

Suvad Isaković¹

Bahrija Umihanić²

Safet Brdarević³

USPOSTAVLJANJE RAVNOTEŽE FLEKSIBILNOSTI I KONTROLISANOSTI POSLOVNIH AKTIVNOSTI KAO ODGOVOR NA PROMJENE U OKRUŽENJU PREDUZEĆA

SAŽETAK

Dinamične promjene koje se odvijaju u poslovnom okruženju preduzeća zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje njihovih poslovnih aktivnosti. Kako bi preduzeća mogla da odgovore na promjenljive zahtjeve kupaca kao i promjene u tržišnom okruženju, prinuđena su da kontinuirano rade na prilagođavanju fleksibilnosti i kontrolisanosti svojih poslovnih aktivnosti. Međutim, prekomjerna fleksibilnost kao i prekomjerna kontrolisanost unutar preduzeća podjednako su pogubne za preduzeća kako u kratkom tako i u dugom roku. U radu prezentiramo rezultate empirijskih istraživanja o dostignutom nivou uspostavljanja ravnoteže fleksibilnosti i kontrolisanosti poslovnih aktivnosti proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: fleksibilnost, kontrolisanost, promjene, mala i srednja preduzeća.

JEL: M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

1. Uvod

Promjene koje se sve češće odvijaju u poslovnom okruženju preduzeća u Bosni i Hercegovini umogome utječu na njihovu uspješnost poslovanja. Na izazove koje donose promjene menadžeri preduzeća odgovaraju na različite načine. Naime, značajan broj menadžera preduzeća zbog negativnog percipiranja promjena najčešće se povlače i prave odbrambeni mehanizam kojim nastoje zaštititi postojeću poziciju preduzeća, za razliku od pojedinih menadžera koji promjene doživljavaju kao poslovnu priliku zbog čega oni prilagođavaju svoje aktivnosti sa ciljem odgovaranja tržišnim izazovima. Ovakva spoznaja implicira problemsko pitanje: *Da li menadžeri u Bosni i Hercegovini promjene doživljavaju kao opasnost ili poslovnu priliku?* Ovako definisano problemsko pitanje nameće hipotezu istraživanja koja glasi: *Menadžeri proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH nisu dovoljno kompetentni da bi uspostavili ravnotežu između fleksibilnosti i kontrolisanosti unutar preduzeća kojom bi preduzeće vodili kroz dinamično poslovno okruženje.*

¹ dr. sc., ITC d.o.o. Zenica

² Prof. dr. sc., Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli

³ Prof. dr. sc. Mašinski fakultet, Univerzitet u Zenici

Kako bismo pronašli odgovor na postavljeno problemsko pitanje i provjerili postavljenu hipotezu, proveli smo empirijsko istraživanje u polju menadžmenta ljudskih resursa i nivo fleksibilnosti i kontrolisanosti proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, čime je definisan predmet istraživanja¹. Opći cilj istraživanja je: utvrditi da li menadžeri proizvodnih preduzeća djeluju proaktivno ili reaktivno na promjene iz okruženja. Operativni ciljevi istraživanja su: a) Istražiti nivo fleksibilnosti i kontrolisanosti proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji nad 200 proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. b) Utvrditi koja preduzeća su u periodu 2006., 2007., 2008. statistički značajno zabilježila rast. Za uzorak je odabran stratificirani uzorak u kojem su kantoni posmatrani kao stratumi. Istraživanje je provedeno u 2009. godini nad 200 proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Nakon provjere upitnika utvrđeno je da kod 51 preduzeća više od 50% ukupnog prihoda potječe iz neproizvodne djelatnosti zbog čega su ovi upitnici odbačeni kao nevažeci. Za instrument prikupljanja podataka odabran je strukturirani upitnik koji je popunjen ličnim intervjuom. Nakon definisanja metodološkog okvira definisane su metode istraživanja od kojih posebno ističemo sljedeće: metoda analize i sinteze, statističke metode, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda.

2. Životni ciklus preduzeća

2.1. Teorijsko definisanje životnog ciklusa preduzeća

Kako bi objasnili fenomen rasta preduzeća, mnogi autori decenijama nastoje istražiti uzročno-posljedične veze aktivnosti preduzeća, pod čijim uticajem preduzeće transformiše svoj oblik organizovanja u načinu obavljanja poslovnih aktivnosti. Svaki publikovani model rasta polazi od pretpostavke da su preduzeća od svog osnivanja izložena dinamičnim promjenama. Od načina reagovanja menadžmenta preduzeća na promjene umnogome zavisi da li će se preduzeće uspješno transformisati u organizacioni oblik koji mu omogućava rast.

U literaturi su publikovani različiti modeli rasta preduzeća, od kojih su neki razvijeni na osnovu empirijskog istraživanja dok su drugi razvijeni na bazi teorijskog istraživanja. Svi publikovani modeli rasta preduzeća zasnivaju se na životnom ciklusu kroz koji prolaze preduzeća (Greiner, L.E.:1972; Galbraith, J.:1982.; Miller, D. Friesen, P.:1984.; Churchill, C.N. Lewis, L.V.:1983.; Quinn, R. Cameron, K.:1983.; Adičes, I.:2007.; Hanks, H.S. et al.:1993.; Smith, K. Mitchell, T. Summer, C.:2002.; Kazanjian, R.:1988.; Scot, M. Bruce, R.:1987.).

U odnosu na druge autore, Adičesov model životnog ciklusa preduzeća najslikovitije predstavlja životni put preduzeća. Ovo se može pripisati i činjenici da je profesor Adičes značajan dio svoje akademske karijere radio kao konsultant na unapređenju poslovanja mnogobrojnih preduzeća u svijetu, gdje je imao priliku upoznati različite probleme sa kojima se susreću preduzeća i raditi na njihovom rješavanju. Navedeni razlozi su nas opredijelili da u empirijskom istraživanju nivoa fleksibilnosti i kontrolisanosti proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH koristimo Adičesov model, čije temeljne osobine predstavljamo u nastavku rada.

¹ Empirijsko istraživanje predstavlja dio velikog istraživanja čiji rezultati su objavljeni u doktorskoj disertaciji autora Suvada Isakovića „Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine“ odbranjenoj na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici, dok su koautori ovog rada bili mentor i komentor na izradi doktorske disertacije.

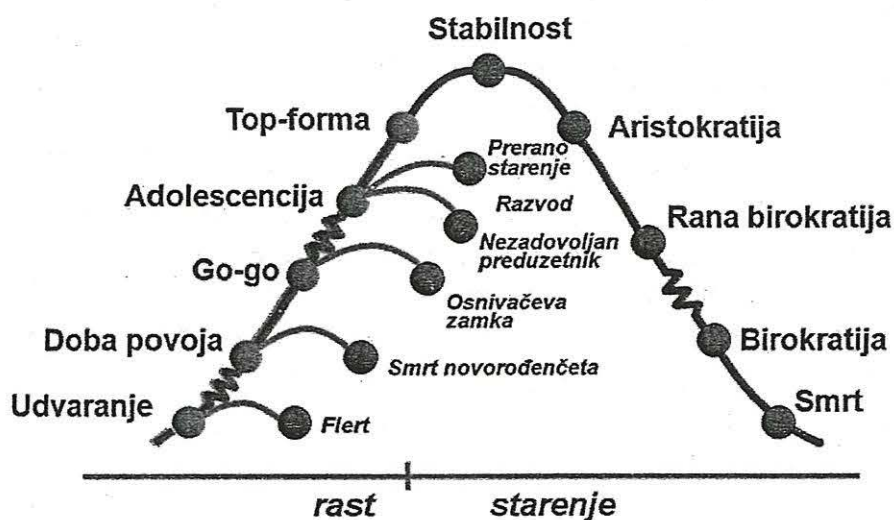
2.2. Životni ciklus preduzeća prema Adižesu

Za određivanje životnog ciklusa preduzeća koje pokreću dinamične promjene u empirijskom dijelu istraživanja korištena je metodologija profesora Isaka Adižesa, koja se zasniva na modelu deset faza životnog ciklusa preduzeća: 1) Udvaranje, 2) Doba povoja, 3) Go-go, 4) Adolescencija, 5) Top forma, 6) Stabilnost, 7) Aristokratija, 8) Rana birokratija, 9) Birokratija i 10) Smrt.

Prva faza: Udvaranje. Prethodnica osnivanja preduzeća je mašta preduzetnika o pretvaranju mnogobrojnih poslovnih ideja u konačan oblik. Naime, nakon rađanja poslovne ideje preduzetnik je stavljen u mnogobrojna iskušenja od kojih je uvjeravanje, kako sebe tako i svoje porodice, u ispravnost odluke o uspostavljanju biznisa. Zbog toga je Adižes ovu fazu nazvao Udvaranje.

