on financial and quantity indicators, thus neglecting the influence and importance of quality information. This fact, exactly, presents an important piece of knowledge about the inability of accountants to position them and expand to the consulting services market.*

*In this paper, a scenario-based study with the sample of 126 companies will be used to show that neither accountants nor company owners see accountants in the role of a consultant.*

**Key words:** *business recovery, accountants, perception, experimental study, Croatia*

**JEL classification:** M49

## **1. INTRODUCTION**

From an idea (beginning) until the end of a company's life, events to the largest extent depend on the management who is able to make business decisions based on a good accounting information system providing good and timely information. Monitoring the life cycle phases of a company is of extreme importance to management and accountants, so that development of the company should be monitored in a proper way, as managements are not able to make good decisions at critical moments without good accounting information.

This paper provides an overview of a conducted empirical research on accountants' perception of recovering organization considering internal business factors.

## **2. LITERATURE REVIEW**

Most research has been focused on organizational decline as the first phase of at least three phases, of the downward spiral (e.g. FitzPatrick; 1934 & 1936, Miller; 1977, Hambrick & D'Aveni; 1989, Guy; 1989, Weitzel & Jonsson; 1989). All these authors have researched the decline process itself and warned about the possibility of a turnaround. However, none of these authors have analyzed the origins of organizational decline and real seeds or causes of organizational decline, which lies in misconceptions (Levine; 1978) and overconfidence (Argenti; 1976, Ahmed & Duellman; 2013) of managers, because it is the least documented.

Based on the research by Levine (1978), on decline of governmental organizations, which is, with small modifications (involving the role of accounting, i.e. finances) also applicable to enterprises (Whetten; 1987), and by connecting Argenti's trajectories of corporate collapse (1976) and Bibeault reasons for decline (1998, 28-47), Adler's model of causes of organizational decline was developed, as shown in Table 1. Problem of the organizational decline is centered on three key factors: internal and external accounting (financial) conditions of a company – fiscal policies (Argenti; 1976, 126-128,

Bibeault; 1998, 43-44), technology (Argenti; 1976, 128, Bibeault, 1998, 32-33) and human resources (Argenti; 1976, 129-130, Whetten, 1987; Bibeault, 1998, 31-32).

*Table 1. Seeds of Organizational Decline: A Model (Source: Adler, R.W.(1996), Exploring the Seeds Of Organizational Decline, Australian Accounting) Review, 6/2, p. 26.)*

| Nature of problem | Internal origins            | External origins          |
|-------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Fiscal policies   | (Mis) management accounting | Macroeconomic disruptions |
| Technology        | Industrial dinosaur         | Niche extinction          |
| People            | Brain drain                 | Demographic changes       |

In spite of the importance of a correct prediction and successful management of ideas of decline, that is, success of business, only two studies directly explored the way in which these ideas are formed. The studies by Adler and Hall (1996) and Adler (1996) discovered that public accountants mostly rely on financial indicators. These scholars have warned about mixing of early signs of organizational decline with the origins of decline. According to these authors, accountants have misplaced early warning symptoms of decline (financial control) with origins of decline (fiscal control system, technology and human resources). Scenarios used in the research (Adler & Hall; 1996, Adler; 1996) with small modifications<sup>1</sup> were used as the starting point for this research.<sup>2</sup>

### 3. METHODOLOGY

Management boards and stakeholders are aware of the fact that entrepreneurs are like live organisms and that business recovery makes further growth of the company possible. In other words, the sooner recovery is noticed, the faster further growth is. The aim of this research is to confirm the following research hypothesis:

- H 1: Based on accountants' perception of a decline, it is possible to determine the order of importance among four determinants of a recovering company (financial indicators, fiscal control system, technology and human resources).

To achieve the above research goals, a survey was conducted to determine internal factors on accountants' perception of decline/grow of business enterprise and the order of importance of these factors. Data was gathered by means of judgment and random sampling from accountants all over the Republic of Croatia. Statistical analysis of the gathered data was conducted by means of a software package IBM SPSS ver. 19.0.

The aim of descriptive statistical analysis was to present accountants' perception of organizational decline. Methods of multivariate statistical analysis were used to explore latent relationships among variables (factor analysis). Descriptive approach was used to explore the observed cases of business operations that require application of observation techniques as the key way of data gathering.

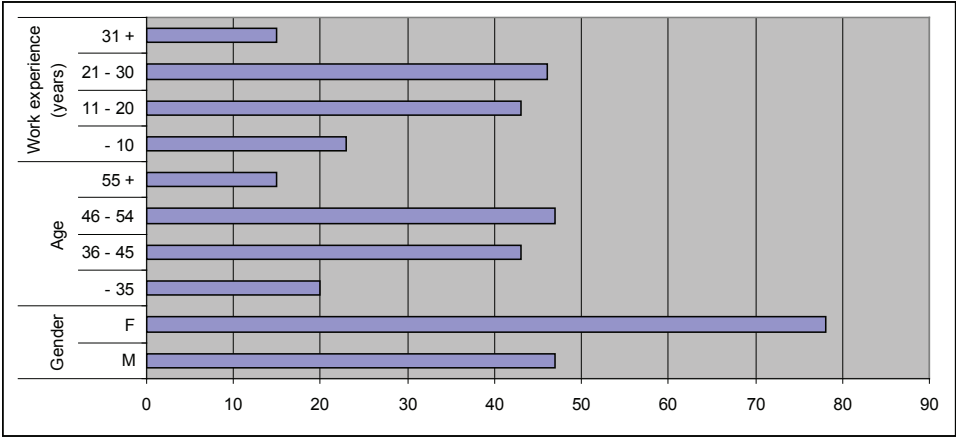
Research was conducted on an example of a scenario of a medium sized manufacturer. In terms of methodology, the research was based on a survey. Questions in the survey were formed, based on seven offered modalities of the Likert type, from 1, (very good) being the characteristic of a healthy and good business, to 7 (very poor), being the main characteristic of a poor/unhealthy business, i.e. good and poor factors of financial indicators, fiscal control system, technology and human resources. Dependent variable is accountant's perception on organization decline, which was measured by Likert scale, ranging from 1 (very good) to 7 (very poor).

#### **4. RESULTS AND DISCUSSION**

Survey of the influence of organizational factors on accountants' perception on a recovering company, based on Likert scale, was conducted in two iterations during 2010 and 2011 respectively, on a sample of 127 respondents. As the research was carried out on the entire Croatian territory, 18 respondents provided information in December 2010, whereas final results were collected during May and June 2011.



Figure 1. Characteristics of Responding Accountants (Source: Author's calculation)



Respondent sample is made of 61.4% of female accountants in relation to 47 male respondents. In terms of respondents' age, the largest share of the respondents are between 46 to 54 years old, which accounts for 37% of the total number of respondents ( $n = 47$ ). It should be noted that the average length of work experience of the accountants was 20.43 years (the arithmetic mean), with maximum recorded length of work experience of 50 years. The average age of the sample is 44.29 years of age (the arithmetic mean), with the oldest accountant being 70 years old.

*Accountants' perception of Case of a recovering company*

A business scenario provides an example of an entrepreneur with poor financial indicators, as follows: interest coverage ratio is 1.50, return on assets (ROA) is 0.02, income generated by the entrepreneur is unsteady, current liquidity ratio is 1.00, the size of the entrepreneur (based on total assets) amounts to 75 million, and retained earnings to total assets ratio is 0.02.

Fiscal environment is good, and it is described as follows: the entrepreneur's price policy is adequate, however, diversification is inadequate. Internal financial reports are adequate as well as budget control (cash flow) and asset management, and leverage (the ratio of total debt to total assets) is satisfying.

Applied technology in entrepreneur's business is poor, as technology is inadequately used, although most of the entrepreneur's equipment is new. Entrepreneur's internal distribution of facilities is inefficient, whereas investment in research and development is adequate. Management information system is inadequate, however, management of new product development and technical support to this process are adequate, as well as office equipment that is mostly new.

Competences of all management levels are adequate and the same applies to coordination and communication among employees and employee motivation. Supervisory board does not actively participate in decision making; however, both new employment and employee selection are adequate as well as employee training. Although the entrepreneur shows sufficient ability to set new goals, management techniques are not in line with entrepreneur's values. In most cases the management acts upon detailed analysis so that employees have tasks and responsibilities separated by function, and mutually connected and efficient. Employees find new ways of performing their tasks.

*Table 2. Frequency Distribution of the Observed Variables in %  
(Source: Author's calculation. Accountants' grades are presented in %)*

|   |                                                                                                                                                                                                           | Very good | Good | Slightly better<br>then adequate | Adequate    | Slightly less<br>then adequate | Slab | Very poor |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------------------|-------------|--------------------------------|------|-----------|
|   |                                                                                                                                                                                                           | 1         | 2    | 3                                | 4           | 5                              | 6    | 7         |
| 1 | Based solely upon the financial statistics presented, what is your overall rating of the company's key financial statistics?                                                                              | 0,8       | 10,2 | 10,2                             | 22,8        | <b>29,9</b>                    | 23,6 | 0         |
| 2 | Based solely upon the fiscal characteristics presented, what is your overall rating of the company's fiscal environment?                                                                                  | 3,9       | 20,5 | 17,3                             | <b>33,9</b> | 18,1                           | 3,9  | 0         |
| 3 | Based solely upon the technological characteristics presented, what is your overall rating of the company's technological environment?                                                                    | 2,4       | 2,4  | 15                               | 18,9        | <b>39,4</b>                    | 18,1 | 1,6       |
| 4 | Based solely upon the people characteristics presented, what is your overall rating of the company's people environment?                                                                                  | 7,9       | 16,5 | 17,3                             | <b>40,2</b> | 15                             | 0,8  | 0         |
| 5 | Based upon your impressions of the company's financial statistics, fiscal environment, technological environment, and people environment, what is your overall rating of the company's current pronounce? | 0,8       | 6,3  | 21,3                             | <b>33,1</b> | 32,3                           | 3,9  | 0         |

Based on Table 2, it was determined that accountants rated financial indicators within the observed *Case* with no more than 5, which stands for *a little less than adequate*. This grade is realistic as the expected grades in the *Case of a recovering company* for financial indicators were 5 and 6, due to poor financial indicators. On the other hand, fiscal environment was scored as *satisfying* in 33.9% of responses of accountants, and its value is far ahead of other responses evaluating the same parameter. However, as the business situation related to the entrepreneur's fiscal policy described in the *Case* is good, expected grades were 2 and 3, which indicates the influence of poor financial indicators on business evaluation. In addition, poor application of technology, with grade 5 (a little less than adequate) and having 39.4 frequency, influences employee evaluation and decreases the expected grades 2 and 3 (*good* and *a little above adequate*) to grade 4 (*adequate*) with 4.2 frequency. A general conclusion can be made that all observed variables were on average given the grade 4, i.e. *adequate* business parameter in the observed *Case*.

*Table 3. Descriptive Statistics of the Observed Factors of the Case of a Recovering Company (Source: Author's calculation)*

| Based solely upon the financial statistics presented, what is your overall rating of the company's key |                | Financial indicators | Fiscal control system | Technology | Human resources |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|-----------------------|------------|-----------------|
| very good                                                                                              | Mean           | 1.25                 | 1.75                  | 2.00       | 1.50            |
|                                                                                                        | N              | 4                    | 4                     | 4          | 4               |
|                                                                                                        | Std. Deviation | .500                 | .500                  | .816       | 1.000           |
| good                                                                                                   | Mean           | 2.03                 | 2.11                  | 4.35       | 2.11            |
|                                                                                                        | N              | 37                   | 37                    | 37         | 35              |
|                                                                                                        | Std. Deviation | .645                 | .658                  | 3.498      | .758            |
| slightly better then adequate                                                                          | Mean           | 2.87                 | 2.75                  | 4.00       | 2.72            |
|                                                                                                        | N              | 32                   | 32                    | 32         | 32              |
|                                                                                                        | Std. Deviation | 1.185                | .762                  | 1.295      | .958            |
| adequate                                                                                               | Mean           | 3.29                 | 3.37                  | 4.37       | 3.59            |
|                                                                                                        | N              | 41                   | 41                    | 41         | 41              |
|                                                                                                        | Std. Deviation | 1.031                | .994                  | 1.240      | .974            |
| slightly less then adequate                                                                            | Mean           | 3.90                 | 4.30                  | 4.90       | 4.33            |
|                                                                                                        | N              | 10                   | 10                    | 10         | 9               |
|                                                                                                        | Std. Deviation | 1.524                | 1.059                 | 1.197      | 1.000           |

| Based solely upon the financial statistics presented, what is your overall rating of the company's key |                | Financial indicators | Fiscal control system | Technology | Human resources |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|-----------------------|------------|-----------------|
| poor                                                                                                   | Mean           | 4.50                 | 5.00                  | 6.50       | 5.00            |
|                                                                                                        | N              | 2                    | 2                     | 2          | 2               |
|                                                                                                        | Std. Deviation | .707                 | .000                  | .707       | .000            |
| Total                                                                                                  | Mean           | 2.82                 | 2.89                  | 4.27       | 2.95            |
|                                                                                                        | N              | 126                  | 126                   | 126        | 123             |
|                                                                                                        | Std. Deviation | 1.209                | 1.097                 | 2.203      | 1.193           |

Poor financial indicators as well as technology application in the *Case of a recovering company* reflect on a high average grades 4.45 and 4.55. However, high average grades of financial policy and human resources are influenced by poor financial indicators and technology.

ANOVA test of the observed *Case* showed high reliability in all four observed variables at amount of .000. F value of the financial policy variable and technology variable at .000 reliability presents the smallest possible difference in value. Namely, F value for the grade for financial policy is 16.801, whereas the value of the same parameter of technology variable is 16.281. The above mentioned slight difference can be explained with influence of poor factors in the *Case of a recovering company* – financial indicators and technology, whereas fiscal policy grade is under the influence of financial indicators, in spite of being described as good.

Table 5. Summary Output Table Including F Statistics, Significance Levels and  $\eta^2$  Value  
(Source: Author's calculation)

| Variable                    | F      | Sig. (p<) | ETA Squared |
|-----------------------------|--------|-----------|-------------|
| Financial indicators (FIN)  | 16,801 | ,000      | 0,416       |
| Fiscal control system (FIS) | 14,931 | ,000      | 0,388       |
| Technology (TEH)            | 16,281 | ,000      | 0,408       |
| Human resources (HR)        | 9,738  | ,000      | 0,292       |
| FIN * FIS                   | 5,472  | ,000      | 0,188       |
| FIN * TEH                   | 4,877  | ,000      | 0,200       |
| FIN * HR                    | 1,521  | ,000      | 0,061       |
| FIS * FIN                   | 5,31   | ,000      | 0,184       |

| Variable  | F     | Sig. (p<) | ETA Squared |
|-----------|-------|-----------|-------------|
| FIS* TEH  | 3,664 | ,000      | 0,158       |
| FIS * HR  | 6,176 | ,000      | 0,207       |
| TEH * FIN | 6,746 | ,000      | 0,222       |
| TEH * FIS | 4,505 | ,001      | 0,16        |
| TEH * HR  | 4,607 | ,001      | 0,163       |
| HR * FIN  | 1,503 | ,194      | 0,060       |
| HR * FIS  | 7,039 | ,000      | 0,230       |
| HR * TEH  | 3,937 | ,001      | 0,168       |

Total statistics prediction was determined at 100% reliability, except between the employee variable and financial policy whose p-value is .194. F values of other comparisons between two variables shows no amounts that would require special interpreting. Namely, the *Case of a recovering company* is characterised with good fiscal policy of the entrepreneur as well as good human resources so that, based on the above perceptions, in this case it can be connected to neglecting positive factors and careful perception of entrepreneur's business. The highest parameter F value at reliability .000 is shown by HR\*FIN variable at F value = 7.039, whereas the lowest parameter F value was recorded for HR\*FIN variable where F = 1.503.

Based on the above, a conclusion can be made that based on research of goals related to the **hypothesis (H1)** and based on the analysed case of a recovering company, resulting from average grades of factors based on variance analysis (ANOVA), the order of influence factors on recovering organization was determined. According to Croatian accountants' perception, in case of industrial dinosaur significant influence on organizational decline is exerted by financial indicators, technology, and fiscal control system, whereas human resources has the lowest influence.

## 5. CONCLUSION

From the foundation to the end of a company's life, business stability depends to the greatest extent on owners or the management, their business abilities and skills and good accounting information system that provides good and timely information to the management for the purpose of making business decisions. Business problems come into existence long before they are recognized through crisis, and bankruptcy prediction models provide

reliable results in short term period – up to three years, almost too late. To successfully avoid decline, that is, to reduce the risk of decline and maintain business efficiency, entrepreneurs need to successfully meet expectations of key stakeholders, who continuously shape and reshape their ideas about the health of a company they are doing business with.

The research was directed at exploring perception on a recovering company between accountants considering internal factors. Based on the average grades of factors that are based on the variance analysis of the studied *case of a recovering company*, the order of factors influencing Croatian accounting perception starts with **financial indicators**, following by **technology and fiscal control system**, whereas **human resources** have the weakest influence on business decline.