U ovoj fazi preduzetnik ima ideju i hrabrost da započne sa biznisom, ali mnogobrojni problemi u pogledu: obezbjeđivanja dovoljno finansijskih sredstava, prostornih kapaciteta, poslovnog plana i istraživanja tržišta zahtijevaju širok spektar potrebnih kompetentnosti koje preduzetniku trebaju za pronalazak odgovora na mnogobrojne izazove. Zbog toga, značajan broj preduzetnika ne ostvari svoj san. Ovo stanje preduzeća Adižes naziva *flert* kako je predstavljeno na slici 1 (Adižes, I., 2007:37) budući da osnivač mašta o tome kako stvari treba da izgledaju, ali se sve završava samo na željama.

Slika 1 Model životnog ciklusa preduzeća



Izvor: Adižes, I. "Upravljanje životnim ciklusom", ASEE Novi Sad, 2007. str. 80

Na slici 1 predstavljene su kritične tačke na krivoj životnog ciklusa koje za neka preduzeća tokom njihovog rasta predstavljaju značajne probleme, ukoliko nisu u stanju da pronađu adekvatne odgovore za nastalu situaciju.

Druga faza: Doba povoja. Prema autoru, ova životna faza preduzeću predstavlja ključnu prepreku prema rastu u okviru koje preduzeće nema definisane poslovne politike, utvrđenih procedura ili planiranog budžeta. U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća vlasnik/menadžer administrativne procedure najčešće izdaje usmeno. Skoro svi u organizacijama u Povoju, uključujući njenog vlasnika/menadžera, rade na rješavanju kriznih situacija, bez unaprijed planiranih aktivnosti. U ovoj ranoj fazi životnog ciklusa preduzeća su poput novorođenčeta. Potrebno ih je često hraniti obrtnim kapitalom, a u slučaju da dugo moraju čekati, postaju vrlo osjetljiva (Adižes, I., 2007:42).

Treća faza: Go-Go. Ovo je faza kada se u preduzeću uspostavljaju podsistemi, poslovne politike i procedure poslovnih procesa. Zbog uspješno realizovanih ideja, osnivač se sada nalazi pred velikim izazovom diferenciranja djelatnosti. Osnivač veoma često mijenja odluke, iako su uspostavljeni podsistemi fleksibilnosti i kontrolisanosti u preduzeću, u ovoj fazi osnivač rijetko delegira poslove.

Kako navodi autor, u fazi *Udvaranja* posmatramo "formiranje ideje". U *Doba poviša* posvećeni osnivač realizuje svoje ideje, i sada kada se ideje realizuju, preduzeće bilježi uspjeh čime ulazi u treću fazu rasta nazvanu *Go-Go*. U ovoj fazi, vlasnici preduzeća poneseni uspjehom osjećaju se nepobjedivim i spremni su da ulaze u poslove za koje nisu kompetentni, čime ugrožavaju likvidnost preduzeća.

Četvrta faza: Adolescencija. Ovo je faza u kojoj se od osnivača zahtijevaju drugačiji pristupi prema provođenju poslovnih politika. Mnogi osnivači, svjesni potrebe svog prilagođavanja, u ovoj fazi pokušavaju da angažuju drugog menadžera, međutim, suočeni su sa sopstvenim nepovjerenjem prema načinu rada angažovanog menadžera. U preduzećima u ovoj životnoj fazi počinje se osjećati snaga, jer se rezultati dosadašnjeg rada jasno uočavaju. Zbog razvijenog posla, podsistemi fleksibilnosti i kontrolisanosti postaju sve značajniji.

Peta faza: Top forma. Preduzeće u Top formi je uspostavilo ravnotežu podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti.

Pojam *fleksibilnost* objašnjava izvanrednu sposobnost preduzeća ili pojedinih njegovih dijelova da svoje proizvodne ili uslužne kapacitete brže nego konkurencija prilagode novonastalim promjenama. Dakle, fleksibilna preduzeća su u mogućnosti da veoma brzo odgovore na zahtjeve dinamičnog tržišta, reakcije konkurencije ili na promjene faktora iz makrookruženja. Fleksibilnost preduzeća je u direktnoj vezi sa fleksibilnošću menadžmenta preduzeća i ljudskih resursa u preduzeću.

Fleksibilnost preduzeća Adizes posmatra sa aspekta podsistema preduzeća koje dijeli na:

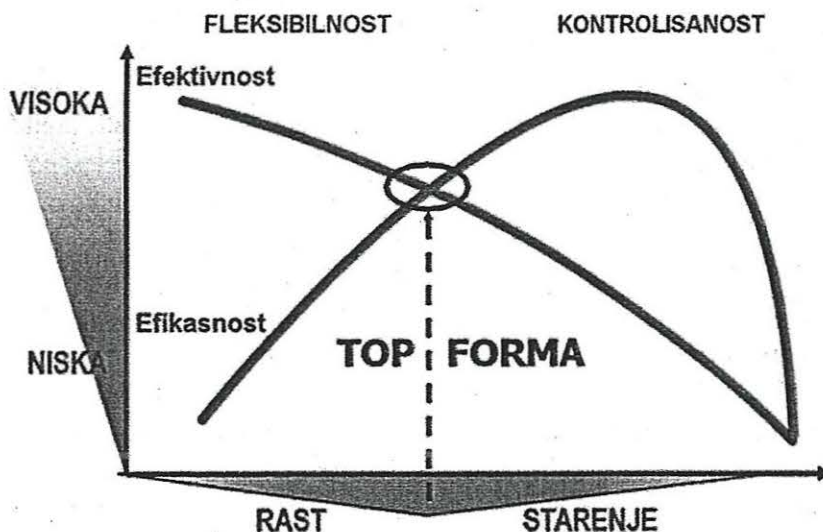
- **Fleksibilnost prema klijentima (potrošačima) FCI.** Preduzeće je posvećeno istraživanju potreba potrošača ili kupaca kako bi unaprijedili kvalitet proizvoda ili razvili novi proizvod koji će na najvišem nivou zadovoljiti njihove potrebe. Dakle, strateško opredjeljenje menadžmenta je kreiranje marketing miksa (proizvod, cijena, promocija i distribucija) kojim se nastoji na najefikasniji način ispuniti očekivanja kupaca.
- **Fleksibilnost transformacija FT.** Predstavlja prilagodljivost opreme i tehnologije preduzeća novim tržišnim zahtjevima ili pod djelovanjem promjena faktora iz mezo ili makrookruženja u pogledu efikasnosti proizvodnje i isporuke proizvoda.
- **Fleksibilnost ljudskih resursa FHR.** Ljudski resursi predstavljaju najvredniji dio kapitala preduzeća bez čije energije oprema i tehnologija u preduzeću ne bi vrijedili mnogo. Dakle, od fleksibilnosti ljudskih resursa zavisi koliko brzo će oprema i tehnologija biti spremne odgovoriti na postojeće ili nadolazeće promjene. Fleksibilnošću ljudskih resursa u preduzeću menadžment iskazuje svoju opredijeljenost razvoju ljudskih resursa, razvoju karijere i drugih motivirajućih faktora namijenjenih motivisanju ljudskih resursa.
- **Fleksibilnost finansija i računovodstva FFA.** Ukazuje da li preduzeće može u kratkom roku pribaviti prihvatljiva finansijska sredstva ili osigurati prihvatljive uvjete nabavke ili prodaje proizvoda i na efektivan i efikasan način evidentirati finansijske i materijalne promjene tokom poslovanja.
- **Ukupna fleksibilnost F.** Ukupna fleksibilnost predstavlja uravnoteženost svih podsistema fleksibilnosti u preduzeću.

U podsisteme kontrolisanosti ubrajaju se:

- Kontrolisanost rada sa klijentima (potrošačima) CCI. U preduzeću se redovno provodi: mjerenje zadovoljstva potrošača, mjerenje rezultata oglašavanja, mjerenje tržišnog udjela preduzeća, mjerenje gubitka lojalnih kupaca i razloga njihovog napuštanja. Navedena mjerenja imaju za cilj unapređenje zadovoljstva potrošača i izgradnju lojalnih potrošača.
- Kontrolisanost transformacija CT. Kontrola realizacije planova i korektivne mjere, mjerenje produktivnosti opreme i efikasnosti tehnologije kako bi se unaprijedio kvalitet proizvoda i smanjili troškovi proizvodnje.
- Kontrolisanost ljudskih resursa CHR. Kontrola propisanih internih procedura i kontrola primjene usvojenih standarda, mjerenje produktivnosti ljudskih resursa, mjerenje zadovoljstva ljudskih resursa i uvjeta u kojima rade, kako bi se unaprijedila efektivnost i efikasnost ljudskih resursa.
- Kontrolisanost finansija i računovodstva CFA. Kontrolisanje svih prihoda i rashoda u cilju osiguravanja profitabilnosti i likvidnosti preduzeća koji su pretpostavka rasta svakog preduzeća.
- Ukupna kontrolisanost C. Ukupna kontrolisanost predstavlja uravnoteženost podsistema kontrolisanosti u preduzeću.

Rezultati poslovnih aktivnosti u ovoj životnoj fazi preduzeća podstiču se organizacionom strukturom, usklađivanjem načina upravljanja i sistemom nagrađivanja. Problemi sa kojima se susreću preduzeća u ovoj fazi prema Adižesu su: nedovoljna menadžerska dubina, nedovoljna decentralizacija i opadanje preduzetničke aktivnosti (Adižes. I., 2007:112). Na slici 2 predstavljena je ključna tačka u kojoj se ukrštaju fleksibilnost i kontrolisanost čime predstavljaju fazu Top forme.

Slika 2 Fleksibilnost i kontrolisanost tokom životnog ciklusa



Izvor: Adižes. I., „Upravljanje životnim ciklusom“, Asee, Novi Sad, 2007. str.272.

Na slici 2 prikazana je kriva fleksibilnosti preduzeća i kriva kontrolisanosti preduzeća. Fleksibilnost preduzeća posebno je izražena u početnoj fazi od osnivanja preduzeća, kada preduzetnik opsjednut poslovnom idejom započinje sa njenom realizacijom. Dakle, preduzeće spremno odgovara na svaki zahtjev kupaca sa ciljem privlačenja njihove pažnje, zanemarujući nastale troškove. U početnoj fazi

rasta preduzeća fleksibilnost zaposlenika iskazuje se kroz njihovu univerzalnost u obavljanju svih aktivnosti stvarajući efektivnost uz zanemarivanje efikasnosti. Finansijska sredstva se bez nekih značajnijih analiza ulažu u nove projekte bez obzira na potencijalne opasnosti koje mogu nastati.

Suprotno početnoj fazi razvoja preduzeća, kada preduzeće dođe u fazu stabilnosti, ono sve više uvodi i primjenjuje kontrolne mehanizme. Ovo je posebno izraženo u fazi aristokratije i birokratije, kada kontrola postane svrha sama sebi, zbog čega se zanemare potrebe kupaca od kojih zavisi opstanak preduzeća. Kao što je predstavljeno na slici 2, mjesto gdje preduzeće uskladi ravnotežu između fleksibilnosti i kontrolisanosti, predstavlja mjesto koje obezbjeđuje efektivno i efikasno obavljanje svih poslovnih aktivnosti, čime se obezbjeđuje uspješan rast preduzeća.

U početnoj fazi, nakon što je preduzeće započelo sa radom, uspostavljena fleksibilnost je na veoma visokom nivou. Fleksibilnost se, između ostalog, iskazuje spremnošću preduzetnika da prihvati sve nadolazeće izazove. Zahvaljujući visokoj fleksibilnosti, preduzeće ulazi u nove poslove bez prethodnih analiza čime se preduzetnik izlaže riziku u kojem može sve da izgubi ili pak da uspije.

Međutim, kako vrijeme prolazi, osjeća se potreba za uvođenjem procedura u poslovanje, uspostavljaju se različiti kontrolni mehanizmi kojim se sputava postojeća fleksibilnost preduzeća. Tačka u kojoj se izjednače fleksibilnost i kontrolisanost naziva se Top forma. Preduzeća koja nisu u stanju da se zadrže u Top formi sklona su svakodnevnom uvođenju novih procedura i kontrolnih funkcija dok fleksibilnost opada, zbog čega preduzeće ulazi u fazu Stabilnosti.

Ova faza predstavlja stanje u toku životnog ciklusa kada se postiže ravnoteža između sposobnosti organizacije da drži svoje poslovne procese fleksibilnim i kontrolisanim.

Šesta faza: Stabilnost. Faza u kojoj se još uvijek osjeća snaga preduzeća koje je u proteklim godinama akumuliralo dovoljno finansijskih sredstava da se počinje zanemarivati konkurencija a profit se smatra nečim što je uobičajeno da im pripada. Interesantno je da u ovoj fazi životnog ciklusa dolazi do naglog značaja finansijskih i računovodstvenih odjela na račun odjela razvoja i marketinga.

Sedma faza: Aristokratija. Ova faza životnog ciklusa predstavlja ozbiljnu prijetnju preduzećima. Kako navodi Adižes (Adižes. I., 2007:145), menadžeri preduzeća počinju da izbjegavaju rizik i usmjereni su samo na one poslove koji donose sigurne prihode. Ovakvo ponašanje menadžera kratkoročno je i dobro, međutim, dugoročno, bez preduzetničke hrabrosti preduzeću predstoji polagano ispadanje iz poslova.

Ono što je karakteristično za organizacije koje se nalaze u fazi Aristokratije jeste činjenica da su te organizacije uglavnom prikupile dovoljno finansijskih sredstava i njihovo ponašanje postaje bahato zanemarujući potrošače i njihove potrebe zbog čega postaju sami sebi svrha.

Osma faza: Rana birokratija. Ovo je faza kada preduzeću ponestaje novca jer su novčani prilivi značajno smanjeni. Nažalost, kada se preduzeća nađu u ovakvoj situaciji, u najvećoj mjeri menadžment preduzeća donosi pogrešne odluke, pa umjesto da ohrabruju nove ideje, iste se guše. Oni koji ih predlažu postaju optuživani za neuspjehe i povećane troškove preduzeća, zbog čega svi oni zaposlenici koji imaju preduzetničkog duha u ovoj fazi počinju napuštati preduzeće. Rana birokratija je faza organizacije kada primarni cilj unutar organizacije postaje rješavanje međusobnih konflikata u kojima se odgovornost za neuspjehe prebacuje drugima.

Faza birokratije je pretposljednja faza životnog ciklusa u kojoj su međusobni konflikti dosegli nivo kada organizaciju napuštaju preduzetnici i drugi kreativni zaposlenici koji su bili snaga organizacije, a ostaju samo administratori koji se pretvaraju u birokrate. Kako navodi Adižes (Adižes. I., 2007:169), za birokratsku organizaciju karakteristično je da:

- ima mnoštvo sistema, koji su malo funkcionalni;
- isključuje se iz svoje sredine i usredsređuje se na samu sebe;
- nema osjećaja kontrole;
- prisiljava svoje klijente da razvijaju komplikovane pristupe da bi zaobišli ili se probili, kroz raznorazne blokade u sistemu.

Deveta faza: Birokratija. Ovo je faza kada preduzeće postane samo sebi svrha. U životu se mogu održati samo ona preduzeća koja su povezana sa državom, čiji rezultati rada nisu uvjet da bi zaposlenici primili plaću.

Na kraju, kada ponestane finansijskih sredstava i kada značajan broj klijenata napusti organizaciju, nastupa faza smrti organizacije.

Deseta faza: Smrt. Smrt preduzeća nastaje, između ostalog, i gubljenjem posvećenosti zaposlenika poslovima koje obavljaju. Nezadovoljni proizvodima i uslugama, kupci počinju izbjegavati proizvode zbog čega preduzeće gubi tržište, time nastupa ispadanje preduzeća sa tržišta.

3. Identifikovanje faza životnog ciklusa proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH

Kako bismo dostigli postavljene ciljeve, u ovom radu primjenom odabrane metodologije, čije korake u skraćenoj formi prezentiramo u nastavku rada, utvrdili smo fazu životnog ciklusa-LCS u kojoj se nalaze posmatrana proizvodna mala i srednja preduzeća. Tokom empirijskog istraživanja, uz primjenu matematičkog izraza nad indikatorima rasta i razvoja proizvodnih malih i srednjih preduzeća, od ukupnog uzorka N=149, izdvojeno je N=16 proizvodnih malih i srednjih preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast u 2006. 2007. i 2008. godini. Ova preduzeća u narednoj analizi nose oznaku „uspješna“. Primjenom istog matematičkog izraza izdvojeno je i N=16 proizvodnih malih i srednjih preduzeća koja nisu zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu u odnosu na ukupan uzorak od N=149 proizvodnih malih i srednjih preduzeća. Ova preduzeća u narednoj analizi nose oznaku „neuspješna“.

Za utvrđivanje mjesta na krivoj životnog ciklusa preduzeća korištena je Adizesova metodologija za svih N=149 proizvodnih MSP u Federaciji BiH. Kako bismo identifikovali u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi preduzeće, korištena su pitanja iz grupe „I“ upitnika. Odgovorima na postavljena pitanja istražen je odnos proizvodnih malih i srednjih preduzeća prema sljedećim faktorima: Kupcima; Tehnološkim procesima; Ljudskim resursima; Finansijskim i računovodstvenim procedurama.

U interpretaciji rezultata provedena je opservacija životnog ciklusa proizvodnih malih i srednjih preduzeća samo za N=16 „uspješnih“ i N=16 „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća. Proizvodna mala i srednja preduzeća koja su kodirana sa intervidom: 15, 20, 24, 33, 37, 36, 47, 52, 53, 63, 77, 95, 96, 102, 140, i 153 definisana su kao „uspješna“ preduzeća, odnosno ona predstavljaju preduzeća koja su zabilježila statistički značajan rast u 2006. 2007 i 2008. godini. Proizvodna mala i srednja preduzeća koja su kodirana sa intervidom: 7, 19, 34, 41, 56, 62, 66, 73, 74, 75, 90, 123, 156, 158, i 160 definisana su kao „neuspješna“ preduzeća i ona nisu zabilježila statistički značajan rast u 2006. 2007. i 2008. godini. U cilju jednostavnije analize, anketirano preduzeće i menadžer koji vodi preduzeće kodirani su istim intervidom.