Based on the results of this research, it can be observed that accountants recognise organizational recovery rather late because of conservatism. Therefore, accountants should receive additional education in management, human resources in particular, so that they could have a more active role in everyday business. Future studies should research perceptions of other stakeholders, especially management and bankers and compare them with the results of this research. Future studies should research perceptions of other stakeholders especially management and bankers and compare it with results of this research.

## 6. REFERENCES

1. Adler, R. (1996), Exploring the Seeds Of Organisational Decline, *Australian Accounting Review* 6, pp. 24-36.
2. Adler, R.W., Hall, R.H. (1996) The Effect of Accounting and Performance Indicators on Public Accountants' Perceptions of Organizational Decline, *Canadian Journal Of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 13(3), pp. 189-206.
3. Ahmed, A.S. Duellman, S. (2013) Managerial Overconfidence and Accounting Conservatism, *Journal of Accounting Research*; 51 (1), pp. 1-30.
4. Argenti, J. (1976), *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, McGraw-Hill, London
5. Bibeault, D.B. (1998), *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners!* Beard Books, Washington, D.C.
6. Cameron, K.S., Whetten D.A. & Kim M. U. (1987), Organizational dysfunctions of decline, *Academy of Management Journal*, 30, pp. 126-138.

7. FitzPatrick, P.J. (1936) *The Problem of Business Failures*, The Dolphin Press, Philadelphia, Pa.
8. FitzPatrick, P.J.(1934.), Transitional Stages of a Business Failure, *Accounting Review*, 9/4, pp.337-340.
9. Guy, M.E. (1989), *From Organizational Decline To Organizational Renewal : The Phoenix Syndrome*, Quorum Books, New York, NY
10. Hambrick, D, & D'Aveni, R (1988), Large Corporate Failures as Downward Spirals, *Administrative Science Quarterly*, 33/1, pp. 1-23.
11. Horvat, J. (1995) *Statistika pomoću SPSS/PC+*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
12. Levine, C.H. (1978), Organizational Decline And Cutback Management, *Public Administration Review*, 38/4, pp. 316-325.
13. Miller, D. (1977), Common Syndromes of Business Failure, *Business Horizons*, 20/6, pp. 43-
14. Statistical Package for Social Science, <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/products/statistics/>, (accessed 15. 11. 2011.)
15. Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989) Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, *Administrative Science Quarterly*, 34/1, pp. 91-109.
16. Whetten, D. (1987). Organizational growth and decline processes, *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 235-258.

## Endnotes

1. Compared to the original scenario, modification referred to size (based on tangible assets) which was reduced from 750,000,000.00 to 75,000,000.00, which corresponds to a medium sized enterprise in Croatia
2. Representation of the cases were published in appendices of the articles.

## **8.** FROM ECONOMICS OF INFORMATION TO PROSPERITY



## **8.** INFORMACIONOM EKONOMIJOM DO PROSPERTETA



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## SPOSOBNOSTI ZA KORIŠTENJE KLAUD KOMPJUTING ALATKE UNUTAR MAKEDONSKIH ORGANIZACIJA: SLUCAJ PELAGONISKOG REGIJA

## CAPABILITIES OF USING CLOUD COMPUTING TOOLS WITHIN MACEDONIAN ORGANIZATIONS: THE CASE OF PELAGONIA REGION

**Ana Dajovska**

Faculty of Economics- Prilep, Macedonia

Address: Klenovec 3, 7000 Bitola, Macedonia

Tel: +389 78 33 40 29

E-mail: [ana.dajovska@gmail.com](mailto:ana.dajovska@gmail.com)

**ABSTRACT:** *The popularity of P-form organizations and the need to work on various tasks with multinational mixed teams of experts, has led organizations towards the implementation of cloud computing tools in the management process. It can be easily noticed that this new phenomenon is on its way to become an efficient and effective solution for business.*

*This paper goes a step further towards enhancing the work processes in Macedonian organizations. For this goal, the paper researches the possibilities for implementation of cloud computing as a toolkit for every business process and its optimization. Following the results of the conducted research in the period from March to May 2013, which consisted of interviews with employees in IT sectors in 82 companies from the Pelagonia region of Macedonia, significant information and knowledge was generated concerning the need for dissemination of information, as well as implementation of cloud computing tools in these organizations.*

*By researching the priorities and preferences of the companies, and by implementing the business logic into it, we have reached a phase where a set of cloud computing solutions is suggested for application in order to depict the importance of the cloud computing concept and make it more understandable for the Macedonian organizations.*

*In conclusion, by analyzing the results of the conducted research and by testing different cloud computing tools, we tend to prove the relevance of the created hypothesis and educate organizations in the Pelagonia region that the motto:*

*“Cloud computing tools seem to be the best solution for optimization of the working processes in future”, needs to be considered as part of their business strategy and their innovative approach towards future development.*

**Keywords:** *cloud computing, Macedonia, business, optimization, management*

**JEL:** O031, O310

## 1. INTRODUCTION

Incorporation of cloud computing today generates change in the organization, management, and the competence of the people involved in the project. The way today's technology changes processes and performs differentiation of responsibilities within the organization is the foundation of all operations in the 21<sup>st</sup> century. Organizations tend to specialize in a certain area, to dedicate special attention to Internet technologies and the latest ICT trends. If an organization cannot keep up with the latest technologies and if it is not making the maximum in the creation and support of ICT processes, it will be completely excluded from the global action and will remain uncompetitive. This especially refers to the newest trends and, especially, the importance of the concept of cloud computing.

Furthermore, the concept of cloud computing can be briefly defined as: “The company Gartner defines cloud computing as a style of computerization which generates massive computerized functions and information which are provided as a service on the Internet, potentially to a large number of users, where the client should worry only about what is its benefit service, not how to implement the system. Cloud computing is not architecture, platform, tools, infrastructure, website or internet provider. It is a way of computerization. Much architecture can be used for its implementation and use. For example, it is possible to use cloud computing in private companies using a private cloud, but there is only one public cloud placed on the Internet.”<sup>1</sup>

Besides the definition of the concept, we believe that it is particularly important to mention the types of cloud computing that are given in the following table along with examples of companies that apply them:

| Most Popular Cloud Computing Services |                                                                    |                              |                                                                    |                              |                                    |                                    |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
|                                       | <u>Amazon AWS</u>                                                  | <u>Google App Engine</u>     | <u>Windows Azure</u>                                               | <u>Force.com</u>             | <u>Rackspase</u>                   | <u>GoGrid</u>                      |
| Type of cloud computing services      | Platform as a service (PaaS)<br>Infrastructure as a Service (IaaS) | Platform as a service (PaaS) | Platform as a service (PaaS)<br>Infrastructure as a Service (IaaS) | Platform as a service (PaaS) | Infrastructure as a Service (IaaS) | Infrastructure as a Service (IaaS) |

(Source: Harris Tony, "Cloud computing services – A comparison", paper, (pg. 4))

## 2. DOES MACEDONIA RESEARCH THE PHENOMENON OF CLOUD COMPUTING?

Cloud computing is indeed a current phenomenon in the world. In Macedonia, there has not been an official research conducted on this issue. During our visit to the State Statistical Office in Bitola, following data published by this institution, it was noted that they still do not keep official statistics about the implementation of this phenomenon. The only source of information associated with cloud computing is the Ministry of Information Society and Administration which, within the cooperation with Estonia in the IT segment, includes the creation of a cloud computing strategy as one of the goals to be achieved during 2013. In fact, data on cloud computing usage on a national scale is only available in few individual researches made by Macedonian academic workers.

In international terms, cloud computing and its boom in recent years initiated series of studies undertaken by the European Commission (The European Cloud Computing Strategy), a National Agency for Information Science and Technology of the United States (NIST), company Gartner and company Accenture.

## 3. THE CASE OF PELAGONIA REGION IN MACEDONIA

In the research of possibilities for implementation of cloud computing in the Pelagonia region of Macedonia, we took three types of organizations. Business entities, non-governmental organizations and educational institutions were

considered as part of the process of innovation in any society. We believe that they initiate innovations and are a direct factor of influence on the whole society and its development. This classification of three types of organizations was made because all these entities have different impacts on the business climate in Macedonia, as well as the degree of innovation in the country.

In terms of the choice of region, Pelagonia region is not a random choice in the survey. By using projected data from the State Statistical Office of the Republic of Macedonia, in their publication “Regions in the Republic of Macedonia, 2012<sup>2</sup>, the activity rate of the population is around 60 %, indicating good potential for development of these regions and evident economic activity in two regions in Macedonia. These two regions are Pelagonia and the South-east region of Macedonia.

This data indicates a relatively high level of economic activity in these areas, but its characteristics, regarding the ratio of the number of employed and unemployed persons, reached the conclusion that Pelagonia can be viewed as a well developed area for the survey since it is related to economic activity, technological advancing and developed human resources within the organizations. Possibilities for innovation, as a consequence of the previous features can bring a degree of innovation in this region as well.

### **3. 1. Tools and Elements of Research**

The research questionnaire consisted of fourteen questions and the matter concisely defined and outlined as such:

- The level of use of ICT in Macedonia
- Knowledge of the concept of cloud computing
- The degree of application of cloud computing solutions in Macedonian organizations
- Measures to be taken in the future, in terms of incorporating cloud computing solutions to organizations in the Pelagonia region in RM

This paper aims to provide an overview of the examined phenomenon on a SMEs level. In many respects, we are aware that the implementation of this phenomenon is typical for companies that have the ability to pay millions of dollars for maintenance of cloud computing servers worldwide. The current trend is to develop and implement cloud computing into small and medium-sized businesses, and in that way, to launch a broader application of cloud computing solutions.

### 3. 2. Results of the Survey

The questionnaire designed for the survey questioned eighty- two organizations: business entities (52), educational institutions (18) and NGOs (12). The employees in the IT sector were able to respond to these questions in order to provide relevant answers as professionals in the field.

*Table 1: Distribution of Surveyed Organizations By Type and City.*

| City                                 | Bitola | Prilep | Resen | Krusevo | Demi Hisar | Percentages |
|--------------------------------------|--------|--------|-------|---------|------------|-------------|
| Interviewed business entities        | 36     | 7      | 3     | 0       | 6          | 63%         |
| Interviewed educational institutions | 10     | 5      | 1     | 1       | 1          | 22%         |
| NGOs interviewed                     | 5      | 6      | 0     | 1       | 0          | 15%         |
| Total                                | 51     | 18     | 4     | 2       | 7          | 100%<br>82  |

It is visible that 38 business entities, or 46 % of the total surveyed business entities involved in the research have over 50 employees, while the percentage for calculating the average for all types of organizations is around 37 %. This leads to conclusion that the survey covered organizations that engage good part of the labor force in the Pelagonia region and among them, there is a need to improve the organizational aspect and consequently the possibility of greater use of internet technologies.

In 55 % of organizations involved in the survey, the IT sector is present, or at least a person who is responsible for the operation of this segment was present. From this, we can conclude that the activity of organizations in the Pelagonia region is getting more conditioned by the use of technology. Computerization of workflows tends to reach high level, and we can be proud of the fact that more than half of the surveyed organizations have serious approach to understanding the changes and trying to stay updated with these changes that are imposed as a result of technological development.

Although cloud computing, in particular applications such as Service as a platform (SaaS), do not require them to be operated by a person who is a specialist in the IT area, however in our opinion, the existence of the IT sector will be able to combine the business processes and its logic optimization and

technological advantages as crucial for any company or organization. When it comes to businesses, 46.77 % of the sample has an IT sector which implies that there is a correlation between the volume of business processes and the usage of Internet technologies.

The analysis shows that the companies have intensive use of the MS Office package in their workflows. Also, it is positive that the knowledge that organizations have created a view on cloud computing tools and have already seen the beginnings of the use of these tools, especially the cloud computing application Dropbox, as shown by the survey results. Although, more cloud computing applications and tools were offered as multiple choice questions used by the organizations in the world. Due to the need to devote further attention to the development and implementation of cloud computing concept in Pelagonia region, applications like GoGrid, Base CRM, Google Drive and Myquiry, take place in the analysis using software tools or applications by organizations in the Pelagonian region. Regarding the usage of cloud computing tools three factors are especially important: commitment of the IT personnel, availability of equipment and financial opportunities, and implementation of cloud computing solutions. We believe that if there is organized innovative IT sector, the implementation of these solutions would take place very quickly, especially because many of cloud computing services can be found as free versions offered to users.

In spite of the above data, the companies were given the opportunity to state their own software solutions and cloud computing tools that were used, and there were several types of cloud computing tools detected to have used: iCloud, CaseWare, SkyDrive, SQL Server and custom software.

*Table 2: Display of Software Solutions Used By Organizations In the Region of Pelagonia*

|                                                                                                                         | Do not use any | MS Office | Base CRM | Dropbox | Google Drive | Jay-Cut | My-Que-ry | Pixlr | Go Grid | Остатни |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|----------|---------|--------------|---------|-----------|-------|---------|---------|
| Which software solutions you use in the storage and processing of data and documents that you use in your organization? | 4              | 73        | 3        | 13      | 6            | 1       | 1         | 1     | 1       | 9       |
| Percentages                                                                                                             | 4.9%           | 90.1%     | 3.7%     | 16.04%  | 7.4%         | 1.2%    | 1.2%      | 1.2%  | 1.2%    | 11.1%   |

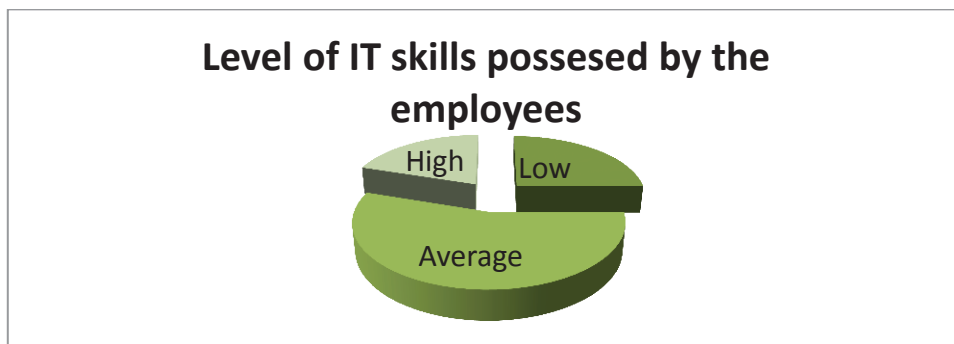


In this segment, it was detected that organizations in the Pelagonia region of Macedonia still communicate via e- mail (79.26 %) and telephone (73.17 %) , but quite interesting and satisfying is the fact that many of the companies tend to perform more effectively and to improve communication through the use of Skype (30,48%). Using Skype in workflows, and other features as ooVoo. com, can contribute to cost savings that companies make for communication or completely reduce the use of phone lines as communication among employees, and with colleagues and customers.

The survey detected that four organizations have begun implementing the communication with the Digital Video Conferencing equipment. This mode of communication is powerful today in multinational companies that already have a long distance working as a remote option, and we believe that the interest in implementing new trends in the area of Pelagonia really thrive with this modern approach.

The issue related to the level of computer skills that employees possess aims to give an overview of human potential in the organizations in Macedonia, which have been able to meet the challenges arising from new technologies. In this case, the subjective assessment of IT people in the organizations indicates that 55 % of the organizations have employees that have high level of computer skills.

*Figure 1: Level of IT Skills Possessed By Employees In Organizations In the Pelagonia Region*



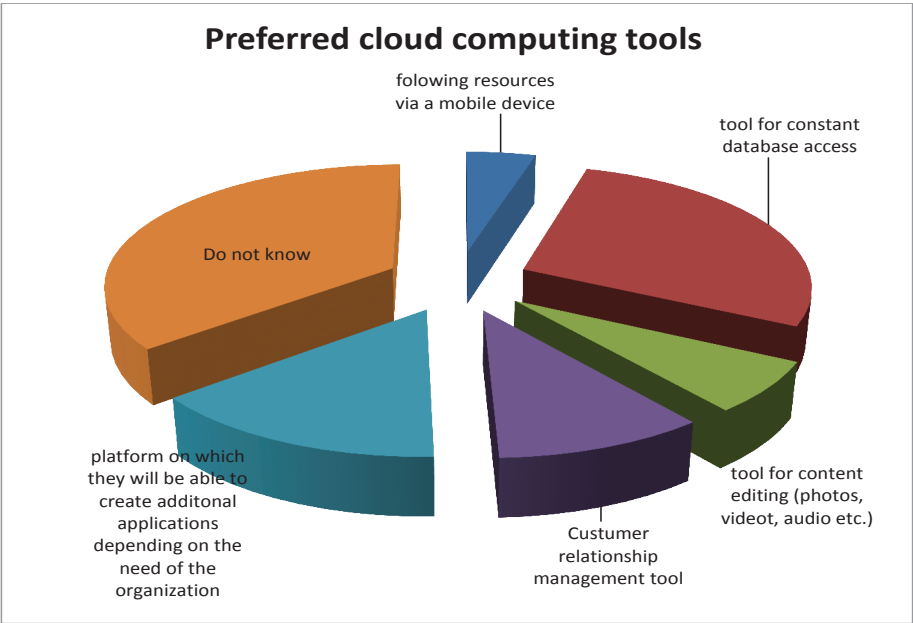
Concerning the issue of knowledge of the phenomenon of cloud computing, 52 % of respondents said they know what it is. The disappointing discovery is that a very similar percentage, or about 54 % of people in the IT sector have learned about cloud computing on individual bases, and less than 3 % of them encountered the concept in organizations in which they work. From this section, we note that organizations in Pelagonia do not additionally educate

their employees about this phenomenon and it has not yet reached the actuality that this phenomenon is accepted worldwide.

In terms of knowing the features of cloud computing, 53.56 % of the organizations said that they know what cloud computing is, but in this case, the concern lies in the fact that the remaining 46.44 % of the surveyed organizations have no knowledge of cloud computing. In this segment, we conclude that Pelagonian region is necessary not only to educate employees, but to further train specialists in IT field. This is supplemented with the issue which is related to the training and upgrading of the IT people within their organizations. Given that only 2.43 % of respondents met with cloud computing in their work environment, we can conclude that organizations in Pelagonia pay little attention to the education of their employees despite the great need.

We continued to review the results obtained in terms of the needs that organizations have about cloud computing tools. The results showed that companies in cloud computing applications and tools need solutions which would ensure constant access to a database (39.5 %). The research detected that the phenomenon of cloud computing is rarely mentioned and used in the Pelagonian region. Thus, the results showed that more than 24 % of organizations are not able to respond to the question which cloud computing solution would be most suitable for implementation in their working process.

*Figure 2: Preferred Cloud Computing Tools By Organizations In the Pelagonia Region in Macedonia*



Very interesting results were generated from the issue related to software tools that organizations use in their work process. This question points out the way organizations have been using cloud computing solutions so far. Research shows that 45.12 % of organizations do not use cloud computing tools, while those organizations that use the largest percentage, or 21.05 %, use cloud computing tools for storing data and sharing information with other organizations that collaborate on a specific project. This conclusion is very important for the organizations in the Pelagonia region since using cloud computing for that purpose represents the core of the cloud computing concept, the collaborative working.

When considering the degree of implementation of innovative internet technologies in the Pelagonia region, we have to pay special attention to today's biggest obstacle and most important issue when it comes to cloud computing and ICT in general, and that is security. The results of the interviewed organizations show that security aspects are major problem when it comes to implementation of Internet technologies. The surveyed eighty two organizations responded to this question and the results are presented in the following table:

*Table 3: Safety and Arguments of Organizations In the Pelagonia Region in Macedonia*

| Is your online stored data safe? |                                                                                        |                      |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Not at all                       | Yes it is, but if there is another possibility to store them, I would choose that one. | Is secured maximally |
| 11                               | 47                                                                                     | 14                   |

From this point, we can observe that there is still a need for further adjustment for implementation of Internet technologies in the organizations in the Pelagonian region.

The current situation with the implementation of innovative internet technologies in organizations in the Pelagonia region is coupled with the fact that large organizations today have their own software for their business processes, which are strongly embedded in their routine work. The process of migrating from their own software to a cloud computing application, as was the case with companies in the world, is likely to take place over a period of 3 to 5 years according to the business case scenario of cloud computing implementation presented by the expert David Linthicum.<sup>3</sup>

Immediately, the issue related to the willingness of entities to fully implement cloud computing in business processes was followed up. As expected, most of the organizations could not access the full implementation of cloud computing. Only about 37 % of business entities agreed to accede to the implementation of cloud computing, but as you may notice in building the business case of cloud computing, the process is likely to take time over five years.

#### **4. CONCLUSION**

Considering the benefits which are generated by the use of cloud computing, the impact of this phenomenon on productivity in the work of organizations in the Pelagonia region was researched. Due to low level of implementation of these tools in the processes, the results showed that only 31 organizations, or approximately 37 % of total organizations included in the survey, saw an increase in productivity of their operations. This small percentage is due to the fact that very few of the organizations in the region of Pelagonia are familiar with the phenomenon of cloud computing, and given the conditions in which they operate, we will need a longer period of time in order to realize the business case for deploying cloud computing.

The need for more research on the phenomenon of cloud computing by the organizations in the Pelagonia region is immense. It was noted that many organizations have very little knowledge about cloud computing from the process of implementation of the research.

Concerning the productive impact of cloud computing solutions in the work process, in terms of global trends, it is already proven that particularly through the use of cloud computing by the largest corporations, the cost effectiveness is the most important factor. When it comes to the organizations in the Pelagonia region, we still cannot talk about the productive impact of cloud computing solutions in organizations, because most of the respondents use some form of public cloud computing, while others did not even apply it.

In this context, the technological development in the Pelagonia region in Macedonia today, requires a special emphasis on the degree of implementation of innovations in the organizations, and thus generating greater results and effects in the national economies.

## 5. REFERENCES

1. Barrie Sosinsky, "Cloud Computing Bible", Wiley&Sons 2011
2. Brian J.S. Chee, Curtis Francklin Jr, "Clod Computing- Technologies and Strategies of the Ubiquitous Data Center", Taylor and Francis Group, LLC 2010
3. David Chappell, "A Short Introduction to Cloud Platforms- An Enterprise Oriented View", Chappell&Assocoates 2008.
4. Erik van Ommeren, Sander Duivestijn, John deVadoss, Clemens Reijnen, Erik Gunvaldson, "Collaboration in the Cloud", Microsoft and Sogeti 2009,
5. Hosein Bidgioli, "The Internet Encyclopedia", Volume 1(A-F), Volume 2(G-O) и Volume 3(P-Z), Wiley&Sons, 2004.
6. Michael Miller, "Cloud computing Web-Based Applications that change the way you work and collaborate online", Que publishing 2009.
7. Phillip Lenssen, "55 Ways to Have Fun with Google", Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 2.0 License 2006.
8. Raja Natarajan, Adegboyega Ojo, "Distributed Computing and Internet Technology", 7<sup>th</sup> International Conference, ICDCIT 2011.
9. Terrence V. Lillard, Clint P. Garrison, "Digital forensics for Network, Internet and Cloud computing", Elsevier Inc. 2010.
10. Tom Kendrick, " 101 Project management problems and how to solve them", AMACOM 2011
11. Лаудон К. Кенет, Лаудон П. Џејн, „Менаџмент информациски системи-Управување со дигитална компанија“, Аламина 2010

## Endnotes

1. GARTNER RESEARCH; ID: G00157908; 28 MAY 2008
2. State statistical Office "Regions in the Republic of Macedonia, 2012", Segment: Citizens ages 15 and up according to the economic activity, 2011 (34:114)
3. Linthicum David-CTO of Blue Mountain Labs, "5 Secrets to Success with Cloud computing" Webinar, May 2012



# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## OPĆI MODEL UPRAVLJANJA ZAKONSKIM ZAHTJEVIMA INFORMACIJSKE SIGURNOSTI

### GENERAL MODEL FOR INFORMATION SECURITY LEGAL COMPLIANCE

**Haris Hamidović**

MKF EKI Sarajevo

Džemala Bijedića bb (do 133), Sarajevo

haris.hamidovic@eki.ba

**APSTRAKT:** *Sistemi i procesi kojima se obrađuju informacije postali su sveprisutni u poslovnim i državnim organizacijama širom svijeta. Rastuća ovisnost organizacija o informacijama i informacijskim sistemima, uz rizike, koristi i mogućnosti koje ovi resursi predstavljaju, učinila je korporativno upravljanje informacijskom sigurnošću kritičnim elementom ukupnog korporativnog upravljanja.*

*U okviru integracijskih procesa Bosne i Hercegovine u EU i NATO, zahtjevi informacijske sigurnosti sadržani su u programima NATO-a Partnerstvo za mir (PfP), Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju u EU (SSP) te u sigurnosnoj politici NATO-a i EU, kao i pratećim provedbenim dokumentima sigurnosne politike. Nadalje, ti zahtjevi osobito su izraženi u programu eEurope 2005, kroz odluke, rezolucije i druge programske dokumente Vijeća Evropske unije i Evropske komisije u području informacijskog društva. Cijeli proces harmonizacije nacionalnog i EU zakonodavstva u mnogim područjima doticat će se problematike koja pripada u okvire ili se dotiče okvira informacijske sigurnosti.*

*Glavni uzrok ugrožavanja sigurnosti ljudi, imovine i okoliša u poslovnom sistemu čije su posljedice nastanak šteta svih vrsta, jeste nedosljedna provedba propisanih i utvrđenih pravila i mjera zaštite, odbrane i spašavanja, kao funkcija sigurnosti. U značajnoj mjeri ovo vrijedi i za informacijsku imovinu. S ciljem davanja doprinosa unapređenju sigurnosti u poslovnom sistemu u radu će biti predstavljen opći teorijski model upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu, korištenjem načela opće teorije sistema, teorije suvremenog menadžmenta poslovnih sistema te načela procesnog i sistemskog pristupa upravljanju.*

**Ključne riječi:** *informacijska sigurnost, zakonska usklađenost, korporativno upravljanje*

**JEL:** K22, M15

## **1. UVOD**

Povećano korištenje informacijskih tehnologija u poslovanju rezultiralo je velikim ekonomskim prednostima za poslovne subjekte, uključujući tu između ostalog znatno smanjenje troškova poslovanja i povećanje produktivnosti. No, ovisnost o elektroničkim zapisima i umreženoj računarskoj infrastrukturi povezana je s novim i povećanim rizicima. Stvaranje, prijenos, obrada i pohranjivanje organizacijskih informacija u elektroničkom obliku uveliko povećava mogućnost neovlaštenog pristupa, korištenja, otkrivanja i mijenjanja, kao i rizik od slučajnog gubitka ili uništenja informacija.

Kao rezultat povećanog stepena međusobnog povezivanja, informacijski sistemi i mreže su izloženi sve većem broju i širokoj raznolikosti prijetnji i sigurnosnih propusta. (OECD, 2002)

Zabrinutost u vezi pitanja korporativnog upravljanja, privatnosti pojedinca, odgovornosti za financijske informacije, autentičnosti i integriteta transakcijskih podataka, te zaštite osjetljivih poslovnih podataka potakli su vlade širom razvijenog svijeta na donošenje zakona i propisa koji bi trebali osigurati da organizacije na odgovarajući način adresiraju pitanje informacijske sigurnosti. Te regulatorne inicijative su nametnule obavezu provedbe mjera informacijske sigurnosti velikom broju poslovnih subjekta.

Organizacije moraju razumjeti i adresirati regulatorne zahtjeve u vezi s informacijskom sigurnošću. Regulatorna usklađenost u vezi s informacijskom sigurnošću složen je zadatak. Veći broj autora (Tashi, 2009) (Adler, 2006), kao i međunarodnih okvira dobre prakse informacijske sigurnosti (ISACA, 2012) (ISO/IEC 17799:2005) ukazuju na potrebu formaliziranog pristupa rješavanju ove problematike. U ovom radu će biti predstavljen opći teorijski model upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu, korištenjem načela opće teorije sistema, teorije suvremenog menadžmenta poslovnih sistema te načela procesnog i sistemskog pristupa upravljanju.

## **2. ZAKONODAVNI ODGOVOR NA PRIJETNJE SIGURNOSTI INFORMACIJA**

Zakon uzima u biti dvosmjerni pristup u rješavanju izazova uzrokovanih opsežnim korištenjem informacija u elektroničkom obliku, kao i potencijalne štete koje mogu nastati kada se desi proboj sigurnosti i informacije budu ugrožene:



- Prvo, zakon definira nelegalnim određene vrste ponašanja koja krše sigurnost nečijih podataka, te određuje kazne za one koji se upuštaju u takva ponašanja.
- Drugo, zakon nameće na one poslovne subjekte koji posjeduju osjetljive podatke obavezu šticeanja tih podataka i odgovarajućih informacijskih sistema u cilju zaštite različitih stranaka sa interesom.

## 2. 1. Definiranje protuzakonitog ponašanja

Mnoge zemlje su donijele neki oblik cyber<sup>1</sup> zakonodavstva dizajniran za sprečavanje i kažnjavanje aktivnosti koje ugrožavaju sigurnost računarskih sistema ili informacija koje oni sadrže. Neke zemlje su donijele sveobuhvatne zakone koji tretiraju kriminal putem računara, a neke su jednostavno izvršile promjene postojećeg kaznenog zakonodavstva kako bi se bolje uklopila djela računarski zasnovanih kaznenih djela. U oba slučaja, statuti su doneseni kao odgovor na eskalaciju računarski zasnovanog kriminala i percipiraju nesposobnost tradicionalnog kaznenog zakonodavstva da obuhvati sva moguća kaznena djela povezana sa računarima.

Međutim, sama krivično pravna zaštita nema karakter neposredne aktualne zaštite temeljnih vrijednosti pojedinaca i društva, jer krivično pravo nastupa kad je neko djelo već učinjeno, *post factum*, te je njezin smisao ponajprije u njezinom preventivnom djelovanju, a na području cyber kriminaliteta posebno u pogledu generalne prevencije usmjerene na nečinjenje takvih djela. (Dragičević, 1999)

## 2. 2. Zahtjev za zaštitu podataka

Drugi zakonsko-regulatorni pristup informacijskoj sigurnosti je traženje od onih koji posjeduju ili obrađuju osjetljive podatke poduzimanje odgovarajućih mjera za zaštitu: (1) samih podataka, i (2) osoba na koje bi moglo utjecati kršenje sigurnosti tih podataka. Ovaj pristup temelji se na spoznaji da organizacije koje posjeduju osjetljive podatke imaju odgovornost za njihovu zaštitu. Osim toga, zbog prirode elektroničkih podataka i mogućnosti počinjenja krivičnog djela s udaljenih lokacija od strane nekoga u drugoj jurisdikciji koji najčešće ne može ni biti prepoznat, a kamoli procesuiran, sigurnosne mjere koje radi zaštite podataka poduzme vlasnik često su jedini efikasan način za rješavanje problema zaštite.

Premda zakonsko propisivanje mjera informacijske sigurnosti i usklađivanje organizacija ne treba izjednačavati sa stvarno realiziranom sigurnošću (ISA/

ANSI, 2010), ono će prisiliti one koji ne rade ništa da barem nešto učine po pitanju zaštite (Payne, 2004), što može biti značajno imajući u vidu rezultate Verizon studije koja ukazuje da su u 87% slučajeva, istraživači bili u mogućnosti zaključiti da su se povrede sigurnosti mogle izbjeći da su postojale razumne sigurnosne kontrole na licu mjesta u trenutku incidenta. (Verizon Business Risk Team, 2008)

### **2. 2. 1. Odgovornost za informacijsku sigurnost**

Zaštita poslovnih informacija i računarskih sistema nekada je bila samo tehničko pitanje kojim su se trebali baviti IT odjeli. Danas, međutim, kada je informacijska sigurnost evoluirala u pravnu obavezu, odgovornost je stavljena direktno na viši menadžment, te u mnogim slučajevima i na upravni odbor. Ovo je sada, po mnogo čemu, pitanje korporativnog upravljanja. Američki zakoni posebno naglašavaju potrebu da viša uprava preuzme izravnu odgovornost za informacijsku sigurnost. (Smedinghoff, 2008)

Privatni sektor započinje također prepoznavati značaj odgovornosti višeg menadžmenta i upravnih odbora za informacijsku sigurnost.

U izvještaju Corporate Governance Task Force se navodi da upravni odbor ili slično upravljačko tijelo organizacije treba osigurati strateški nadzor u vezi s informacijskom sigurnošću, uključujući (National Cyber Security Summit Task Force, 2004):

- Razumijevanje kritičnosti informacija i informacijske sigurnosti u organizaciji.
- Pregled ulaganja u informacijsku sigurnost s ciljem usklađivanja s strategijom organizacije i profilom rizika.
- Promociju razvoja i provedbe sveobuhvatnog programa informacijske sigurnosti.
- Zahtjevom za redovne izvještaje od strane menadžmenta u vezi s adekvatnošću i djelotvornošću programa sigurnosti.

### **2. 2. 2. Sigurnost je relativan pojam**

Zakonodavstvo u većini slučajeva posmatra sigurnost kao relativan pojam. To je vidljivo iz činjenice da većina zakona i propisa jednostavno zahtijeva da sigurnost bude “razumna”, “prikladna”, “nužna” ili “odgovarajuća”. Ovo je potrebno imati na umu prilikom razmatranja organizacijskih sigurnosnih obaveza.

Ovakvo zakonodavno stajalište traži specifičan pristup korporativnim sigurnosnim obavezama koji zahtijeva „proces” primijenjen na jedinstvene okolnosti svakog organizacijskog okruženja. Kako je navedeno u jednom mišljenju: „Obaveza provođenja razumnih mjera ... nije tehnički ili operativno propisana. To jest ne navodi određene tehnologije ili postupke koji se moraju koristiti za zaštitu ličnih podataka. Obaveza provođenja razumnih mjera znači da se zbog situacije razlikuju mjere potrebne za zaštitu ličnih podataka.” (Eastern School District, 2008)

Usvajanjem ovog pristupa, zakoni pravilno prepoznaju da izbor sigurnosnih mjera i tehnologija može (i treba) da se razlikuju ovisno o situaciji. Dakle, većina zakona ne zahtijeva od kompanija provedbu određenih sigurnosnih kontrola (kao što je naprimjer vatrozid), niti daju mogućnost “sigurne luke” (naprimjer, ako implementirate vatrozid vaš sistem će biti kompatibilan). No, sigurnosni zakoni često zahtijevaju od kompanija određene kategorije sigurnosnih kontrola (kao što su kontrola pristupa), dok ostavljaju kompanijama odluku o tome da li će koristiti određene kontrole (naprimjer vatrozid) koje će pružiti odgovarajući nivo sigurnosti.