Prema publikovanim modelima rasta preduzeća, početna faza nastanka preduzeća okarakterisana je kao faza u kojoj se preduzeća najčešće susreću sa nedostatkom finansijskih i materijalnih resursa.

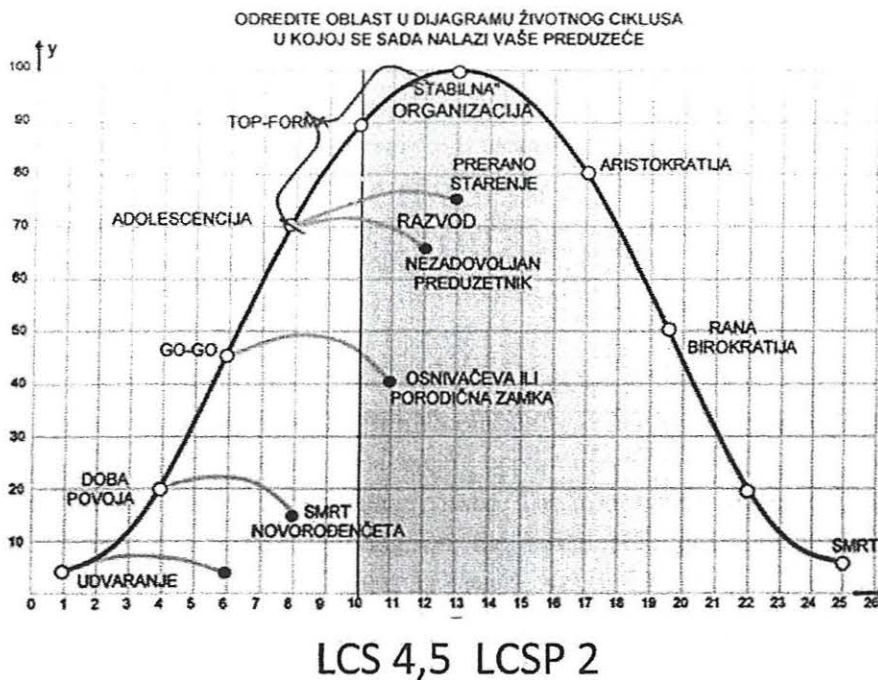
Faza rasta zahtijeva nove proizvode ili usluge zbog čega je fokus na inovacijama odnosno ljudskim resursima koji imaju ključnu ulogu u fazi rasta preduzeća. Faza zrelosti je podjednako kritična faza kao i druge faze, s tim da je ona karakteristična po nedostatku ideja, finansijskih resursa te nedefinisanoj strategiji rasta. Faza stabilnosti u životnom ciklusu preduzeća je posljednji alarm kada je neophodno napraviti internu reintegraciju svih resursa. Iako se životni ciklus preduzeća-LCS često poredi s biološkim procesom u prirodi, postoji očita razlika među njima. Naime, za razliku od bioloških organizama, preduzeća mogu kontrolisano ostati u željenoj fazi životnog ciklusa duži vremenski period.

Preduzeća se tokom svog životnog vijeka susreću sa mnogobrojnim problemima. Međutim, svi ti problemi mogu se podijeliti na „normalne“ i „patološke“ probleme. Normalni problemi su oni problemi sa kojima se organizacija susreće prilikom prelaska iz jedne faze u drugu, odnosno onda kada je potrebno uložiti napore da se usvoje novi obrasci ponašanja iz prelaska niže u višu fazu životnog ciklusa. Patološki problemi se razlikuju od normalnih problema po svojoj jačini i ozbiljnosti i po tome što su hronični. To su problemi koji, pošto nisu tretirani na vrijeme, predstavljaju prijetnju za sposobnost organizacije da preživi (Adižes. I., 2007:21-22). Da bi se identifikovali problemi u preduzeću, neophodno je prvo utvrditi u kojoj fazi životnog ciklusa-LCS se nalazi preduzeće. Preduzeća na krivoj životnog ciklusa-LCSP mogu se nalaziti na jednoj ili više životnih faza, kao što je slučaj sa preduzećima pod kodiranim intervidom: 15, 24, 33, 36, 53, 63, 77, 95, 102, 140, 153. Ovakvi slučajevi nisu rijetkost i odnose se na ona preduzeća koja imaju neuravnoteženu fleksibilnost i kontrolisanost podsistema. Razlozi tome, između ostalog, mogu se tražiti u različitim djelatnostima koje preduzeće obavlja ili u segmentu ili u proizvodnji, što uzrokuje nerazvijenost pojedinih podsistema unutar preduzeća.

Preduzeća intervid 56, 66, 90 i 160 su preduzeća koja se nalaze na lijevoj polovini krive životnog ciklusa u fazi Adolescencije. Očito je da su ova preduzeća suočena sa problemima: Delegiranje ovlaštenja; Promjena načina rukovođenja; Promjena ciljeva. Naime, faza Adolescencije je i najteža faza životnog ciklusa preduzeća. Do ove faze životnog ciklusa vlasnik je preduzeće vodio samostalno bez delegiranja ovlaštenja. Međutim, u ovoj fazi životnog ciklusa preduzeće broji više zaposlenih, kada vlasnik/menadžer preduzeća u najčešćim slučajevima nije spreman da određena ovlaštenja prenese na svoje saradnike. Svakako da se u ovoj fazi vlasnik/menadžer preduzeća bori sa sopstvenim postavljenim ciljevima, jer je potrebno pomjeriti ciljeve od „više je bolje“ prema „bolje je više“ ili, drugim riječima, od napornog rada prema pametnijem radu.

Preduzeća čiji je intervid 20, 34, 47, 52, i 96 su jedina preduzeća od ukupnog uzorka N=149 preduzeća koja se nalazi u punoj Top formi svog životnog ciklusa (preduzeća čiji je intervid 20 i 34 su u drvnoj industriji dok su preduzeća sa intervidom 47, 52 i 96 u metaloprerađivačkoj industriji). Top forma je najpoželjnija faza na krivoj životnog ciklusa preduzeća i ona karakteriše ona preduzeća koja su postigla stanje ravnoteže, gdje postoji: fleksibilnost, kontrola, funkcija, forma, razvoj, proizvodnja, inovacija i administracija kako je predstavljeno na slici 4 (Adižes, I., 2007:122).

Slika 4. Životni ciklus uspješnog preduzeća Intervid 37



Na slici 4 predstavljen je primjer u kojem je identifikovana faza na krivoj životnog ciklusa za preduzeća intervid 37, a koje se nalazi u top formi. Top forma predstavlja fazu životnog ciklusa u kojoj preduzeće nije zanemarilo svoje kupce, dok je preduzetnički duh organizacije koji kreira i unapređuje proizvode i usluge u punoj snazi.

4. Zaključak

Na krivoj životnog ciklusa od $N=149$ proizvodnih MSP samo se pet preduzeća nalazi u Top formi koja predstavlja fazu životnog ciklusa preduzeća u kojoj su svi podsistemi fleksibilnosti i kontrolisanosti podjednako razvijeni. Preduzeće može dostići Top formu i zadržati se u ovoj životnoj fazi ukoliko menadžer ili menadžment preduzeća posjeduje značajan nivo potrebne kompetentnosti. Dakle, na osnovu identifikovanja faze životnog ciklusa preduzeća izvlačimo zaključak da menadžeri proizvodnih MSP u Federaciji BiH ne posjeduju dovoljno razvijenu menadžersku kompetentnost koja bi im omogućila uspostavljanje ravnoteže podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti preduzeća, čime smo potvrdili postavljenu hipotezu istraživanja.

Rezultati empirijskog istraživanja provedenog nad 149 proizvodnih malih i srednjih preduzeća predstavljaju i odgovor na problemsko pitanje ovog rada. Dakle, ovo istraživanje ukazuje na poražavajuću činjenicu da preduzeća u Bosni i Hercegovini nisu spremna odgovoriti dinamičnim promjenama koje se odvijaju u njihovom poslovnom okruženju. Stoga smatramo da rezultati ovog istraživanja trebaju biti poticaj menadžerima u Bosni i Hercegovini da razvijaju svoje menadžerske kompetentnosti, kao i vladinim institucijama da prilikom kreiranja obrazovnih programa za srednje škole i fakultete posebnu pažnju posvete razvijanju menadžerskih kompetentnosti kod učenika i studenata.

SUMMARY

Dynamic changes taking place in the business environment of companies require a continuous adjustment of their business activities. Companies are forced to work continuously on the adjustment of flexibility and control of their business activities, in order to respond to changeable requests of costumers and changes in a market environment. However, excessive flexibility as well as excessive control within the companies is equally devastating for the companies both in short and long-term. This paper presents the results of empirical research of the achieved level of the flexibility and control balance of business activities of small and medium production companies in the Federation of Bosnia and Herzegovina.