Dakle, umjesto zahtjeva da firme provode određene mjere sigurnosti, većina pravnih standarda zahtijeva od firmi provođenje sveobuhvatnog (i dokumentiranog) programa informacijske sigurnosti firme. Taj proces uključuje procjenu specifičnih rizika s kojima se firma suočava, utvrđivanje i provođenje odgovarajućih sigurnosnih kontrola kao odgovora na te rizike, provjeru da se one provode učinkovito, te osiguranja da se one stalno ažuriraju kao odgovor na nove izazove. Rezultati tog procesa odredit će posebne sigurnosne kontrole koje firma mora provesti kako bi bila suglasna sa zakonskim zahtjevima.

Ključni aspekt ovog procesa je spoznaja da on nikada nije dovršen. To je kontinuiran proces, i mora neprestano biti pregledan, revidiran i ažuriran. Kako je navedeno u napucima američkog bankarskog regulatora: „Organizacije često pogrešno doživljavaju informacijsku sigurnost kao stanje kontrola u određenoj tački u vremenu. Sigurnost je kontinuiran proces, pri čemu je stanje kontrola financijske ustanove samo jedan od pokazatelja njene ukupne sigurnosti. Ostali pokazatelji uključuju sposobnost institucije da kontinuirano ocjenjuje stanje sigurnosti i reagira na odgovarajući način u okruženju brzo mijenjajućih prijetnji, tehnologija i uslova poslovanja. Financijske institucije uspostavljaju i održavaju doista djelotvoran sistem informacijske sigurnosti kada kontinuirano integriraju procese, ljude i tehnologije kako bi se ublažio rizik u skladu s procjenom rizika i prihvatljivim nivoom tolerancije rizika.

Financijske institucije štite informacije uspostavom sigurnosnih procesa koji identificiraju rizike, oblikuju strategiju za upravljanje rizicima, provode strategiju, ispituju provedbu i prate okruženje za kontrolu rizika.” (FFIEC, 2006)

### **3. MODEL SISTEMSKOG UPRAVLJANJA SIGURNOSTI**

Tačna uloga informacijske sigurnosti još uvijek nije jasno definirana u mnogim organizacijama. Organizacije nerijetko gledaju na informacijsku sigurnost izolirano - percepcija da je sigurnost nečija tuđa odgovornost, te stoga ne postoji zajednički napor da se povežu sigurnosni programi sa ciljevima poslovanja. Ovakav pristup može lako dovesti do slabosti u upravljanju sigurnošću, te rezultirati ozbiljnim izloženostima organizacije rizicima. (Moore, 2010)

U mnogim poslovnim organizacijama na informacijsku sigurnost se gleda isključivo kao na tehničku disciplinu. No, iako tehnologija može ponuditi korisne alate u zaštiti informacijske imovine, sama tehnologija nije potpuno rješenje. (ISACA, 2009)

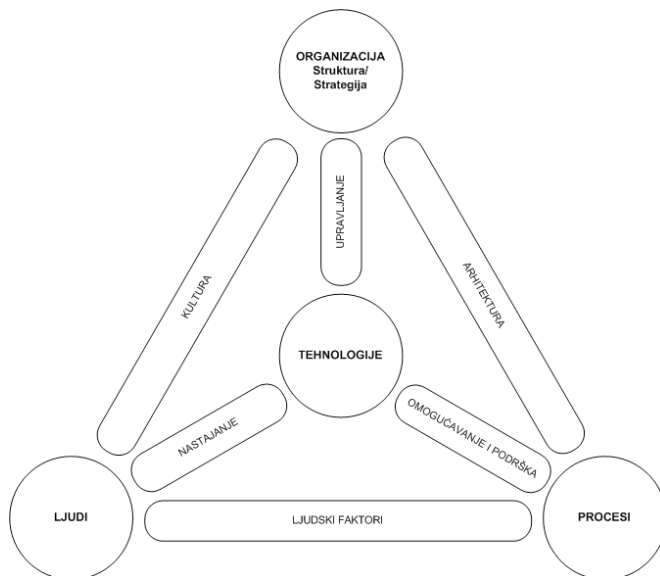
Programi informacijske sigurnosti moraju uzeti u obzir u kakvoj su međusobnoj interakciji organizacija, njeni ljudi, procesi i tehnologije, te kako organizacijsko upravljanje, kultura, arhitektura i ljudski elementi podržavaju ili ometaju sposobnost organizacije za upravljanje rizicima i zaštitu informacijske imovine.

Institut za zaštitu kritične informacijske infrastrukture (ICIIP) 2005. godine, pri University of Southern California (USA) Marshall School of Business razvio je konceptualni okvir korporativne sigurnosti za organizacije kritična informacijska infrastruktura djelatnosti. (Kiely, Benzel, 2006)

Udruženje za reviziju i kontrolu informacijskih sistema (Information Systems Audit and Control Association – ISACA) 2008. godine, sklopilo je formalni sporazum s Institutom ICIIP, radi nastavka razvoja modela sistemskog upravljanja sigurnošću. (Kiely, Benzel, 2006) Poslovni model za informacijsku sigurnost (engl. The Business Model for Information Security - BMIS) uzima poslovno orijentirani pristup upravljanju informacijskom sigurnošću, nadovezujući se na temeljne koncepte koje je razvio Institut. On koristi sistemski pristup kako bi pojasnio složene odnose unutar organizacija, a time i učinkovitije upravljanje sigurnošću. (ISACA, 2009)

Pojam sistema može se primijeniti na sve pojave koje imaju barem sljedeće osnovne sistemske značajke, tj. na one koje se sastoje od definiranih dijelova, tj. elemenata, i imaju svoju strukturu, tj. da su njihovi elementi međusobno povezani i imaju svoju funkciju, tj. imaju neku svrhu i ulogu. (Radošević, 2001)

Kao što je prikazano na slici 1, poslovni model za informacijsku sigurnost se može promatrati kao fleksibilna, trodimenzionalna, struktura u obliku piramide sastavljena od četiri elementa (organizacijska struktura/strategija, ljudi, tehnologije i procesi) međusobno povezana sa šest dinamičkih interkonekcija. Svi aspekti modela su u međusobnoj interakciji jedni s drugima. Ukoliko je bilo koji dio modela izmijenjen, nije adresiran ili je neodgovarajuće upravljan, ravnoteža modela je potencijalno u opasnosti. Dinamičke interkonekcije djeluju kao sile reakcije na promjene u preduzeću, omogućavajući prilagodbu modela po potrebi. (ISACA, 2009)



*Slika 1. Poslovni model za informacijsku sigurnost (ISACA, 2009)*

### 3. 1. Sistemski pristup

Sistemski pristup promatranja stvari i pojava ima ova glavna obilježja (Žaja, 1993):

- a) predmet tih pojava, tj. sistem, promatra se kao dio veće cjeline;
- b) proučavaju se i definiraju veze s okolinom sistema;

- c) definira se funkcija sistema u cjelini (rašćlanjivanjem na sastavne elemente mogu se izgubiti osnovna obilježja cjeline);
- d) elementi sistema promatraju se u njihovim interakcijama i u odnosu prema funkcioniranju cijelog sistema;
- e) uspješnije funkcioniranje sistema traži se u prestrukturiranju (drugacijem povezivanju) elemenata sistema.

Proučavanjem pojedinih elemenata izdvojeno iz strukture sistema kojem pripadaju zapostavali bi bitnu činjenicu: sistem ima i takva obilježja koja nemaju i njegovi sastavni dijelovi.

### **3. 1. 1. Sistemsko okruženje**

Pojam sistema predstavlja ono što podrazumijevamo pod pojmom funkcionalne cjeline. To znači da mora postojati nekakva sredina u kojoj sistem vrši svoju funkciju. Sistem ostvaruje svoju funkciju putem svog utjecaja na sredinu u kojoj se nalazi. Isto tako i sredina utječe na sistem. Sve ono što okružuje sistem nazivamo okolinom sistema. Funkcija sistema može biti dobro prepoznata i točno određena samo ukoliko se sistem promatra zajedno s okolinom. (Radošević, 2001)

Temeljem osnovnih načela teorije sistema, koja se kao naučna metoda može primijeniti u svim naučnim područjima i naučnim disciplinama (Zelenika, 2000) (Hong, Chi, Chao, Tang, 2003), poslovni model za informacijsku sigurnost je neophodno promatrati u kontekstu šireg okruženja tj. zajedno s njegovom okolinom.

Nepripadanje većem sistemu značilo bi da je određeni sistem zatvoren. Međutim, takav bi sistem bio lišen stalnog pritjecanja razvojne energije. To znači, s druge strane, da dinamički sistemi mogu postojati samo kao „otvoreni”, to jeste da između njih i okoline, okruženja mora postojati neprekidna interakcija.

Nepostojanje utjecaja vanjskih činilaca (iz okruženja) na ponašanje sistema sigurnosti, a na koje sistem ne može djelovati, značilo da organizacijski sistem, kojem pripada sistem sigurnosti, postaje sasvim dezintegriran, odnosno dolazi u stanje kaosa. (Žaja, 1993)

Stoga su, u sklopu evolucije ISACA poslovnog modela za informacijsku sigurnost 2011. godine predstavljene osnovne značajke okoline u kojoj organizacijski sistem informacijske sigurnosti djeluje. (Hamidovic, 2011)

Zbog promjena koje nastaju u okruženju sistem mora stvoriti mrežu informacijskih veza, koja mu omogućuje donošenje odluka u vezi s prilagođavanjem sistema promjenama u okruženju. Za potpuno uočavanje ponašanja sistema u budućnosti nužno je poznavanje skupa M11, M12 i M22. Ako M označava moguću međuzavisnost, te indeks 1 sistem, a indeks 2 okruženje, onda su značenja ovakva (Žaja, 1993):

M11 – interne međuzavisnosti unutar sistema;

M12 – međuzavisnosti između sistema i njegova okruženja;

M22 – međuzavisnosti unutar okruženja sistema.

Analizirajući funkcioniranje nekog sistema moguće bi bilo uočiti dvije vrste interakcije: onih između podсистема (ili njihovih elemenata) i između sistema kao cjeline i okoline. Djelovanje okoline na sistem može biti kvalitativno različito, pa se njegovo funkcioniranje očituje kao:

- pozitivan (konstruktivan) utjecaj;
- negativan (destruktivan) utjecaj;
- neznan (zanemarljiv) utjecaj.

Ti utjecaji izazivaju, gotovo u pravilu, reakciju sistema. Njihov intenzitet zavisi od vrste i jačine pojedinog utjecaja. Pozitivni utjecaji okoline uvijek izazivaju reakciju sistema, a negativni utjecaji iz okruženja u slučaju vrlo jakog intenziteta mogu djelovati na prestanak funkcioniranja sistema. Neznatni utjecaji okoline ne izazivaju reakciju sistema. (Žaja, 1993)

Nužnost proširenja poslovnog modela za informacijsku sigurnost, na način da se sistem informacijske sigurnosti mora promatrati u kontekstu šireg okruženja tj. zajedno s njegovom okolinom, proizilazi i iz potrebe za regulacijom sistema, tj. očuvanjem stabilnosti sistema.

Treba uočiti da ulazne veličine sistema mogu biti dvojake: predvidive i nepredvidive. Predvidive ulazne veličine jesu funkcija vremena i stanja sistema. Za te veličine sistem je “spreman” da ih transformira u izlazne veličine. Nepredvidive ulazne veličine djeluju iz okoline na sistem tako da promatrani sistem nema značajnijeg ili izravnog utjecaja na njih.

Ulaz sistema koji se ne može kontrolirati (nepredvidive ulazne veličine) uzrokuje nesklad u funkcioniranju sistema, pa i prestanak funkcioniranja. Nesklad u funkcioniranju sistema rezultira neželjenim izlazom sistema. To dalje utječe na odstupanje postavljenog cilja sistema. Da bi se sve djelomično ili potpuno izbjeglo, nužno je neprestano djelovati na ulazne veličine.

Taj proces djelovanja na ulaz sistema, koji treba podešavati funkcioniranje sistema u skladu sa postavljenim ciljem postojanja sistema, zove se regulacija sistema. Regulacija sistema, se temeljem teorije regulacije sistema, može predstaviti regulatorom, koji djeluje na ulaz sistema.

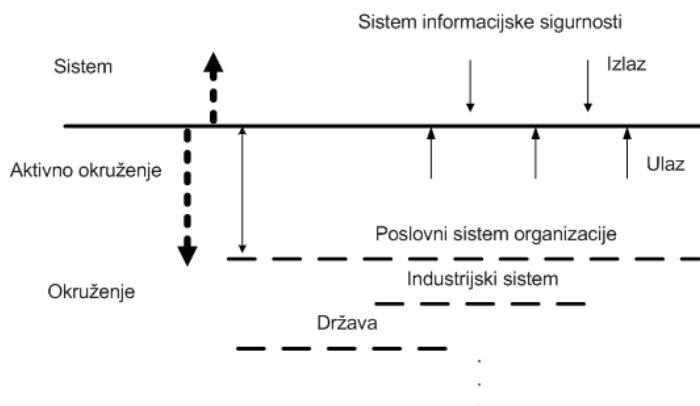
Temeljna funkcija teorije regulacije se formalno može definirati izrazom:

$$Y = f(X, S, R) \quad (1)$$

pri čemu je značenje oznaka: X – ulaz reguliranog sistem, Y – izlaz reguliranog sistema, S – sistem i R - regulator sistema.

Ponašanje sistema se mijenja zbog različitih djelovanja, utjecaja koji izazivaju promjene stanja sistema. Uzroci koji izazivaju takve promjene mogu narušiti njegovu stabilnost, postojanost, ravnotežu. Stupanj sposobnosti sistema da u toku svog procesa razvoja održi opće stanje ravnoteže nije neka trajnija osobina sistema, već se ona mijenja u tijeku vremena. Funkciju regulacije obavlja podsistem upravljanja. Upravljanje sistemom je, nesumnjivo, najvažnija funkcija u osiguranju njegova opstanka. (Žaja, 1993)

Sistem informacijske sigurnosti može se promatrati kao podsistem poslovnog sistema organizacije. Poslovni sistem organizacije predstavlja aktivnu okolinu sistema informacijske sigurnosti, odnosno onaj dio okruženja koji značajno utječe na sistem informacijske sigurnosti i obrnuto (Slika 2.). (Hamidovic, 2011)



Slika 2. Sistem informacijske sigurnosti (Hamidovic, 2011)

Najznačajniji elementi okruženja koji utječu na ponašanje poslovnog sistema organizacije, a time posredno ili neposredno i na njegove podsisteme su (Žaja, 1993):



1. Razvoj nauke i njezina primjena (tehničko-tehnološka komponenta) – tehnizacija rezultira sve efikasnijim ekonomskim funkcioniranjem sistema, mijenjanjem kvalifikacijske strukture radnika, socijalnim promjenama, itd.
2. Tržište – poslovni planovi sistema polaze isključivo od analiza tržišnih potreba, odnosno njihove apsorpcijske moći. Tako tržište kao komponenta okruženja poslovnog sistema ima odlučujuću ulogu pri planiranju i izboru organizacijskih modela.
3. Društveno-ekonomska struktura – čini opšte uvjete privređivanja koji se utvrđuju određenim normama i pravilima, što reguliraju ponašanje i strukturu poslovnih sistema. Nepoštovanje takvih normi i pravila povlači određene društvene sankcije. Zakonski zahtjevi čija je implementacija u poslovanje, a time i u poslovni sistem i poslovne procese obavezna, sadržani su u brojnim propisima. Njihova brojnost i dinamičnost promjene posebno je izražena u području sigurnosti. Razlog tome je svestrano i široko područje sigurnosti, njezin stalni razvoj te stalno usklađivanje s međunarodnim zakonodavstvom i težnja globalnoj normizaciji. Opći model upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti predstavljen bit će predstavljen u nastavku.