Key words: *flexibility, control, changes, small and medium companies.*

LITERATURA

1. Adižes, I. *Težnja ka Top formi*, 4. izd. Asee, Novi Sad, 2007.
2. Adižes, I. *Upravljanje životnim ciklusom*, ASEE Novi Sad, 2007.
3. Churchill, C. N. Lewis, L. V. *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review, May-June 1983. 1-12.
4. Churchill, N. C. Lewis, V. L. *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, Boston, 61. 1983. p. 30-50.
5. Greiner, L. E. *Evolution and Revolution as Organizations Growth*, Harvard Business Review, Boston, 50, 1972. p. 37-46.
6. Galbraith, J. *The Stage of Growth*, Journal of Business Startegy, Boston, 3. 1982. 1, p. 70-79.
7. Hanks, H.S. et al. *Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High Technology Organizations. Entrepreneurship: Theory and Practice*, Wako, 18. 1993. p. 5-29.
8. Isaković, S., *Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine*, Doktorska disertacija, 2010.
9. Isaković, S., Umihanić, B., *Managers Competence as a Factor of SMEs Growth*, 14TH International Reasearch/Expert Conference, Trends in the Development of Machinery and Associated Technologi-TMT", 11-18. septembar 2010.
10. Kazanjian, R. *Relation of Dominant problems to Stages in Tehnology Based New Ventures*, Acadamy of Managament Journal, Mississippi, 31. 1988. p. 257-279.
11. Miller, D. Friesen, P. *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle* Management Science, Providence, 30. 1984. 10. str. 1161-1183.
12. Miller, D. Friesen, P.H. *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, Management Science, Providence, 30. 1984. p. 1161-1183.
13. Smith, K. Mitchell, T. Summer, C. *Top Level Management Priorities in Different Stages of The Organizational Life Cycle*, Academy of Management Journal, Briaracliff Manor, 28. 1985. p. 799-820.
14. Scott, M Bruce, R. *Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planning*, London, 20. 1987. p. 45-52.
15. Quinn, R. Cameron, K. *Organizational Life Cycle and Shifing Criteria of Effectiveness: Some Preliminary evidence*, Management Science, Providence, 29. 1983. 1, str. 33-51.

Bahrija Umihanić¹

Suvad Isaković²

Sladana Simić³

Mirela Arifović⁴

OCJENA OKVIRA PODUZETNIČKIH UVJETA ZA RAZVOJ PODUZETNIŠTVA U BOSNI I HERCEGOVINI U PERIODU RECESIJE

SAŽETAK

Rad u veoma sažetoj formi koncizno i eksplicitno prezentira ključne nalaze najvećeg svjetskog akademskog istraživačkog projekta iz područja razvoja poduzetništva (Global Entrepreneurship Monitor – GEM), koji se odnose na ocjene okvira poduzetničkih uvjeta za razvoj poduzetništva u Bosni i Hercegovini za 2008. i 2009. godinu. Rezultati GEM istraživanja predstavljaju nezaobilaznu akademsku istraživačku građu, ali i osnov za kreiranje politika unapređenja poduzetništva u zemljama učesnicama. Inače, projekt se kontinuirano provodi od 1999. godine, a u 2009. godini u njemu su sudjelovale 54 zemlje svijeta među kojima i Bosna i Hercegovina. Temeljni cilj ovog rada ogleda se u nastojanju autora da dodatno zaintrigiraju domaću znanstvenu i stručnu javnost te kreatore politika za korištenje rezultata GEM istraživanja, bar do nivoa kako to čine susjedne zemlje koje sudjeluju u ovom projektu.

Ključne riječi: poduzetničko okruženje, razvoj poduzetništva, recesija, rezultati GEM istraživanja

1. Uvod

Okvir poduzetničkih uvjeta (Entrepreneurial Framework Conditions – EFCs) odražava glavne karakteristike socioekonomskog miljea jedne zemlje, za koje se očekuje da će imati značajan utjecaj na poduzetnički sektor. GEM model ukazuje da, na nacionalnom nivou, različiti okvirni uvjeti utječu na poslovanje etabliranih biznisa kao i na poslovanje novih biznisa. Relevantni nacionalni uvjeti, za ekonomsku aktivnost baziranu na prirodnim resursima i ekonomsku aktivnost baziranu na efikasnosti, preuzeti su iz Svjetskog izvještaja konkurentnosti (GCR) za 2009.-2010. godinu. Revidirani GEM model doprinosi GCR-ovoj perspektivi privrednog razvoja, tako što identificira okvirne uvjete koji su specifični za inovacije i poduzetništvo. Radi se o sljedećim uvjetima: finansije, politike vlada, vladini programi, obrazovanje i obuka, istraživanje i razvoj, komercijalna i profesionalna infrastruktura,

¹ prof.dr. Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Univerzitetska br. 8, 75000 Tuzla, e-mail: bahrija.umihanic@untz.ba

² dr. sc. Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Travnička br. 1, 72000 Zenica, e-mail: suvad.isakovic@gmail.com

³ dipl.ecc., Centar za razvoj poduzetništva Tuzla, Trg slobode bb, 75000 Tuzla, sladjana@agenore.ba

⁴ dipl.ecc., Centar za razvoj poduzetništva Tuzla, Trg slobode bb, 75000 Tuzla, e-mail: mirela.arifovic@cerpod-tuzla.org

otvorenost tržišta, pristup fizičkoj infrastrukturi te društvene i kulturne norme. Najmanje 36 stručnjaka u svakoj zemlji je izvršilo procjenu svakog od ovih uvjeta prema elementima Likertove skale. Na osnovu ovih rezultata, definirani su faktori koji sumiraju nacionalnu percepciju stručnjaka za svaki uvjet. Nacionalni tim u Bosni i Hercegovini je, u skladu sa zahtjevima GEM istraživanja u toku 2008. i 2009. godine, izvršio anketiranje 36 stručnjaka koristeći se sofisticiranim upitnikom koji sadrži 97 pitanja iz 16 različitih tema. Tako, naprimjer, u 2009. godini neki od odabranih stručnjaka su poduzetnici (8), neki su investitori, finansijeri i bankari (4), neki su zaposlenici institucija koje donose politike u vezi s poduzetništvom (6), neki su profesionalno vezani za problematiku poduzetništva ili poduzetnika u funkciji savjetnika ili voditelja institucije za podršku poduzetnicima (11), neki su edukatori, instruktori ili univerzitetski profesori čija je profesionalna orijentacija vezana za poduzetništvo (4), a neki od njih su, obavljajući svoje poslove, pokazali zapažene poduzetničke uspjehe (3). U uzorku dominiraju stručnjaci koji dolaze sa područja Federacije BiH (26), dok je sa područja Republike Srpske anketirano 9 stručnjaka, a sa područja Brčko Distrikta BiH samo jedan stručnjak. Od ukupnog broja stručnjaka 9 je žena, od kojih je 7 sa područja Federacije BiH te po jedna sa područja Republike Srpske i Brčko Distrikta BiH. Obrazovna struktura stručnjaka je veoma povoljna, tako da 12 stručnjaka ima višu ili visoku stručnu spremu, a njih 24 magisterij ili doktorat nauka. Većina stručnjaka je izjavila da je u posljednje tri godine sudjelovala u jednom ili više programa vaninstitucionalnog obrazovanja, što potvrđuje aktuelnost njihovih znanja iz okvira poduzetničkih uvjeta. Najveći broj stručnjaka ima ekonomsko obrazovanje (21), dok obrazovanje iz područja inženjerskih nauka ima 7 stručnjaka, a 8 stručnjaka ima obrazovanje iz nekog drugog područja.

Kako je Bosna i Hercegovina već treću godinu zaredom u GEM projektu, počevši od 2008. godine, to je moguće izvršiti horizontalnu (u toku 2009. godine) i vertikalnu (pokazatelje 2009. godine uporediti sa pokazateljima iz 2008. godine) komparaciju ostvarenih pokazatelja po pojedinim temama koje pokrivaju navedenih devet osnovnih poduzetničkih uvjeta i određeni broj posebnih poduzetničkih uvjeta, sa pokazateljima iz odabranih zemalja u regiji. U ovom radu ćemo prezentirati rezultate komparacije pokazatelja za Bosnu i Hercegovinu sa pokazateljima za susjedne zemlje (Republiku Srbiju, Republiku Hrvatsku i Republiku Sloveniju), kao i komparacije sa maksimalnim, prosječnim i minimalnim pokazateljima svih zemalja učesnica u istraživanju 2008. i 2009. godine. U zaključnim razmatranjima iznosimo preporuke za razvoj poduzetničkog okruženja kroz unapređenje poduzetničkih uvjeta, što će stimulirati poduzetničku aktivnost i time doprinijeti razvoju poduzetništva u Bosni i Hercegovini.

2. Okvir poduzetničkih uvjeta

GEM model priznaje višenaspektnu prirodu poduzetništva i uvažava stav da različiti uvjeti utječu na tri osnovne komponente poduzetništva: poduzetničke stavove, poduzetničku aktivnost i poduzetničke težnje, te da navedena dinamična kombinacija proizvodi novu ekonomsku i društveno vrijednu aktivnost, a istovremeno ostvaruje utjecaj na otvaranje novih radnih mjesta i društveno blagostanje.