#### **4. OPĆI MODEL UPRAVLJANJA ZAKONSKIM ZAHTJEVIMA INFORMACIJSKE SIGURNOSTI**

Glavni uzrok ugrožavanja sigurnosti ljudi, imovine i okoliša u poslovnom sistemu čije su posljedice nastanak šteta svih vrsta, jeste nedosljedna provedba propisanih i utvrđenih pravila i mjera zaštite, odbrane i spašavanja, kao funkcija sigurnosti. (Taradi, Grošanić, 2007) U izvjesnoj mjeri ovo vrijedi i za informacijsku imovinu. (Verizon Business Risk Team, 2008)

Suvremeni menadžment poslovnih sistema temelji se između ostalog i na procesnom i sistemskom pristupu upravljanju, s ciljem stalnog unapređenja cjelokupnog poslovanja. Kako je u teoriji, a potom i u praksi, naglasak na standardiziranim, posebno primarnim poslovnim procesima, provedba zakonskih zahtjeva sigurnosti može ostati samo na administrativnoj razini. Zbog svega toga može se uočiti problem neučinkovitog i necjelovitog upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u praksi poslovnih sistema. (Taradi, Grošanić, 2007) Ovo je posebno izraženo u slučaju zakonskih zahtjeva informacijske sigurnosti. (GAO, 2007)

Na temelju opće teorije sistema, teorije suvremenog menadžmenta poslovnih sistema te načela procesnog i sistemskog pristupa upravljanju svaki se poslovni sistem može raščlaniti na podsisteme, a potom i na njihove procese. Pri tome, u osnovi, podsistem se sastoji od osnovnih i pratećih podsistema i procesa.

S ciljem određivanja pozicije upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu potrebno je najprije utvrditi sistem informacijske sigurnosti kao podsistem poslovnog sistema. (Hamidovic, 2011)

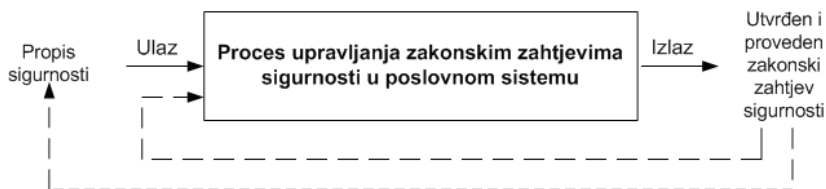
Upravljanje zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu definirana je funkcija (svrha) tako utvrđenog podsistema. Proces upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u direktnim je i povratnim vezama s osnovnim i pratećim procesima u poslovnom sistemu. U direktnim vezama zbog toga jer daje ulaze u te procese (zakonske zahtjeve informacijske sigurnosti koji se implementiraju u procesima), a povratnim vezama zbog toga jer koristi izlaze iz tih procesa (stanje usklađenosti sa zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u procesima) u postupku unutarnjeg nadzora provedbe zakonskih zahtjeva informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu. (Taradi, Grošanić, 2007)

Kada se pak promatraju veze tog podsistema sa njegovom okolicom (izvan poslovnog sistema) važno je uočiti potrebu jedinstvenog ulaza (vanjskih zakonskih zahtjeva informacijske sigurnosti) u proces upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti, potom po njemu transformiranih ulaza u osnovne i prateće poslovne procese uz povratne veze, te jedinstvenog izlaza iz podsistema upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu. Takav se izlaz očituje u vanjskom nadzoru i ocjeni provedbe zakonskih zahtjeva informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu, te u povratnoj vezi s novim ulazima (izmjenama i dopunama zakonskih zahtjeva informacijske sigurnosti). (Taradi, Grošanić, 2007)

Pri tome, vanjski element, koji je poveznica zatvorenog ciklusa upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti, tada na višoj razini od poslovnog sistema (državnoj i javnoj) čine inspekcije, stručne udruge i druge državne i javne institucije koje su u funkciji unapređenja cjelokupnog sistema sigurnosti. (Taradi, Grošanić, 2007)

Pri definiranju procesa upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u poslovnom sistemu potrebno je najprije definirati ulaz i izlaz iz tog procesa.

Općenito, ulazom u proces se može definirati svaki propis sigurnosti (zakon, podzakonski akt, tehnička norma i sl.) koji obzirom na djelatnosti poslovnog sistema može biti utvrđen kao nositelj obaveznog zakonskog zahtjeva sigurnosti. Izlaz iz procesa jeste utvrđen i proveden zakonski zahtjev sigurnosti, što uključuje potrebu unutarnjeg i vanjskog nadzora nad provedbom i ocjenu usklađenosti sa zakonskim zahtjevom sigurnosti. Takav prikaz osnovnih značajki procesa upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u poslovnom sistemu prikazuje slika 3. (Taradi, Grošanić, 2007)



*Slika 3. Proces upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u poslovnom sistemu (Taradi, Grošanić, 2007)*

Na temelju tako definiranog procesa (i podsistema) upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u poslovnom sistemu mogu se sada, metodički ispravno, utvrditi aktivnosti (procesni koraci) procesa, njihov slijed i međusobne veze, uključujući i veze s ostalim procesima u poslovnom sistemu, te ulazni i izlazni podaci, informacije odnosno dokumenti svake procesne aktivnosti. Pri tome je važno odrediti i nositelje odgovornosti za svaku pojedinu aktivnost u procesu. (Taradi, Grošanić, 2007)

Taradi i Grošanić predstavili su opći teorijski model upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u poslovnom sistemu. No, kako i sami autori navode, ovaj model ne adresira u potpunosti specifičnosti problematike informacijske sigurnosti. (Taradi, Grošanić, 2007) U nastavku će biti predstavljena modifikacija ovog modela, kojom je adresirana problematika upravljanja zakonskim zahtjevima informacije sigurnosti u poslovnom sistemu.

Budući da svaka organizacija ima jedinstvene sigurnosne potrebe, kao i to da se organizacijski zahtjevi za sigurnošću i tehnologije mijenjaju tijekom vremena, predstavljeni model je djelomično općenit model, ali ipak model kojeg se može promatrati kao dinamički sistem u kojem objekti modela mogu i paralelno međusobno djelovati.

Osnovna svrha ovako predstavljenog konceptualnog modela je omogućavanje strukturiranja problema i njegovo bolje razumijevanje. Važnost ove vrste modela je da se (Perši, 2008):

- izdvoje najvažnije karakteristike sistema;
- opišu elementi sistema i njihovo međudjelovanje;
- olakša komunikacija implementacijskog tima i korisnika modela.

Utvrđeni model procesa, u svojoj osnovi se sastoji od 11 procesnih aktivnosti (procesnih koraka), prikazanih dijagramom tijeka procesa upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu na slici 4.

Praćenje i analiza propisa informacijske sigurnosti (posebno novoobjavljenih) prva je, ali stalna aktivnost u procesu (procesni korak 1) koju obavlja stručnjak informacijske sigurnosti (voditelj informacijske sigurnosti ili druga stručna osoba u službi informacijske sigurnosti) sa svrhom izdvajanja važnih propisa informacijske sigurnosti, s obzirom na djelatnost poslovnog sistema. Iz propisa se potom utvrđuju pojedini specifični zakonski zahtjevi informacijske sigurnosti (procesni korak 2), uz vođenje baze propisa i zakonskih zahtjeva informacijske sigurnosti, koja je stalno dostupna svim unutarnjim korisnicima.

U slučaju utvrđenog zahtjeva izrađuje se opći akt sigurnosti (procesni korak 3). Ključna je aktivnost u procesu izrada programa implementacije zakonskih zahtjeva informacijske sigurnosti u pojedini proces (osnovni ili prateći proces) (procesni korak 4). Takav program zajednički izrađuju voditelj informacijske sigurnosti i vlasnik procesa, a on u osnovi sadrži: utvrđene zakonske zahtjeve informacijske sigurnosti, način implementacije u proces, odgovornu osobu, rok i potrebne resurse.

Dva su osnovna pristupa u odabiru informacijskih zaštitnih mjera:

- koncept osnovne sigurnosti tj. obavezna primjena osnovnog seta zakonski propisanih zaštitnih mjera, kako bi se informacijske sisteme zaštitilo od najčešćih prijetnji, te
- pristup temeljen na detaljnoj analizi rizika.

Provođenje detaljne analize rizika ima prednost u tome što omogućava sveobuhvatan pogled na rizike. Ukoliko organizacijsko poslovanje u velikoj mjeri ovisi o IT sistemima ili uslugama, i/ili su informacije koje obrađuje vrlo osjetljive, rizici mogu biti visoki, te je stoga detaljna analiza rizika najbolji način da se identificiraju odgovarajuće zaštitne mjere. (ISO/TR 15489-2:2001, 2001) (procesni korak 4c).

Vlasnik procesa, uz stručnu pomoć voditelja informacijske sigurnosti, potom, u skladu sa programom, implementira zakonske zahtjeve informacijske sigurnosti u proces (procesni korak 5)

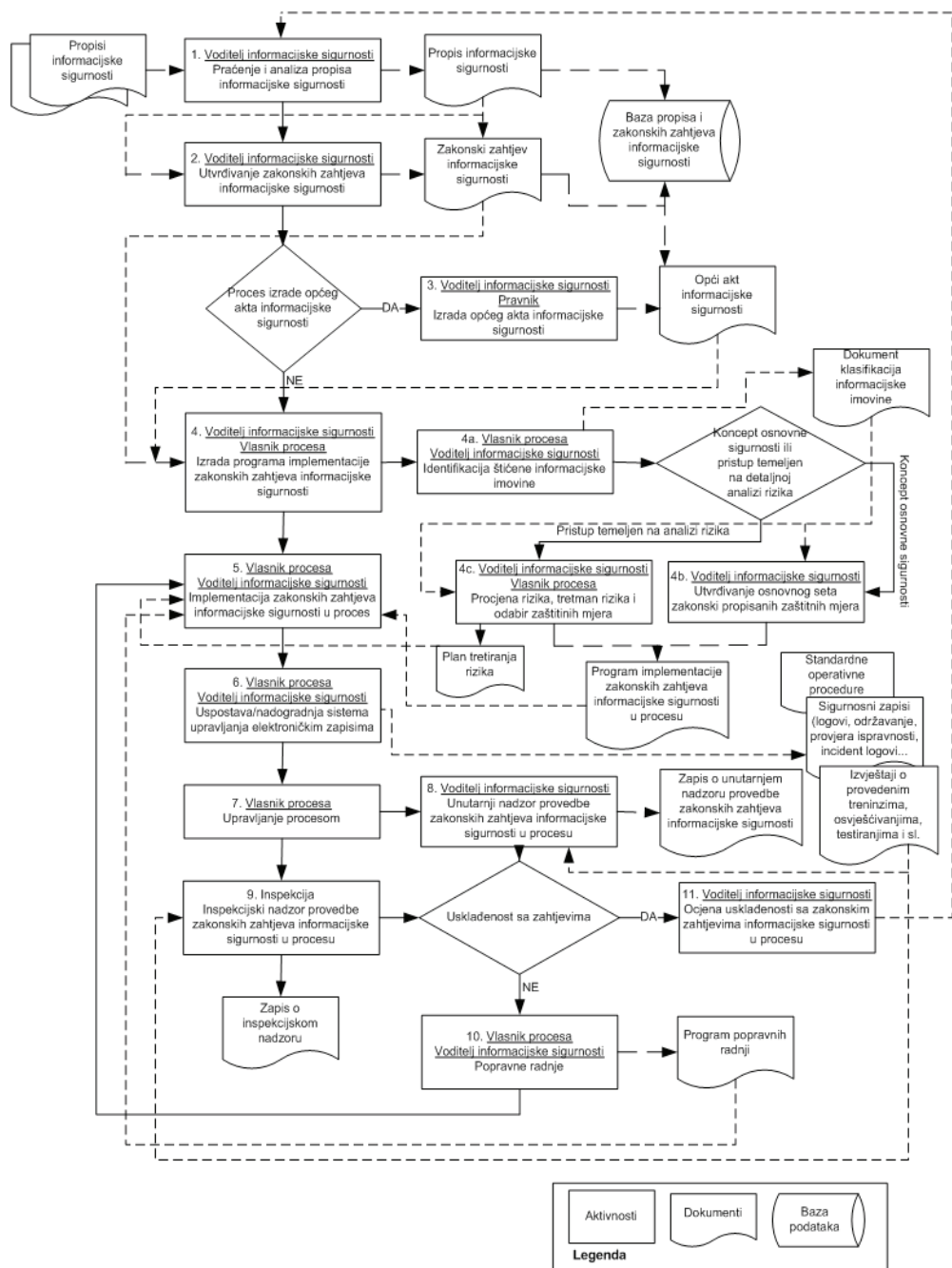
Dobre prakse informacijskog upravljanja zahtijevaju od organizacija dokazivu usaglašenost sa zakonsko/regulatornim i ugovornim obavezama koje se odnose na njih. Za podršku kontinuiranom tijeku poslovanja u skladu s zakonsko/regulatornim zahtjevima, organizacije trebaju stvoriti i održavati autentične, pouzdane i iskoristive zapise i zaštititi integritet tih zapisa onoliko dugo koliko je potrebno. (Hamidovic, 2010)

Dužna pažnja i odgovornost organizacije (odgovornih osoba) u vezi usaglašenosti sa zakonsko/regulatornim zahtjevima informacijske sigurnosti treba biti podržana uspostavom sistematičnog programa praćenja i revizije, o kojima trebaju postojati odgovarajući zapisi. (ISO/TR 15489-2:2001, 2001) (procesni korak 6).

Time su stvoreni preduvjeti za upravljanje procesom u skladu s utvrđenim zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti (procesni korak 7).

Voditelj informacijske sigurnosti (ili kompetentni i objektivni interni auditor) provodi unutarnji nadzor, a inspekcija (ili vanjski auditor) provodi inspeksijski (vanjski) nadzor provedbe zakonskih zahtjeva informacijske sigurnosti u procesima poslovnog sistema (procesni korak 8, procesni korak 9).

U slučaju utvrđenih nesukladnosti sa zakonskim zahtjevima sigurnosti tijekom nadzora, vlasnik procesa i voditelj informacijske sigurnosti izrađuju program popravni radnji, po kojem se potom popravne radnje i provode (procesni korak 10). Ocjenu usklađenosti sa zakonskim zahtjevima sigurnosti u procesu daje voditelj informacijske sigurnosti (procesni korak 11), a ona služi kao ulazna informacija za ocjenu uprave cjelokupnom sistemu informacijske sigurnosti u poslovnom sistemu.



Slika 4. Model upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti

## 6. ZAKLJUČAK

S obzirom da potpuno sigurnih kompjuterskih sistema nema, već samo onih u čiji rad i rezultate rada možemo imati manje ili veće „povjerenje”, neophodna je efikasna pravna zaštite kojom se štite najvažnija dobra unutar društva. Njezin je zadatak da pravovremeno iznađe odgovore i sveobuhvatno (u granicama njene supsidijarnosti i fragmentiranosti) pruži zaštitu najvažnijim dobrima i interesima koji su uvjet funkcioniranja i korištenja informacijskih resursa.

Međutim, kako sama kaznenopravna zaštita nema karakter neposredne aktualne zaštite temeljnih vrijednosti pojedinaca i društva, jer kazneno pravo nastupa kad je neko djelo već učinjeno, *post factum*, njezin je smisao ponajprije u njezinom preventivnom djelovanju, a na području cyber kriminaliteta posebno u pogledu generalne prevencije usmjerene na nečinjenje takvih djela.

Na sadašnjem stupnju prvenstvo imaju tehnološke pretpostavke zaštite, njihova cjelovita i efikasna primjena, te njihovo permanentno preispitivanje. Da bi postigli zadovoljavajući stupanj sigurnosti informacijskih sistema, preduvjet je da postoji obaveza provođenja, odnosno primjene sigurnosnih mjera. Postojanje analize rizika, sigurnosnog programa i plana u slučaju nužde, mora biti obaveza svih onih koji u svojim sistemima prikupljaju, obrađuju, pohranjuju i distribuiraju podatke ili informacije, ili se one putem njih razmjenjuju, a čija je tajnost, cjelovitost i tačnost od interesa za njihov rad, rad treće osobe ili je od javnog interesa. Radi zaštite šireg društvenog interesa takva obaveza treba biti propisana ne samo za javni sektor, već i za privatni, a ne da im se prepusti da sami odluče da li trebaju takve mjere ili ne.

U okviru integracijskih procesa Bosne i Hercegovine u EU i NATO, zahtjevi informacijske sigurnosti sadržani su u programima NATO-a Partnerstvo za mir (PfP), Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju u EU (SSP) te u sigurnosnoj politici NATO-a i EU, kao i pratećim provedbenim dokumentima sigurnosne politike. Nadalje, ti zahtjevi osobito su izraženi u programu eEurope 2005, kroz odluke, rezolucije i druge programske dokumente Vijeća Evropske unije i Evropske komisije u području informacijskog društva. Cijeli proces harmonizacije nacionalnog i EU zakonodavstva u mnogim područjima dotičat će se problematike koja pripada u okvire ili se dotiče okvira informacijske sigurnosti.

Tačna uloga informacijske sigurnosti još uvijek nije jasno definirana u mnogim organizacijama. Organizacije nerijetko gledaju na informacijsku sigurnost



izolirano - percepcija da je sigurnost nečija druga odgovornost, te stoga ne postoji zajednički napor da se povežu sigurnosni programi sa ciljevima poslovanja. Ovakav pristup može lako dovesti do slabosti u upravljanju sigurnošću, te rezultirati ozbiljnim izloženostima organizacije rizicima.