Poduzetnički uvjeti jedne zemlje se, primjenom metodologije GEM istraživanja, procjenjuju kroz NES istraživanje koje podrazumijeva intervjuisanje 36 stručnjaka iz zemlje. Kroz intervju, stručnjaci ocjenjuju poduzetničke uvjete primjenom elemenata Likertove skale. Devet okvirnih osnovnih poduzetničkih uvjeta su: finansije, politike vlada, vladini programi, obrazovanje i obuka, istraživanje i razvoj, komercijalna i profesionalna infrastruktura, otvorenost tržišta, pristup fizičkoj infrastrukturi, te društvene i kulturne norme, a kratak opis i obuhvat svakog od navedenih devet poduzetničkih uvjeta dajemo u tabeli 1.1.

Pored devet osnovnih poduzetničkih uvjeta, u okviru GEM istraživanja, ocjenjuje se i određeni broj posebnih pokazatelja poduzetničkih uvjeta, koji se odnose na: prilike za započinjanje biznisa, znanje i vještine za započinjanje biznisa, društveni status poduzetnika, intelektualno vlasništvo, podršku ženama da započnu biznis, pažnja/pristup visokom rastu i interes za inovacije. Posebno je, u 2009. godini, obrađen i poduzetnički uvjet vezan za socijalno poduzetništvo.

Tabela 1. Opis devet okvirnih osnovnih poduzetničkih uvjeta

Poduzetnički uvjet	Obuhvat poduzetničkog uvjeta
Finansije	Raspoloživost finansijskih resursa, vlasnička ulaganja, kreditne linije za nova i rastuća poduzeća, uključujući pomoć i poticaje.
Politike vlada	Na koji se način vladine politike reflektiraju na poreznu politiku, regulativu i njezinu primjenu, kao neutralne, poticajne ili destimulativne politike za nova i rastuća poduzeća.
Vladini programi	Prisustvo direktnih programa potpore novim i rastućim poduzećima na nacionalnoj i lokalnoj razini.
Obrazovanje i obuka	U kojoj je mjeri obuka za stvaranje ili upravljanje malim, novim i rastućim poduzećima ugrađena u sistem obrazovanja i obuke na svim razinama, te kakva je kvaliteta, relevantnost i fokusiranost obrazovanja i obuke za upravljanje malim, novim i rastućim poduzećima.
Istraživanje i razvoj	U kojoj mjeri nacionalni programi istraživanja i razvoja vode novim tržišnim prilikama te da li su programi istraživanja i razvoja dostupni novim, malim i rastućim poduzećima.
Komercijalna i profesionalna infrastruktura	U kojoj mjeri su prisutne usluge računovodstva, pravnog ili tržišnog savjetovanja te u kojoj mjeri su prisutne institucije koje omogućavaju ili promoviraju stvaranje malih, novih ili rastućih poduzeća.
Otvorenost tržišta	Obim do kojeg su poslovni odnosi zaštićeni od stalnih promjena i prestrojavanja, što sprečava nova i rastuća poduzeća da konkuriraju, pronalaze nove dobavljače, podugovarače i konsultante.
Pristup fizičkoj infrastrukturi	Lakoća pristupa raspoloživim fizičkim resursima: komunikacija, transport, komunalije, zemljište ili prostor - po cijenama koje ne diskriminiraju nova, mala ili rastuća poduzeća.
Društvene i kulturne norme	U kojoj mjeri društvene i kulturne norme potiču, ili ne ograničavaju, individualne aktivnosti koje mogu voditi novim oblicima vođenja poduzeća ili ekonomskih aktivnosti, a samim tim i većoj disperziji bogatstva i prihoda.

GEM tim u Bosni i Hercegovini je proveo istraživanje mišljenja nacionalnih stručnjaka, u svrhu procjene okvira poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini, a kao dio GEM istraživanja u 2008. i 2009. godini. Kroz analizu dobivenih rezultata ocjene okvira poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini dobivene su tri vrste informacija:

- percepcija kvaliteta osnovnih komponenti poduzetničkog okruženja, pri čemu ocjena iznad tri označava pozitivan stav u odnosu na određenu komponentu (stimulativna komponenta za

poduzetništvo), a ocjena ispod 3 označava negativan stav u odnosu na određenu komponentu (nestimulativna komponenta za poduzetničko okruženje);

- razlike u percepciji kvaliteta poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini, u odnosu na druge zemlje;
- razlika u pokazatelju kvaliteta poduzetničkog okruženja u posljednjoj godini u odnosu na prethodnu godinu, informacije koje će biti prezentirane u nastavku rada.

3. Ocjena okvira poduzetničkih uvjeta za razvoj poduzetništva u Bosni i Hercegovini

S obzirom da Bosna i Hercegovina od 2008. godine učestvuje u GEM projektu, moguće je izvršiti horizontalnu i vertikalnu komparaciju ocjena poduzetničkih uvjeta. U tabeli 2.1. prezentiramo ocjene za poduzetničke uvjete za Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Srbiju, i Sloveniju za 2008. i 2009. godinu, s obzirom da su ove zemlje učestvovala u GEM projektu u navedenim godinama. Pored toga prezentiramo i maksimalnu, prosječnu i minimalnu ocjenu svakog od poduzetničkih uvjeta zemalja učesnica u GEM projektu 2008. i 2009. godine.

Kao što se može vidjeti u tabeli 2.1., stručnjaci u Bosni i Hercegovini su za sve poduzetničke uvjete, i u 2008. i u 2009. godini, dali nižu prosječnu ocjenu od prosječne ocjene koja je izračunata za sve zemlje učesnice u GEM istraživanju u navedenim godinama. Ova činjenica sigurno upućuje na potrebu za snažnim unapređenjem poduzetničkog okruženja u Bosni i Hercegovini. Također, primjetan je i nazadak u većini poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini. Stručnjaci u Bosni i Hercegovini su za devet poduzetničkih uvjeta dali niže ocjene, u 2009. godini u odnosu na 2008. godinu, i to za: „finansije“, „politike vlada“, „obrazovanje i obuku“, „istraživanje i razvoj“, „otvorenost tržišta“, „pristup fizičkoj infrastrukturi“, „prilike za započinjanje biznisa“, „društveni status poduzetnika“ te „interes za inovacije“. Utjecaj na navedeno je, svakako, imala i recesija koja je na prostoru regije Zapadnog Balkana počela u 2008. godini, a svoj najveći efekat ostvarila tokom 2009. godine. Interesantno je da je prosječna ocjena za komponentu „komercijalna i profesionalna infrastruktura“ u Bosni i Hercegovini ostala na istom nivou kao u 2008. godini (2,68). „Vladini programi“, „društvene i kulturne norme“, „znanje i vještine za započinjanje biznisa“, „intelektualno vlasništvo“ te „pažnja/pristup visokom rastu“ su ocijenjeni nešto višim ocjenama u 2009. u odnosu na 2008. godinu. Međutim, ako se vratimo na to da ocjena ispod 3 označava negativan stav u odnosu na određenu komponentu, znači da se još uvijek radi o nestimulativnim komponentama poduzetničkog okruženja. Ocjenom nešto iznad 3 ocijenjeni su samo poduzetnički uvjeti vezani za: „pristup fizičkoj infrastrukturi“, „društvene i kulturne norme“, „prilike za započinjanje biznisa“ i „društveni status poduzetnika“.

Najbolje ocijenjena komponenta od bosanskohercegovačkih stručnjaka u 2008. godini bila je „prilike za započinjanje biznisa“ (3,23), dok je, u 2009. godini, njena prosječna ocjena smanjena (za 6,8%). U 2009. godini, najbolje ocijenjena je komponenta „društveni status poduzetnika“ (3,15), mada je u odnosu na 2008. godinu, njena ocjena neznatno smanjena (za 0,32%)

Komponenta koju su bosanskohercegovački stručnjaci najlošije ocijenili u 2008. godini bila je „intelektualno vlasništvo“ (1,78), dok je u 2009. godini njena prosječna ocjena povećana (za 9,5%). U 2009. godini, najlošije je ocijenjena komponenta „politike vlada“ (1,74), koja je niža u odnosu na ocjenu 2008. godine za oko 5,4%, što svakako upućuje na potrebu za unapređenjem politika iz oblasti razvoja poduzetništva u Bosni i Hercegovini, što će omogućiti veća izdavanja za programe i projekte usmjerene na razvoj poduzetništva, kao oblasti od ključne važnosti za privredni razvoj Bosne i Hercegovine.

Tabela 2. Ocjena okvira poduzetničkih uvjeta za 2008. i 2009. godinu za Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Srbiju i Sloveniju, te max., prosječna i min. ocjena svih zemalja učesnica u GEM 2008 i GEM 2009

Poduzetnički uvjet	God.	BiH	Hrvatska	Srbija	Slovenija	Zemlje učesnice u GEM istraživanju 2008. i 2009		
						Max. ocjena	Prosječna	Min. ocjena
Finansije	2008.	2,20	2,78	2,71	2,72	3,09	2,44	1,79
	2009.	2,03	2,89	3,37	3,26	3,71	2,49	1,75
Politike vlada	2008.	1,84	2,04	2,40	2,28	3,31	2,37	1,62
	2009.	1,74	2,14	2,26	2,45	4,28	2,48	1,44
Vladini programi	2008.	1,86	2,65	2,39	2,69	3,53	2,51	1,63
	2009.	1,90	2,69	2,52	2,72	3,71	2,62	1,61
Obrazovanje i obuka	2008.	2,78	3,06	2,97	3,17	3,59	2,93	2,18
	2009.	2,17	2,50	2,70	2,57	3,38	2,47	1,77
Istraživanje i razvoj	2008.	1,81	2,20	2,24	2,46	2,86	2,26	1,65
	2009.	1,77	2,26	2,49	2,56	3,60	2,38	1,55
Komerc. i profesion. infrastruktura	2008.	2,68	2,74	2,82	3,09	3,58	2,91	2,26
	2009.	2,68	2,92	3,08	3,08	3,93	3,05	2,28
Otvorenost tržišta	2008.	2,65	3,02	2,98	2,86	3,78	2,72	2,09
	2009.	2,41	2,61	2,28	2,61	3,75	2,71	1,74
Pristup fizičkoj infrastrukturi	2008.	3,12	3,77	3,01	3,78	4,30	3,53	2,74
	2009.	3,05	3,61	2,77	3,87	4,72	3,70	2,52
Društvene i kulturne norme	2008.	2,19	2,29	2,28	2,31	3,91	2,74	2,15
	2009.	3,05	3,61	2,77	3,87	4,72	3,70	2,52
*Prilike za započ. biznisa	2008.	3,23	3,43	3,01	3,15	3,75	3,21	2,57
	2009.	3,01	3,36	2,88	3,23	4,12	3,29	2,31
*Znanje i vještine za započ. biznisa	2008.	2,05	2,26	2,20	2,72	3,04	2,36	1,63
	2009.	2,22	2,20	1,82	2,53	3,74	2,51	1,76
*Društveni status poduzetnika	2008.	3,16	2,97	3,59	2,99	4,14	3,38	2,68
	2009.	3,15	3,08	3,31	2,91	4,48	3,50	2,48
*Intelektualno vlasništvo	2008.	1,78	2,66	2,15	2,99	3,85	2,64	1,63
	2009.	1,95	2,55	2,27	3,08	4,23	2,77	1,56
*Podrška ženama da započnu biznis	2008.	2,62	2,83	3,06	3,60	3,82	3,19	2,35
	2009.	2,63	2,75	2,95	3,78	4,41	3,29	1,97
*Pažnja/pristup visokom rastu	2008.	2,08	2,62	2,92	2,81	4,02	2,84	2,04
	2009.	2,22	2,67	2,97	2,83	3,89	2,96	1,83
*Interes za inovacije	2008.	2,83	2,96	3,23	3,02	3,78	3,24	2,75
	2009.	2,64	3,11	3,19	3,07	4,16	3,36	2,60
**Socijalno poduzetništvo	2008.	/	/	/	/	/	/	/
	2009.	2,93	3,32	3,44	3,26	4,02	3,27	2,49
Prosječna ocjena	2009.	2,47	2,77	2,75	2,94	3,91	3,00	2,03
Prosječna ocjena	2008.	2,48	2,80	2,79	2,92	3,63	2,84	2,13
Razlika prosječnih ocjena (2009-2008)	2009.-	-0,01	-0,03	-0,05	0,02	0,28	0,16	-0,10
	2008.	-0,35%	-0,91%	-1,64%	0,67%	7,75%	5,74%	-4,50%

* U ocjeni poduzetničkog uvjeta u 2009. godini, u upitnicima za stručnjake, korištena su dijelom izmijenjena pitanja u odnosu na pitanja korištena u 2008. godini, kako bi se dobila bolja slika stanja. Kako i pitanja iz 2008. godine oslikavaju pitanja za generalnu ocjenu stanja istog poduzetničkog uvjeta, ocjene iz 2008. godine su korištene u ovom radu za poređenje i analizu promjena ovog poduzetničkog uvjeta u 2009. godini.

*** Tema socijalno poduzetništvo je uključena u program GEM istraživanja u 2009. godini, kao specijalna tema. Ovaj poduzetnički uvjet nije praćen u 2008. godini, zbog čega njegove ocjene za tu godinu, u tabeli, nedostaju.*

Od zemalja prikazanih u tabeli 2.1., Slovenija ima najviše ocjene za skoro sve navedene poduzetničke uvjete, koje su za značajan broj uvjeta veće i od prosječne ocjene svih zemalja učesnica u GEM projektu za te uvjete. Ovo je i sasvim razumljivo, s obzirom na stepen privrednog razvoja, uređenost i razvijenost poduzetničkih uvjeta u Sloveniji, koja je u GEM Svjetskom izvještaju za 2009. godinu svrstana u zemlje čiji se privredni razvoj zasniva na inovacijama, dok su, sa druge strane, Bosna i Hercegovina, Srbija i Hrvatska svrstane u zemlje čiji se privredni razvoj zasniva na efikasnosti.

Za razliku od Bosne i Hercegovine koja je zabilježila niže ocjene za devet poduzetničkih uvjeta, Hrvatska je zabilježila niže ocjene za šest poduzetničkih uvjeta u 2009. godini u odnosu na 2008. godinu, koji se odnose na sljedeće: „obrazovanje i obuka“, „otvorenost tržišta“, „pristup fizičkoj infrastrukturi“, „prilike za započinjanje biznisa“, „znanje i vještine za započinjanje biznisa“, „intelektualno vlasništvo“ te „podrška ženama u biznisu“. U Srbiji je, u 2009. godini u odnosu na 2008. godinu, kao i u Bosni i Hercegovini, lošije ocijenjeno ukupno devet uvjeta, koji se odnose na sljedeće: „politike vlada“, „obrazovanje i obuka“, „otvorenost tržišta“, „pristup fizičkoj infrastrukturi“, „prilike za započinjanje biznisa“, „znanje i vještine za započinjanje biznisa“, „društveni status poduzetnika“, „podrška ženama u biznisu“ te „interes za inovacije“. Broj lošije ocijenjenih poduzetničkih uvjeta u Sloveniji, za 2009. godinu u odnosu na 2008. godinu, je šest, kao i u Hrvatskoj, a radi se o sljedećim uvjetima: „obrazovanje i obuka“, „komercijalna i profesionalna infrastruktura“, „otvorenost tržišta“, „društvene i kulturne norme“, „znanje i vještine za započinjanje biznisa“ i „društveni status poduzetnika“. Dakle, broj lošije ocijenjenih poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini je devet, Hrvatskoj šest, Srbiji devet te Sloveniji šest. Na osnovu toga, možemo zaključiti da su Bosna i Hercegovina i Srbija, u periodu od godinu dana, ostvarili nazadak ocjena za veći broj poduzetničkih uvjeta u odnosu na Sloveniju i Hrvatsku. Interesantno je da postoje poduzetnički uvjeti sa zabilježenim nižim ocjenama u svim ovim zemljama, a to su: „obrazovanje i obuka“, „otvorenost tržišta“, „prilike za započinjanje biznisa“ i „znanja i vještine za započinjanje biznisa“. To ukazuje da su to zajednički problemi u regiji te da treba usmjeriti veću pažnju na poboljšanje ovih specifičnih poduzetničkih uvjeta, uz mogućnost zajedničkih napora te razmjene iskustava i uspješnih praksi u ovim oblastima.

Naime, ukoliko pogledamo kretanje ocjena svih zemalja učesnica u GEM istraživanju, možemo uočiti da je došlo do smanjenja maksimalne, prosječne i minimalne ocjene, u 2009. godini u odnosu na 2008. godini, za područja „obrazovanje i obuka“ i „otvorenost tržišta“. To ukazuje da je unapređenje ovih poduzetničkih uvjeta izazov sa kojim se susreće većina zemalja u svijetu.

Specijalna tema u 2009. godini, u GEM istraživanju, bila je socijalno poduzetništvo, koja nije praćena u 2008. godini, zbog čega ne postoji mogućnost komparacije sa prethodnim periodom. Analiza ocjena koje su dali stručnjaci u Bosni i Hercegovini za ovaj uvjet pokazuje da je nivo socijalnog poduzetništva u našoj zemlji na izrazito niskom nivou. Najniža ocjena u regiji, kao i niža ocjena u odnosu na prosječnu ocjenu svih zemalja učesnica u GEM istraživanju (za oko 10%), ukazuje na potrebu pokretanja većeg broja društveno dogovornih aktivnosti, koje su od koristi za rješavanje problema u zajednici.

Ocjene za *prvih devet poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini*, koji čine osnovni okvir za razvoj poduzetništva, detaljnije su analizirane u nastavku.