Premda zakonsko propisivanje mjera informacijske sigurnosti i usklađivanje organizacija ne treba izjednačavati sa stvarno realiziranom sigurnošću, ono će prisiliti one koji ne rade ništa da barem nešto učine po pitanju zaštite. S ciljem davanja doprinosa unapređenju sigurnosti u poslovnom sistemu u radu je predstavljen opći teorijski model upravljanja zakonskim zahtjevima informacijske sigurnosti u poslovnom sistem, korištenjem načela opće teorije sistema, teorije suvremenog menadžmenta poslovnih sistema te načela procesnog i sistemskog pristupa upravljanju.

## 7. REFERENCE I IZVORI

1. Adler M. Peter (2006) *A Unified Approach to Information Security Compliance*. EDUCAUSE Review, 41(5):46–48, 50, 52, 54, 56, 58, 60, september 2006.
2. Agencija za bankarstvo Federacije BiH (FBA) (2012) *Odluka o minimalnim standardima upravljanja informacionim sistemima u bankama* („Službene novine Federacije BiH“, broj: 1/12)
3. Council of Europe (2001) *Convention on Cybercrime* – Budapest, 23.XI.2001 (European Treaty Series - No. 185)
4. Council of Europe (2003) *Additional Protocol to the Convention on cybercrime, concerning the criminalisation of acts of a racist and xenophobic nature committed through computer systems*
5. Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council
6. Dragičević Dražen, 1999, *Zaštita informacijskih sustava od kompjuterskog kriminaliteta - Doktorska disertacija*, Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet
7. Eastern School District (2008) *Report P-2008-002*, Office of the Information and Privacy Commissioner, Newfoundland and Labrador
8. FFIEC (2006) *IT Examinations Handbook: Information Security*
9. Hamidovic Haris (2010) *An Introduction to Digital Records Management*, ISACA Journal, Volume 6, 2010, The Information Systems Audit and Control Association
10. Hamidovic Haris (2011) *BMIS—An Introduction to the System Environment*, ISACA Journal Volume 4, 2011
11. Hong Kwo-Shing, Chi Yen-Ping, Chao Louis R., Tang Jih-Hsing (2003) *An integrated system theory of information security management*, Information Management & Computer Security, Vol. 11 Iss: 5, pp.243 – 248



12. Internet Security Alliance (ISA) / American National Standards Institute (ANSI) (2010) *The Financial Management of Cyber Risk*
13. ISACA (2009) *An Introduction to the Business Model for Information Security*
14. ISACA (2012) *COBIT 5 for Information Security*
15. ISO/IEC 17799:2005 (2005) Information technology. Security techniques. Code of practice for information security management
16. ISO/TR 15489-2:2001 Information and documentation -- Records management -- Part 2: Guidelines
17. Kiely Larre, Benzel Terry.V. (2006) *Systemic Security Management*, Security & Privacy, IEEE , vol.4, no.6, pp.74-77, Nov.-Dec. 2006
18. Moore Tyler (2010) *The economics of cybersecurity: Principles and policy options*, International Journal of Critical Infrastructure Protection Volume 3, Issues 3–4, December 2010, Pages 103–117
19. National Cyber Security Summit Task Force (2004) *Information Security Governance A CALL TO ACTION - Corporate Governance Task Force Report*
20. NIST (2002) *Special Publication 800-30, Risk Management Guide for Information Technology Systems*
21. OECD (2002) *OECD Guidelines for the Security of Information Systems and Networks: Towards a Culture of Security*
22. Payne Jeffrey E. (2004) *Regulation and information security: can Y2K lessons help us?* Security & Privacy, IEEE (Volume:2 , Issue: 2 )
23. Perši Nenad (2008) *Conceptual Modelling of Complex Production Systems*, Journal of Information and Organizational Sciences, Vol.32 No.2 Prosinac 2008.
24. Radošević Dušan (2001) *Osnove teorije sustava*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb
25. Smedinghoff Thomas J. (2008) *Information Security Law: The Emerging Standard for Corporate Compliance*, IT Governance Publishing
26. Tashi Igli (2009) *Regulatory Compliance and Information Security Assurance.*, in 'ARES', IEEE Computer Society, , pp. 670-674 .
27. United States Government Accountability Office (GAO) (2007) *Public and Private Entities Face Challenges in Addressing Cyber Threats, Report to Congressional Requesters*
28. Verizon Business Risk Team (2008) *Data Breach Investigations Report* [Online]  
Dostupno  
<http://www.verizonbusiness.com/resources/security/databreachreport.pdf>  
[Pristup: 25 Jun 2013.]

29. Vojković Goran, Štambuk-Sunjić Marija (2006) *Konvencija o kibernetičkom kriminalu i kazneni zakon Republike Hrvatske*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Vol.43 No.1 Siječanj 2006.
30. Žaja Marko (1993) *Poslovni sustav*, Školska knjiga Zagreb
31. Zelenika Ratko (2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

## Endnotes

1. Potrebno je navesti kako za engleski termin „cyber” još ne postoji odgovarajući prijevod na naš jezik. Mogućnosti da se riječ cyber prevede kao kibernetički nije prihvatljiva iz razloga što riječ kibernetika (engl. cybernetics), nije sinonim riječi cyber. Kibernetiku bi najkraće mogli definirati kao “sistemske proučavanje komunikacije i upravljanja u organizacijama svih vrsta”, a za cyber još ne postoje precizne definicije, no Rječnik stranih riječi navodi da je cyber prvi element u riječima koji označava nešto vezano uz svijet prividne stvarnosti koji nastaje pomoću kompjutera. Iz ovih razloga u radu će se koristiti originalna riječ na engleskom jeziku. (Vojković, Štambuk-Sunjić, 2006)

# TREĆA INTERNACIONALNA NAUČNA KONFERENCIJA "EKONOMIJA INTEGRACIJA" ZNANJEM OD RECESIJE KA PROSPERITETU

---

## MODEL SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ELEKTRONSKIM IDENTITETIMA U BH. FIRMAMA

### ELECTRONIC IDENTITY MANAGEMENT SYSTEM MODEL FOR THE BH. COMPANIES

**Haris Hamidović**

MKF EKI Sarajevo

Džemala Bijedića bb (do 133), Sarajevo

haris.hamidovic@eki.ba

**APSTRAKT:** *Implementacija i korištenje sistema za upravljanje elektronskim dokumentima velikom broju organizacija može donijeti značajne koristi. No, tradicionalni procesi potpisivanja dokumenata u ovakvim sistemima ne mogu biti korišteni. Tehnologija digitalnih potpisa može biti korištena u ovim sistemima kao zamjena za vlastoručne potpise. Ipak, kao i u slučaju mnogih drugih elektronskih sistema sama implementacija tehnološkog rješenja u organizaciji ne obezbjeđuje dovoljno valjanih dokaza ukoliko elektronski identiteti budu dovedeni u pitanje. Za stvaranje sigurnog i strukturiranog sistema za upravljanje elektronskim identitetima, koji može biti redovito provjeravan, neophodna je implementacija odgovarajućih politika i procedura.*

*Osnovni cilj ovog rada je formuliranje praktično primjenjivog i efikasnog modela uspostave sistema za upravljanje elektronskim identitetima u bosanskohercegovačkim firmama, kako bi se unaprijedili interni poslovni procesi, te što djelotvornije ostvarili poslovni ciljevi i postigla konkurentska prednost.*

*Metodom sistemske analize u smislu teorije sistema definirat će se bitna obilježja sistema za upravljanje elektronskim identitetima unutar organizacija sa poslovno-tehnološkim motrišta. Sistemskim pristupom, orijentiranim primarno na način funkcioniranja sistema, a na osnovu prethodno definiranih elemenata te dobrih i loših strana tehnologije digitalnog potpisa, formulirat će se praktično primjenjiv i funkcionalan model uspostave sistema za upravljanje elektronskim identitetima. Kao radni okvir za izradu modela koristit će se smjernice međunarodnih standarda za upravljanje informacijama.*

**Ključne riječi:** *elektronski potpisi, digitalni potpisi, elektronski identiteti, zakonska prihvatljivost*

**JEL:** K22, M15

## 1. UVOD

Razvoj informatike i njena praktična primjena prouzročile su, 90-tih godina XX stoljeća, velike promjene u suvremenom načinu poslovanja. Na području Evropske unije već se duže vremena razmatra kako iskoristiti prednosti koje pružaju informacijske tehnologije na različitim područjima. Posebna pažnja posvećena je pravnom uređivanju pojedinih aspekata elektronskog poslovanja. Kao neke od najvažnijih Smjernica iz ove oblasti navode se: Smjernica o zaštiti podataka – 1995/46/EC, Smjernica o zaštiti potrošača kod prodaje na daljinu – 1997/7/EC, Smjernica o elektronskim potpisima – 1999/93/EC, Smjernica o elektronskoj trgovini – 2000/31/EC, Smjernica o elektronskom novcu – 2000/46/EC, Smjernica o autorskom pravu – 2001/29/EC. (Gavella, Alinčić, Hrabar, Gliha, Josipović, Korać, Baretić, Nikšić, 2002)

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.

Smjernica o elektronskim potpisima 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.

Premda nije eksplicitno definiran u Direktivi, 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)

Iako je u tački 8. preambule Smjernice o elektronskim potpisima 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, Alinčić, Hrabar, Gliha, Josipović, Korać, Baretić, Nikšić, 2002)

Implementacija i korištenje sistema za upravljanje elektronskim dokumentima velikom broju organizacija može donijeti značajne koristi. No, tradicionalni procesi potpisivanja dokumenata u ovakvim sistemima ne mogu biti korišteni. Tehnologija digitalnih potpisa može biti korištena u ovim sistemima kao zamjena za vlastoručne potpise.

Ipak, kao i u slučaju mnogih drugih elektronskih sistema sama implementacija tehnološkog rješenja u organizaciji ne obezbjeđuje dovoljno valjanih dokaza ukoliko elektronski identiteti budu dovedeni u pitanje. Za stvaranje sigurnog i struktuiranog sistema za upravljanje elektronskim identitetima, koji može biti redovito provjeravan, neophodna je implementacija odgovarajućih politika i procedura. (Shipman, Howes, 2005)

Osnovni cilj ovog rada je formuliranje praktično primjenjivog i efikasnog modela uspostave sistema za upravljanje elektronskim identitetima u bosanskohercegovačkim firmama, kako bi se unaprijedili interni poslovni procesi, te što djelotvornije ostvarili poslovni ciljevi i postigla konkurentska prednost.

U razvoju modela sistema za upravljanje elektronskim identitetima unutar organizacija koristit će se sistemski pristup problemu, prema kojem će se sistem za upravljanje elektronskim identitetima promatrati u sveukupnoj interaktivnoj povezanosti, kako u odnosu prema elementima unutar sistema, tako i u odnosu prema većim sistemima kojima on pripada kao podsistem (ili komponenta).

## **2. SISTEMSKA ANALIZA**

Sistemska analiza u smislu teorije sistema je metoda ili postupak koji se osniva na sistemskom pristupu, tj. postupak kojim se ostvaruje sistemski pristup. Drugim riječima sistemska analiza u smislu teorije sistema je definirani postupak ili metoda rješavanja problema čije smjernice daje sistemski pristup. (Žaja, 1993)

U tom smislu mi ćemo je koristiti u razvoju modela sistema za upravljanje elektronskim identitetima unutar organizacija.

Tipične značajke metode sistemske analize su (Radošević, 2001):

- sistematičnost - mora se odvijati po nekom unaprijed postavljenom planu, korak po korak;
- heurističnost - primjena zdravog razuma u rješavanju problema;
- sistemnost - istraživati i analizirati sistem samo do onog sistemskog nivoa na kojem su s obzirom na svrhu istraživanja sistemski elementi, struktura i funkcija najjasniji.

Sistemska analiza odvija se slijedom logički povezanih faza. Nema opće utvrđenog, odnosno strogo određenog, broja faza. (Radošević, 2001)

Faze razvoja našeg modela su sljedeće:

1. Postavljanje zadatka analize
2. Definiranje osnovnih obilježja sistema
3. Izrada modela sistema

### **2. 1. Postavljanje zadatka analize**

Cilj teorije sistema nije samo objašnjavanje prirode nekog pojma i fenomena, već pojmove treba tako definirati da oni olakšavaju shvaćanje i rješavanje problema iz konkretne stvaranosti.

Sistem za upravljanje elektronskim identitetima, ćemo definirati kao sistem u smislu teorije sistema kako bi proučili način funkcioniranja sistema, te na osnovu toga formulirali praktično primjenjiv i efikasan model uspostave ovakvih sistema u bosanskohercegovačkim organizacijama.

## 2. 1. 1. Definiranje osnovnih obilježja sistema

Riječ sistem u teoriji sistema predstavlja sinonim za pojam funkcionalne cjeline. Taj pojam funkcionalna cjelina pretpostavlja da je sistem nešto određeno, tj. nešto što se na neki određeni način razlikuje od svoje okoline i nešto što u okolini ima neku ulogu ili svrhu.

Pojam sistema može se primijeniti na sve pojave koje imaju barem sljedeće osnovne systemske značajke, tj. na one koje se sastoje od definiranih dijelova, tj. elemenata, i imaju svoju strukturu, tj. da su njihovi elementi međusobno povezani i imaju svoju funkciju, tj. imaju neku svrhu i ulogu. (Radošević, 2001)

Kod toga ne smijemo smetnuti s uma da time što smo utvrdili da nešto čini sistem još ni izdaleka nismo naš problem riješili ali smo učinili važan prvi korak u traženju rješenja.

Iz ovog je vidljivo da je prilikom svakog sistemskog promatranja nekog fenomena neobično važno u samom početnom pristupu postaviti motrište i svrhu promatranja, jer bez toga se osnovne značajke sistema ne mogu utvrditi i prema tome ni odgovarajući sistem definirati.

U našem slučaju motrište je tehnološko-ekonomsko, dok je svrha promatranja definiranje svih bitnih elemenata sistema za digitalno potpisivanje dokumenata unutar organizacija. Osnovna funkcija koju pomenuti sistem treba da ostvari je stvaranje sigurnog i pouzdanog okruženja za digitalno potpisivanje dokumenata.

Na funkcioniranje većine sistema utječe mnogo činitelja, bilo unutar sistema bilo iz njegova okruženja. Zato smo prisiljeni relativnu beskonačnost broja komponenata i sprega svesti na konačan broj, koji možemo obuhvatiti proučavanjem. To sužavanje, naravno, uvijek nosi i rizik. Dok govorimo općenito, često se u obzir ne uzimaju detalji. Kad govorimo konkretno, zanemarujemo opće. Međutim, nauka ne može proučavati apsolutne sisteme koji bi bili totalna slika stvarnosti sa svim njenim obilježjima i odnosima, jer su toliko složeni da ih je nemoguće ispitivati. Zato se neki elementi, ulazi i izlazi, ili njihovi dijelovi djelomično ili potpuno izostavljaju ili se smatra pripadaju drugim sistemima. Ukratko, umjesto apsolutnog sistema često smo prisiljeni uvesti reducirani sistem, koji sadrži samo određeni broj elemenata, dijelove ulaza i izlaza iz apsolutnog sistema. (Radošević, 2001)

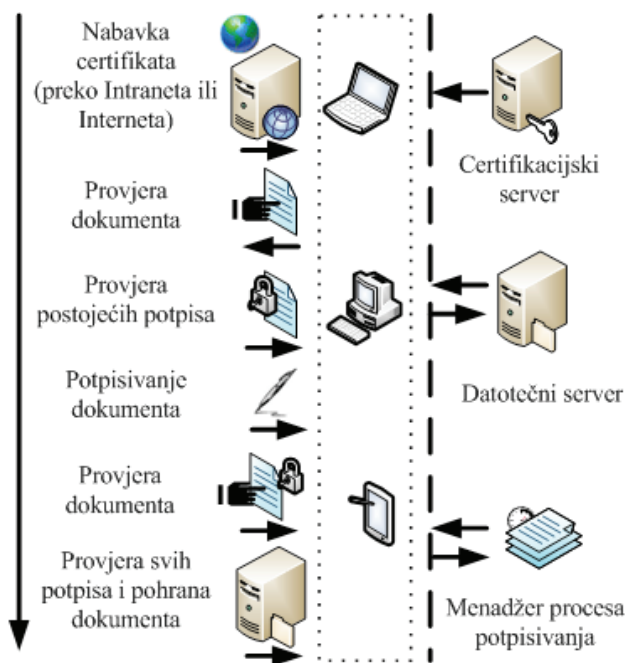
Možemo, dakle, zaključiti da tretirajući sistem za upravljanje elektronskim identitetima kao složeni dinamički sistem, analiziramo reducirani sistem.

Broj interakcija sistema svodi se na mjeru, kako prema vanjskim sistemima, tako i unutar samog sistema, koja nam je potrebna za istraživanje.

Elementi sistema su takvi stvarni ili apstraktni (zamišljeni) dijelovi sistema koji na neki način utječu na postojanje i ponašanje sistema kao funkcionalne cjeline, bez obzira na to je li njihov utjecaj koristan ili štetan.

Iz prototipa sistema za grupno potpisivanje elektronskih dokumenata u organizacijama, koji su predložili Gupta, Tung i Marsden, se vidi da su u proces digitalnog potpisivanja uključeni sljedeći elementi (Slika 1.) (Gupta, Tung, Marsden, 2004):

- sistem za upravljanje elektronskim certifikatima;
- uposlenici;
- softverski, hardverski i mrežni resursi;
- sistem za upravljanje elektronskim dokumentima.



*Slika 1. Tok procesa digitalnog potpisivanja dokumenata  
(Gupta, Tung, Marsden, 2004)*

Pomenuti autori, međutim, nisu razmatrali ovaj sistem kao dio veće cjeline poslovnog sistema organizacije, već su se ograničili na tehnološki aspekt problema. Osim toga ovaj sistem nije razmatran u smislu teorije sistema.



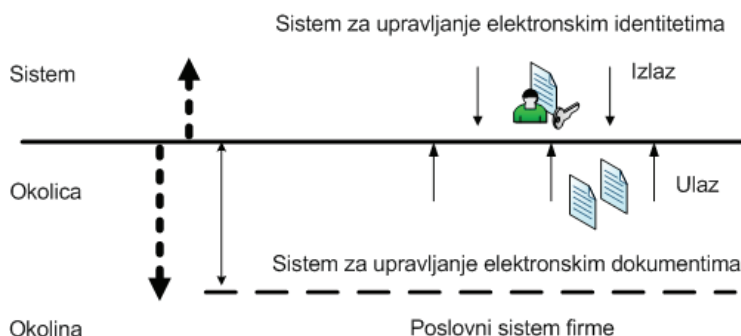
U razvoju našeg modela kao elemente sistema ćemo promatrati:

- sistem za upravljanje elektronskim certifikatima;
- uposlenici;
- softverski, hardverski i mrežni resursi;

Ovoj listi elemenata potrebno je dodati i organizacijske sisteme za odobravanje sadržaja dokumenata i prava potpisa određenih dokumenata.

Nije na odmet ponovno spomenuti da pojam sistema predstavlja ono što podrazumijevamo pod pojmom funkcionalne cjeline. To znači da mora postojati nekakva sredina u kojoj sistem vrši svoju funkciju. Sistem ostvaruje svoju funkciju putem svog utjecaja na sredinu u kojoj se nalazi. Isto tako i sredina utječe na sistem. Sve ono što okružuje sistem nazivamo okolinom sistema. (Radošević, 2001)

Okolinu razmatranog sistema čini poslovni sistem firme. Okolicu ili aktivnu okolinu, kao onaj dio okoline koji na sistem zamjetljivo utječe i na koji sistem zamjetljivo utječe sa određenog motrišta, čini sistem za upravljanje elektronskim dokumentima firme. (Slika 2.) (Hamidović, 2009)



*Slika 2. Sistem, okolina i okolica*

Da bi skup elemenata činio sistem između njih mora postojati nekakva veza ili odnos. Prema tome druga važna značajka sistema su veze i odnosi između elemenata unutar sistema. Nešto postoji kao sistem tako dugo dok su svi njegovi elementi na neki način povezani. Sistem čiji broj veza padne ispod minimuma prestaje postojati kao sistem tj. on se raspada na više sistema. Tokovi dokumenata i informacija čine ove vrste veza u sistemu za digitalno potpisivanje dokumenata.

Struktura sistema za upravljanje elektronskim identitetima sadrži kao podsisteme, prirodne, tehničke i organizacijske podsisteme. I to neke

njihove najsloženije vrste. Od prirodnih sistema sadrži i najsloženiju vrstu biološkog sistema – čovjeka; od tehničkih, najsloženija tehnička rješenje; od organizacijskih, različite vrste organizacijskih veza, kako unutar sistema, tako i između sistema i okoline.

Najznačajniji elementi okruženja koji utječu na ponašanje poslovnog sistema organizacije, a time posredno ili neposredno i na njegove podsisteme su (Žaja, 1993):

1. Razvoj nauke i njezina primjena (tehničko-tehnološka komponenta) – tehnizacija rezultira sve efikasnijim ekonomskim funkcioniranjem sistema, mijenjanjem kvalifikacijske strukture radnika, socijalnim promjenama, itd.
2. Tržište – poslovni planovi sistema polaze isključivo od analiza tržišnih potreba, odnosno njihove apsorpcijske moći. Tako tržište kao komponenta okruženja poslovnog sistema ima odlučujuću ulogu pri planiranju i izboru organizacijskih modela.
3. Društveno-ekonomska struktura – čini opšte uvjete privređivanja koji se utvrđuju određenim normama i pravilima, što reguliraju ponašanje i strukturu poslovnih sistema.

Podje li se od kibernetiskog, dakle dinamičkog pojma sistema, kao „mašine“ s ulazom i izlazom, očito je da se i sistem za digitalno potpisivanje dokumenata može smatrati takvom „mašinom“. Taj sistem na ulazu prima dokumente u elektronskom obliku, a na izlazu daje određene učinke tj. digitalno potpisane dokumente. U tom sistemu, dakle, teče proces u kojem komponente sistema uzajamnim djelovanjem - interakcijama – pretvaraju ono što uđe u sistem u očekivani rezultat. Proistječe da se radi o dinamičkom sistemu, dakle o sistemu u kojem se zbivaju procesi u vremenu.

Primjeri različitih vrsta sprega unutar sistema mogu biti u mnogo kombinacija, u odnosima njegovih elemenata, kao i u odnosima komponenata, podsistema i samog sistema kao takvog. Vidimo da je ovo složen sistema, jer ga karakterizira visok stepen složenosti strukture, a time i ponašanja.

S obzirom na tako složenu strukturu, dakle, na vrlo veliki broj komponenata i sprega, potrebno se detaljnije zadržati na činjenici da je svaka komponenta nekog sistema istodobno i komponenta drugog većeg sistema; i da se svaka od tako shvaćenih komponenata može posmatrati kao samostalan, ali samo relativno izdvojen sistem.

Nepripadanje većem sistemu značilo bi da je određeni sistem zatvoren. Međutim, takav bi sistem bio lišen stalnog pritjecanja razvojne energije.

To znači, s druge strane, da dinamički sistemi mogu postojati samo kao „otvoreni“, to jest da između njih i okoline, okruženja, mora postojati neprekidna interakcija.

Sistem za digitalno potpisivanje dokumenata nije prirodna tvorevina. On je rezultat svjesne aktivnosti čovjeka usmjerene ka određenom cilju. Time on pripada u skupinu organizacijskih sistema – dakle umjetnih sistema koje je stvorio čovjek.

I na kraju ovog razmatranja o osnovnim karakteristikama sistema za digitalno potpisivanje dokumenata kao sistema u smislu teorije sistema trebalo bi još jedanput naglasiti da je očito kako ovaj sistem – sa svojim kompleksnim ciljevima, s tehničkim elementima, koji imaju sve važniju ulogu, s ljudima, koji u proces reprodukcije unose svoje fizičke i umne sposobnosti – može opstati, funkcionirati, ostvariti sve svoje ciljeve samo tako da djeluje kao sistem.

### **3. MODEL ZA BOSANSKOHERCEGOVAČKE POSLOVNE PRILIKE**

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.

Potpisi na dokumentima u elektronskom obliku moraju omogućiti:

- Autentifikaciju potpisnika;
- Autentifikaciju dokumenta.

Postoje brojne tehnologije autentifikacije potpisnika. Rezultati usporedne analize tehnologija predstavljeni u Tabeli 1. pokazuju da, u sadašnjem trenutku, autentifikacija potpisnika korištenjem digitalnih potpisa ima najviše prednosti. (Gupta, Tung, Marsden, 2004) Osim toga, digitalni potpisi omogućavaju i autentifikaciju sadržaja dokumenata.

*Tabela 1. Usporedba autentifikacijskih tehnologija*

|                       | Neuspjeh u autentifikaciji | Učestalost pogrešnih odbijanja | Učestalost pogrešnih prihvatanja | Lakoća korištenja | Visoka sigurnost |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------|------------------|
| Digitalni potpisi     | ●●●●●                      | ●●●●●                          | ●●●●●                            | ●●●●○             | ●●●●●            |
| Kartice sa ključevima | ●●●●○                      | ●●●●○                          | ●●●●○                            | ●●●●●             | ●○○○○            |
| Lozinke               | ●●●●●                      | ●●●●●                          | ●●●●●                            | ●●●●●             | ●○○○○            |
| Ručni potpisi         | ●●●○                       | ●●●○                           | ●●●○                             | ●●●●●             | ●●●○             |
| Glas                  | ●○○○○                      | ●●○○                           | ●●○○                             | ●●●○○             | ●●○○             |
| Otisak prsta          | ●●●○○                      | ●●●○○                          | ●●●○○                            | ●●●○○             | ●●○○             |
| Geometrija šake       | ●●○○○                      | ●○○○○                          | ●○○○○                            | ●●●○○             | ●●○○             |
| Prepoznavanje lica    | ●●○○○                      | ●○○○○                          | ●○○○○                            | ●●●○○             | ●●○○             |
| Uzorak mrežnjače      | ●●●○○                      | ●●●○○                          | ●●●○○                            | ●●○○○             | ●●●○○            |
| Sken dužice oka       | ●●●○○                      | ●●●○○                          | ●●●○○                            | ●●○○○             | ●●●○○            |
| DNA                   | ●●●●●                      | ●●●●●                          | ●●●●●                            | ●●○○○             | ●●●●●            |

\* Puna polja ukazuju na bolje performanse

### 3. 1. Radni okvir izrade modela

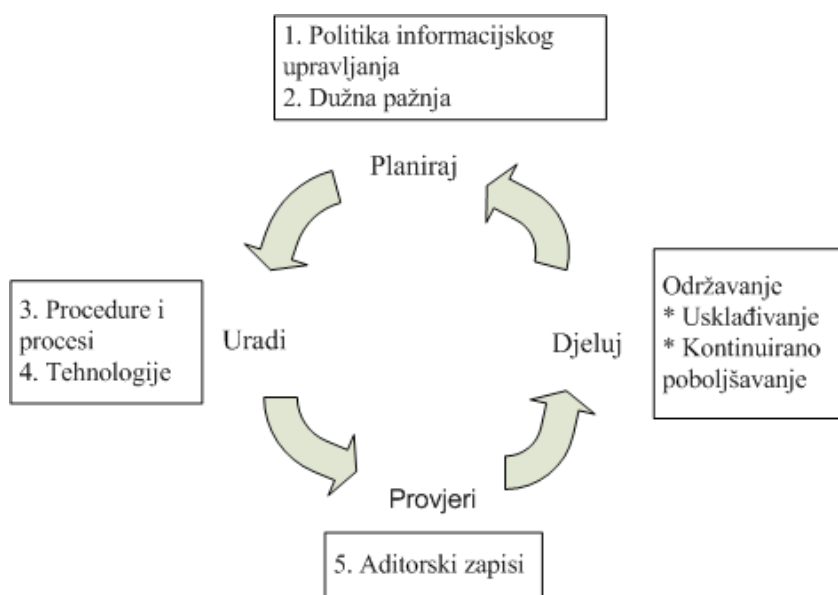
S porastom korištenja i značaja koje u poslovanju sve većeg broja organizacija imaju sistemi za upravljanje elektronskim dokumentima neophodnim se nametnulo pitanje povjerenja i pouzdanosti u ove sisteme. S ciljem razvoja radnog okvira za izgradnju upravljačkih sistema u koje regulatori, revizori, poslovni partneri i druge stranke sa interesom mogu imati povjerenja Mayon-White i Dyer su obavili analizu niza postojećih sistema za upravljanje elektronskim dokumentima, te predložili pet općih principa dobre prakse informacijskog upravljanja (Dyer, Mayon-White, 1996):

1. Prepoznavaj sve tipove informacija
2. Spoznaj zakonske obaveze i uspostavi osjećaj odgovornosti
3. Identificiraj i specificiraj poslovne procese i procedure
4. Identificiraj tehnologije koje mogu podržati poslovne procese i procedure
5. Nadziri i provjeravaj poslovne procese i procedure

Korištenje ovih principa kao radnog okvira preporučuje se prilikom uspostavljanja operativnih procedura u sistemima za upravljanje elektronskim dokumentima. (Shipman, Howes, 2005)

Metodom systemske analize u smislu teorije sistema u prethodnom poglavlju definirali smo bitna obilježja sistema za upravljanje elektronskim identitetima unutar organizacija. Korištenjem ovih elemenata, te radnog okvira koji daje pet principa dobre prakse informacijskog upravljanja i kod prakse za zakonsku prihvatljivost i dokaznu vrijednost povezivanja elektronskih identiteta sa dokumentima (Shipman, Howes, 2005) u ovom poglavlju ćemo formulirati praktično primjenjiv i efikasan model uspostave sistema za digitalno potpisivanje dokumenata u bosanskohercegovačkim organizacijama.

U implementaciju modela slijedit ćemo Planiraj-Uradi-Provjeri-Djeluj ciklus (engl. Plan-Do-Check-Act - PDCA) (Slika 4). Time ćemo osigurati usklađenost modela sa standardima za sisteme upravljanja, kao što su BS EN ISO 9001:2000 (Sistemi upravljanja kvalitetom), BS ISO/IEC 27001:2005 (Sistemi upravljanja informacijskom sigurnošću), BS ISO/IEC 20000:2005 (Upravljanje IT uslugom) i BS 25999-2:2007 (Upravljanje kontinuitetom poslovanja). Ovo može biti od koristi organizacijama koje svoje poslovanje planiraju uskladiti sa nekim od ovih upravljačkih standarda.



Slika 4. PDCA ciklus (Shipman, 2003)

### 3. 1. 1. Informacije

Informacije su jedan od najvažnijih resursa koje neka organizacija ima na raspolaganju. Sve što neka organizacija čini uključuje korištenje informacija na neki način. Količina informacija može biti značajna, a takođe i načini na koje se one predstavljaju i pohranjuju.

Kako bi se osiguralo da se informacijama upravlja na zadovoljavajući način, te postigli poslovni ciljevi, organizacija treba definirati i implementirati dobre upravljačke prakse. Politika informacijskog upravljanja, odobrena od uprave, treba dati smjernice odgovornima za upravljačke prakse.

Politika bi trebala sadržavati minimalno sljedeće elemente (Shipman, 2003):

- Tipovi informacija – Lista svih tipova informacija koje se koriste u elektronskom poslovanju organizacije;
- Sigurnosna klasifikacija - Da li se i na koje tipove informacija primjenjuje sigurnosna klasifikacija;
- Mediji za pohranu – Dozvoljeni formati datoteka i kompresijske politike za pojedine tipove informacija;
- Standardi – Da li se zahtijeva usaglašenost sa nekim od upravljačkih standarda;
- Rokovi čuvanja – Rokovi čuvanja i odlaganja za pojedine tipove informacija;
- Odgovornost – Jasno definirane odgovornosti vezane za informacijsko upravljanje;
- Konsultacije – Lista zakonodavnih i regulatornih tijela koja moraju biti konsultirana po pojedinim pitanjima iz ove oblasti;
- Revizije – Auditorski zahtjevi za određene tipove dokumenata.

U organizacijama koje uspostavljaju sistem za digitalno potpisivanje dokumenata prethodno navedena politika bi trebala biti nadopunjena, za svaki od definiranih tipova dokumenata koji će se digitalno potpisivati, sa:

- Primjenjive zaštitne tehnike koje smiju biti korištene;
- Odgovornosti za kontrolu i upravljanje ovim tehnikama;
- Kontrola i upravljanje ključevima i certifikatima.

Ukoliko se koriste usluge trećih strana njihove odgovornosti moraju biti jasno identificirane.

Dokument politike bi takođe trebao sadržavati i organizacijsku politiku vezanu za:

- Provjeru valjanosti certifikata i potpisa;
- Način reagiranja u slučaju problema sa valjanošću certifikata i potpisa;
- Kriterije za izbor trećih strana od povjerenja;
- Mehanizme nezavisne procjene u slučaju problema;
- Vrijeme zadržavanja (i druge informacije) za dokumente stvorene tokom procesa provjere, uključujući i auditorske logove;
- Odgovornosti za izdavanje zahtjeva za provjere valjanosti certifikata i potpisa.

Dokument politike bi trebao biti revidiran u regularnim intervalima.

### **3. 1. 2. Dužna pažnja**

Organizacije moraju biti svjesne vrijednosti svog sistema za upravljanje elektronskim identitetima, te u odnosu na njega uspostaviti lanac odgovornosti od najnižeg do najvišeg nivoa u organizaciji.

Za ispunjavanje obaveze dužne pažnje, u odnosu na sistem za upravljanje elektronskim identitetima, organizacija bi trebala da:

- Usaglasiti svoje poslovanje sa zahtjevima tijela nadležnih za industrijsku djelatnost organizacije;
- Usaglasiti svoje poslovanje sa zahtjevima zakonodavnih i regulatornih tijela na nivou države;
- Uspostavi lanac odgovornosti za sve relevantne aktivnosti;
- Prati razvojne aktivnosti, na način da je u kontaktu sa odgovarajućim tijelima i organizacijama.

Osim toga, organizacija bi trebala:

- Implementirati politiku informacijske sigurnosti;
- Obaviti analizu rizika i implementirati odgovarajuće preporuke;
- Razviti, implementirati i testirati sistem za upravljanje informacijskom sigurnošću;
- Izvršiti izbor odgovarajućih trećih strana od povjerenja;
- Osigurati da su odgovarajući ugovori potpisani sa trećim stranama;
- Razviti, implementirati i testirati plan upravljanja kontinuitetom poslovanja;
- Identificirati ko treba biti konsultiran, kako bi se osigurala zakonska, regulatorna i poslovna usaglašenost.

### 3. 1. 3. Poslovni procesi i procedure

Organizacija treba identificirati, dokumentirati i opisati poslovne procese i procedure povezane sa sistemom za digitalno potpisivanje dokumenata.

Proceduralni priručnik bi trebao uključivati sljedeće elemente:

- Ključevi i certifikati. Izdavanje, prihvatanje, upravljanje, povlačenje, pohrana, zadržavanje, kompromitovanje i pitanja obnavljanja;
- Ovlašteni autoriteti za izdavanje. Organizacije moraju osigurati da su dokumenti u elektronskom obliku propisno autorizirani. Nivo autoriteta za određene tipove dokumenata treba biti dokumentiran.
- Pridruživanje atributa. Procedure izdavanja dokumenata sa digitalnim potpisom trebaju biti dokumentirane kako bi se osiguralo da elektronski identiteti nisu pogrešno pridruženi dokumentima.
- Višedjelni dokumenti. Način potpisivanja višedjelnih dokumenata treba biti dokumentiran.
- Migracija. Procedure za buduće migracijske projekte trebaju biti planirane i dokumentirane. Plan treba razviti detaljne procese testiranja kako bi se osiguralo da ključevi nisu kompromitirani.
- Održavanje sistema. Kako bi se osigurala pouzdanosti sistema njegovo održavanje treba biti obavljano od strane stručnog osoblja.
- Treće strane od povjerenja. Proces suradnje sa trećim stranama, uključujući procedure za komunikaciju, verifikaciju, ograničenja, pitanja vremena od povjerenja, reakcije, žalbe i pitanja pohrane.
- Kontrola verzija. Dokumentacija treba biti održavana. Konfiguracije sistema i procedure u pojedinom vremenskim razdobljima trebaju biti poznate.

Kako bi se mogli pridržavati procedura opisanih u proceduralnom priručniku uposlenici trebaju biti svjesni njihovog postojanja, te ih detaljnije upoznati putem specifičnih kurseva ili obuke uz rad.

Sve promjene u operativnim procedurama trebaju biti vršene u skladu sa praksama upravljanja promjenama.

Redovno je potrebno vršiti provjere procedura, kako bi se osiguralo da su u skladu sa trenutnim zahtjevima poslovanja.



### **3. 1. 4. Tehnologije**

Korištenje pouzdanih tehnologija vrlo je bitno u sistemu za digitalno potpisivanje dokumenata. Tehnološka rješenja trebaju biti izabrana pažljivo. Organizacija mora posjedovati dokumentaciju sa opisom svih hardverskih, softverskih i mrežnih elemenata koji čine sistem za digitalno potpisivanje dokumenata. Ova dokumentacija mora sadržavati detalje systemske konfiguracije. Detalji trenutnih, ali i prošlih, postavki trebaju biti poznati. Ovo može biti realizirano na način da se nova verzija priručnika publikuje svaki put kada dođe do promjena, ili da se unutar priručnika doda poglavlje upravljanja promjenama. Bitno je da postoji jasan opis sistema tokom cijelog vremena korištenja.

### **3. 1. 5. Revizija**

Revizija je neophodan dio svakog poslovnog sistema za upravljanje dokumentima. Revizijom bi trebalo osigurati da organizacija primjenjuje odgovarajuće mjere kako bi pratila i dokumentirala svoje poslovne operacije, te bilo koja odstupanja od odgovarajućih standarda i operativnih metoda uspostavljenih od strane regulatornih tijela.

Auditorski zapisi koji se odnose na sistem za digitalno potpisivanje dokumenata trebali bi biti detaljni i na odgovarajući način održavani, kako njihov integritet i autentičnost ne bi mogao biti doveden u pitanje. Ovi zapisi trebaju obezbijediti historijske zapise o svim značajnim događajima povezanim sa sistemom za digitalno potpisivanje dokumenata. Oni moraju dati odgovore na pitanja:

- Ko?
- Šta?
- Gdje?
- Kada?
- Zašto?
- Kako?

Auditorski zapisi mogu se svrstati u dvije kategorije:

- Sistemski (hardverske platforme, aplikacije i operacijski softver, konfiguracije, procesi i procedure);
- Zapisi koji se odnose na potpisivane dokumente.

Auditorski zapisi trebaju:

- Sadržavati sve neophodne informacije kojima se mogu demonstrirati sve historijske aktivnosti vezane za sistem za digitalno potpisivanje dokumenata;
- Biti čuvani najmanje do vremena čuvanja dokumenata na koje se odnose;
- Biti u formatu koji je jednostavan za tumačenje sistemskim korisnicima i automatskim sistemima.
- Gdje god je moguće trebali bi biti pravljeni automatski;
- Biti čuvani na način da njihova izmjena nije moguća, te da im je pristup ograničen i praćen.

Prilikom izbora sistema za digitalno potpisivanje dokumenata, mogućnosti izrade detaljnih auditorskih zapisa trebaju se uzeti kao jedan od ključnih zahtjeva za izbor sistema.

### **3. 1. 6. Kontinuirano poboljšavanje**

Organizacija mora kontinuirano poboljšavati učinkovitost sistema za digitalno potpisivanje dokumenata. Sva dokumentacija treba biti održavana u skladu sa postojećim radnim praksama. Sadržaj dokumenata može lako postati nepouzdan ukoliko ne postoje procedure koje će osigurati da su dokumenti održavani u skladu sa organizacijskim i sistemskim promjenama.

## **4. 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.

Povećanjem broja poslovnih dokumenata koji se stvaraju i koriste u elektronskom obliku i u bosanskohercegovačkim organizacijama javila se potreba za korištenjem elektronskih ekvivalenata vlastoručnih potpisa. Tehnologija digitalnih potpisa može obezbijediti autentifikaciju potpisnika i dokumenata. Ali, za stvaranje sigurnog i struktuiranog sistema u koje

regulatori, revizori, poslovni partneri i druge stranke sa interesom mogu imati povjerenja sama implementacija tehnološkog rješenja u organizaciji nije dovoljna, već je neophodno implementirati odgovarajuće politike i procedure.

Sistemsom analizom sistema za digitalno potpisivanje dokumenata pokazali smo da ovaj sistem – sa svojim ciljevima, s tehničkim elementima, s ljudima, koji u proces unose svoje fizičke i umne sposobnosti – može opstati, funkcionirati, ostvariti sve svoje ciljeve samo tako da djeluje kao sistem. Zbog toga smo u razvoju modela sistema za upravljanje elektronskim identitetima unutar organizacija koristili sistemski pristup problemu, prema kojem smo sistem za upravljanje elektronskim identitetima promatrali u sveukupnoj interaktivnoj povezanosti, kako u odnosu prema elementima unutar sistema, tako i u odnosu prema većim sistemima kojima on pripada kao podsistem ili komponenta.

Korištenjem radnog okvira koji daju smjernice međunarodnih standarda za upravljanje informacijama u radu smo predstavili praktično primjenjiv i efikasan model uspostave sistema za upravljanje elektronskim identitetima u bosanskohercegovačkim firmama, koji može biti korišten kako bi se unaprijedili interni poslovni procesi i što efikasnije ostvarili poslovni ciljevi.

## 5. REFERENCE I IZVORI

1. BS 10008:2008, *Evidential weight and legal admissibility of electronic information. Specification* (2008) The British Standards Institution
2. CAN/CGSB-72.34-2005, *Electronic Records as Documentary Evidence* (2005) National Standard of Canada
3. Dyer Bernard, Mayon-White Bill (1996) *PD 0010:1997 The principles of good practice for information management*, The British Standards Institution
4. Gavella, N., Alinčić, M., Hrabar, D., Gliha, I., Josipović, T., Korać, A., Baretić, M., Nikšić (2002) *Europsko privatno pravo*, Pravni fakultet u Zagrebu - Zavod za građanskopravne znanosti i obiteljsko pravo
5. Gupta, Y. Alok, Tung Alex, Marsden James R. (2004) *Digital signature: use and modification to achieve success in next generational e-business processes*, Elsevier Science Publishers B. V.
6. Hamidović Haris (2009) *Modeli primjene tehnologije digitalnih potpisa : magistarski rad*, Fakultet Informacijskih tehnologija Mostar Univerzitet 'Džemal Bijedić' u Mostaru
7. ISO/IEC 27002:2005, *Information technology. Security techniques. Code of practice for information security management* (2005) The International Organization for Standardization

8. Linstone Harold A. (1981) *The multiple perspective concept: With applications to technology assessment and other decision areas*, Technological Forecasting and Social Change Volume 20, Issue 4, December 1981, Pages 275-325
9. Radošević Dušan (2001) *Osnove teorije sustava*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb
10. SEALED, DLA Piper and Across communications (2007) *Study on the standardisation aspects of eSignature - FINAL REPORT*, A Study for the European Commission
11. Shipman Alan (2003) *Code of Practice for Legal Admissibility: and Evidential Weight of Information Stored Electronically*, The British Standards Institution
12. Shipman Alan, Howes Peter (2005) *Code of Practice for Legal Admissibility and Evidential Weight of Linking Electronic Identity to Documents*, The British Standards Institution
13. Žaja Marko (1993) *Poslovni sustav*, Školska knjiga Zagreb

## Index / Indeks

### A

ALFIREVIĆ Nikša, 8, 102, 103, 118, 119  
ALPEZA Mirela, 104, 105  
ANGELESKI Marjan, 62, 63  
ANTIĆ Zoran, 106, 107

### B

BACOVIĆ Maja, 8  
BARUČIĆ Ajka, 120, 121  
BOGETIĆ Srđan, 106, 107  
BRKLJAČ Milan, 134, 135  
BRNJAS Zvonko, 70, 71

### C

CRNKIĆ Kenan, 8, 108, 109  
CVIJANOVIĆ Drago, 116, 117

### Č

ČIVIĆ Beriz, 8  
ČIZMIĆ Elvir, 8, 108, 109  
ČOKIĆ Mirela, 36, 37

### Ć

ĆEJVANOVIĆ Ferhat, 8, 34, 35

### D

DAJOVSKA Ana, 152, 153  
DEDEIĆ Predrag, 70, 71  
DELIĆ Adisa, 8, 130, 131  
DELIĆ Sanita, 72, 73  
DELIĆ Zlatan, 8  
DIMESKI Stevčo, 126, 127  
DOBRODOLAC ŠEREGELJ  
Tinde, 38, 39

### Dž

DŽAFIĆ Zijad, 8, 40, 41

### Đ

ĐONLAGIĆ Sabina, 8, 110, 111  
ĐORĐEVIĆ Dejan, 106, 107  
ĐURICA Maja, 106, 107

### E

ERIĆ Ognjen, 58, 59

### F

FAZLIĆ Samira, 144, 145

### G

GAČIĆ Marija, 74, 75  
GRUBIŠIĆ Zoran, 8  
GVEROSKI Miroslav, 126, 127

### H

HADROVIĆ ZEKIĆ Blaženka, 148, 149  
HADŽIAHMETOVIĆ Zejćir, 8  
HADŽOVIĆ Mehmedalija, 88, 89  
HAMIDOVIĆ Haris, 154, 155, 156, 157  
HANIĆ Hasan, 10, 11  
HODŽIĆ Kadrija, 8, 42, 43, 46, 47  
HRISTOSKI Ilija, 64, 65  
HURIĆ – BJELAN Jasmina, 76, 77  
HUSAKOVIĆ Dijana, 8, 112, 113

### I

IBRELJIĆ Izet, 8  
ISAKOVIĆ Suvad, 114, 115

### J

JUŽNIK ROTAR Laura, 44, 45

### K

KASUMOVIĆ Merim, 8, 54, 55  
KLAPIĆ Hidajet, 46, 47  
KLAPIĆ Muharem, 46, 47  
KLEPIĆ Zdenko, 8

- KLOPIĆ Rifat, 8  
 KOKOROVIĆ JUKAN Meldina, 8, 78, 79, 82, 83  
 KONJHODŽIĆ Halid, 8  
 KOSTOSKA Olivera, 8, 62, 63  
 KOVAČEVIĆ Alma, 34, 35  
 KOZAREVIĆ Emira, 8, 80, 81  
 KOZAREVIĆ Safet, 8  
 KURTIĆ Adil, 8  
 KURTIĆ Najil, 8
- L  
 LEKOVIĆ Ksenija, 134, 135  
 LOUGH Joseph.W.H., 10, 11, 48, 49
- M  
 MANCHESKI Gjorgji, 8, 62, 63  
 MARCIKIĆ Aleksandra, 38, 39  
 MARIĆ Goran, 52, 53  
 MARKOVIĆ Jasna, 74, 75  
 MARKUŠ Ranko, 50, 51  
 MATARADŽIJA Adna, 94, 95  
 MATARADŽIJA Amra, 94, 95  
 MEDIĆ Đuro Š., 12, 13, 52, 53  
 MESAROŠ Ines, 134, 135  
 MIHAILOVIĆ Branko, 116, 117  
 MIHANOVIĆ Zoran, 118, 119  
 MITREVSKI Pece, 8  
 MUJANOVIĆ Majda, 120, 121  
 MUSABEGOVIĆ Ismail, 8
- N  
 NAJEV ČAČIJA Liljana, 102, 103  
 NIKOLOSKI Dimitar, 8  
 NUHANOVIĆ Amra, 8, 46, 47, 82, 83  
 NUHANOVIĆ Senija, 8
- O  
 OBERMAN-PETERKA, Sunčica, 8  
 ODZAKLIESKA Dragica, 84, 85, 96, 97
- OKIČIĆ Jasmina, 8, 54, 55  
 OMERHODŽIĆ Sead, 8, 86, 87  
 OPERTA Emir, 88, 89  
 OSMANBEGOVIĆ Edin, 8  
 OSTOJIĆ MIHIĆ Andrijana, 122, 123
- P  
 PAPIĆ Milan, 138, 139  
 PAVIČIĆ Jurica, 102, 103, 118, 119  
 PEJIĆ Željka, 56, 57  
 PERIĆ Amela, 80, 81  
 PERIĆ Julia, 124, 125  
 PEŠTEK Almir, 8  
 POLENAKOVIK Radmil, 136, 137  
 POPOVIĆ Goran, 58, 59  
 PREMOVIĆ Jelena, 60, 61
- R  
 RADIĆ Sanja, 124, 125  
 RADOSAVAC Adriana, 60, 61  
 RADOVANOV Boris, 38, 39  
 REBERNIK Miroslav, 8  
 RIČKA Željko, 8  
 RISTESKA Aneta, 90, 91, 126, 127  
 RISTESKA Fanka, 90, 91  
 RISTIĆ Kristijan, 8  
 RISTIĆ Žarko, 8, 92, 93  
 ROCHESKA Slavica, 8, 62, 63  
 ROVČANIN Adnan, 8, 94, 95
- S  
 SEDLAN KÖNIG Ljerka, 8, 128, 129  
 SERDAREVIĆ Nino, 8  
 SINANAGIĆ Mustafa, 8  
 SKOPLJAK Emir, 112, 113  
 SMAJLOVIĆ Ermina, 8, 54, 55  
 SOFTIĆ Amra, 80, 81  
 SOFTIĆ Senad, 8, 108, 109  
 SOTIROSKI Kosta, 64, 65  
 SPASESKA Tatjana, 90, 91

STAMBOLISKI Vasil, 136, 137  
STOŠIĆ Ivan, 70, 71

Š

ŠLOGAR Helena, 138, 139  
ŠUNJE Aziz, 8

T

TATIĆ Kasim, 8  
TERZIĆ Lejla, 40, 41  
TODOROVSKA Marinela, 140, 141  
TOŠKOVIĆ Jelena, 74, 75  
TRAJKOSKA Gordana, 84, 85, 96, 97

U

UMIHANIĆ Bahrija, 8, 130, 131

V

VITANOVA Gordana, 84, 85, 96, 97  
VLADUŠIĆ Ljubiša, 92, 93  
VUJOVIĆ Slavoljub, 66, 67  
VUKOSAVLJEVIĆ Dragoljub, 66, 67

Z

ZAHIROVIĆ Sejfudin, 8  
ZAIMOVIĆ Azra, 72, 73  
ZELENBABIĆ Samira, 98, 99  
ZOVAK Igor, 138, 139

## Zlatni sponzori



MINISTARSTVO RAZVOJA I  
PODUZETNIŠTVA TK



FEDERALNO MINISTARSTVO RAZVOJA,  
PODUZETNIŠTVA I OBRTA



JP "Komunalno Brčko" d.o.o.  
Brčko distrikt BiH  
ЈП "Комунално Брчко" д.о.о  
Брчко дистрикт БиХ

## Ostali sponzori



## Medijski pokrovitelji



Radio televizija  
Tuzlanskog kantona