Finansije

Ovaj poduzetnički uvjet je u 2009. godini u Bosni i Hercegovini lošije ocijenjen u odnosu na 2008. godinu, ocjenom nižom za 7,7%. Ocjena za Bosnu i Hercegovinu za ovaj uvjet, u obje godine, lošija je u odnosu na ocjene za Hrvatsku, Srbiju i Sloveniju i ispod je prosječne ocjene zemalja učesnica u GEM projektu. U susjednim zemljama je čak zabilježen rast ocjena za ovaj uvjet. To ukazuje na nedostatak savremenih oblika finansiranja za nova i rastuća poduzeća u Bosni i Hercegovini, što uveliko otežava finansiranje razvoja poduzeća i ima implikacije na inovativnost i zaposlenost u njima. Također, možemo zaključiti da, u Bosni i Hercegovini, ne postoji dovoljno programa vladinih finansijskih poticaja novim i rastućim biznisima.

Politike vlada

Oblast „politike vlada“ je u Bosni i Hercegovini u 2009. godini najlošije ocijenjeni poduzetnički uvjet (1,74), kako u odnosu na ukupnu prosječnu ocjenu istraživanja, tako i u odnosu na ocjene iz susjednih zemalja. Komparacijom sa ocjenom iz prethodne godine, ovaj pokazatelj je ocijenjen u Bosni i Hercegovini nižom ocjenom za 5,4%. Ovako loše ocjene stručnjaka po pitanju politika vlada ukazuju na nedostatak adekvatnih stimulativnih mjera i politika onih nivoa vlasti koji raspolažu sredstvima i imaju ovlasti za donošenje odluka, mjera i politika usmjerenih na podršku novonastajućim odnosno rastućim poduzećima. Nedostatak takvih mjera ima za posljedicu manji broj novonastalih poduzeća u BiH u odnosu na regiju i EU standarde, kao i niži nivo uspješnosti rasta i razvoja postojećih poduzeća.

Vladini programi

I ovaj poduzetnički uvjet je izuzetno loše ocijenjen (1,90), kako u odnosu na ukupnu prosječnu ocjenu, tako i u odnosu na ocjene stručnjaka iz Hrvatske, Srbije i Slovenije. Međutim, komparacijom sa ocjenom iz prethodne godine, Bosna i Hercegovina je zabilježila neznatan rast u ocjeni sa 1,86 na 1,90, ali je to i dalje izuzetno niska ocjena. Ovakvo stanje je posljedica dugogodišnje neadekvatne brige o razvojnim potrebama poslovnog sektora, a posebno novonastalih poduzeća i onih poduzeća koja imaju potencijal za rast. Izostanak strategije ekonomskog razvoja na nivou BiH te nedovoljne aktivnosti na implementaciji Strategije razvoja malih i srednjih poduzeća, koja je usvojena za period 2009.-2011. godine, daje jasnu sliku nedostatka strateških aktivnosti u podršci privrednom razvoju.

Obrazovanje i obuka

Stručnjaci iz Bosne i Hercegovine su i ovaj poduzetnički uvjet ocijenili nižom ocjenom u odnosu na ocjene stručnjaka iz susjednih zemalja i prosječnu ocjenu zemalja učesnika GEM istraživanja. Komparacijom sa ocjenom iz prethodne godine, Bosna i Hercegovina je, za ovu oblast, ostvarila izražen pad ocjene (za 22%). Istraživanje je pokazalo da su dosadašnje mjere na unapređenju poduzetničkog obrazovanja i obuke, putem postojećeg obrazovnog sistema, nedovoljne i neadekvatne. Postojeći obrazovni sistem u Bosni i Hercegovini ne nudi adekvatne mogućnosti za zanatsko i profesionalno, odnosno, cjeloživotno obrazovanje. Kao jedna od posljedica inertnog stanja u oblasti osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja, kada je u pitanju program osposobljavanja učenika za poduzetništvo i iniciranje nastanka novih poduzeća, jeste stalan i rastući trend nezaposlenosti posebno kod populacije mladih.

Istraživanje i razvoj

Istraživanje i razvoj, kao uvjet za razvoj poduzetništva, jedan je od najlošije ocijenjenih poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini u 2008. godini, uz vladine politike. I ova oblast je niže ocijenjena u 2009. godini (za 2,2%), a niža je ocjena i u odnosu na ocjene za Hrvatsku, Srbiju i Sloveniju, kao i prosječnu ocjenu zemalja učesnica u GEM istraživanju, za obje godine istraživanja. Ovo ukazuje na nedostatak odgovarajuće systemske, odnosno institucionalne, podrške putem centara za istraživanje i razvoj te centara izvrsnosti za razvoj i komercijalizaciju novih ideja i tehnologija (izuzev nekoliko veoma uspješnih primjera razvoja ideja u oblasti informacijsko-komunikacijskih tehnologija). Stoga, oblast istraživanja i razvoja je, svakako, jedna od prioritetnih oblasti za unapređenje poduzetničkih uvjeta, kojoj se moraju posvetiti kako donosioci politika u Bosni i Hercegovini, tako i svi ostali relevantni akteri za ovu oblast (univerziteti, naučno-istraživačke institucije i dr.).

Komercijalna i profesionalna infrastruktura

Ovo je jedini poduzetnički uvjet koji je, u Bosni i Hercegovini, jednako ocijenjen u 2008. i 2009. godini (2,68), ali je ocjena ipak niža u odnosu na ocjene u susjednim zemljama i prosječnu ukupnu ocjenu GEM istraživanja u navedenim godinama. Istraživanjem je utvrđeno da, nažalost, novonastala, a posebno rastuća, poduzeća u Bosni i Hercegovini trpe zbog nemogućnosti da koriste kvalitetnu ekspertsku i konsultantsku podršku u njihovom poslovanju, što utječe i na ostvarenje manjih prinosa u odnosu na konkurentna poduzeća u okruženju koja imaju kvalitetniji pristup ovim oblicima podrške.

Otvorenost tržišta

U okviru istraživanja u 2009. godini, "otvorenost tržišta" su stručnjaci u Bosni i Hercegovini ocijenili boljom ocjenom u odnosu na stručnjake iz Srbije, te slabije ocijenili u odnosu na stručnjake iz Slovenije i Hrvatske. Komparacijom sa ocjenom iz prethodne godine, Bosna i Hercegovina je zabilježila nižu ocjenu za 9% te je, također, pad ocjena zabilježen i u drugim susjednim zemljama. Zakonska regulativa za omogućavanje konkurencije firmama u tržišnom nastupu, iako postoji, nije adekvatno primijenjena, što uzrokuje i dalje prisusutnost nelojalne konkurencije. Istraživanjem je, također, utvrđeno da dolazi do dramatičnih promjena na tržištu potrošačkih roba i usluga te roba i usluga poslovne potrošnje, uvjetovano stalnim trendom porasta potrošnje i tranzicionim procesima koji se još uvijek dešavaju u Bosni i Hercegovini.

Pristup fizičkoj infrastrukturi

Stručnjaci iz Bosne i Hercegovine su u 2009. godini oblast „pristup fizičkoj infrastrukturi“ ocijenili boljom ocjenom u odnosu na stručnjake iz Srbije, ali znatno nižom ocjenom u odnosu na stručnjake iz Slovenije i Hrvatske. U odnosu na druge oblasti istraživanja, oblast „pristup fizičkoj infrastrukturi“ je jedan od najbolje ocijenjenih poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini u istraživanju za 2009. godinu, ali je ta ocjena i dalje niža od prosječne ocjene za zemlje učesnice GEM istraživanja. Komparacijom sa ocjenom iz prethodne godine, Bosna i Hercegovina je, i za ovaj uvjet, zabilježila pad ocjene (za 2,2%).

Društvene i kulturne norme

Uvjet „društvene i kulturne norme“, uz „pristup fizičkoj infrastrukturi“, jedan je od najbolje ocijenjenih poduzetničkih uvjeta u Bosni i Hercegovini u 2009. godini. Ovo je jedini poduzetnički uvjet, od devet okvirnih uvjeta, za koji je zabilježen rast prosječne ocjene u Bosni i Hercegovini (za oko 40%) u odnosu na 2008. godinu. Prosječna ocjena za Bosnu i Hercegovinu je viša u odnosu na ocjene stručnjaka u Sloveniji, ali je niža u odnosu na ocjene stručnjaka u Hrvatskoj i Srbiji te prosječnu ocjenu zemalja učesnica GEM istraživanja. Uz jačanje društvenih i kulturnih normi za priznavanje uspjeha ostvarenog ličnim radom i naporima, koji je zasnovan na principima samostalnosti i nezavisnosti, moguće je kreirati veći broj poduzetničkih inicijativa i poduhvata.

Na kraju, bilo bi značajno naglasiti da je, u 2009. godini u odnosu na 2008. godinu, prosječna ocjena za sve poduzetničke uvjete niža u Bosni i Hercegovini (za 0,35%). Također, prosječna ocjena je niža i u susjednim zemljama (Hrvatskoj i Srbiji), dok je prosječna ocjena za zemlje učesnice GEM istraživanja, u ovom periodu, rasla (za 5,7%). Iako je prosječna ocjena u Bosni i Hercegovini zabilježila najmanji pad, u odnosu na pad prosječnih ocjena u Hrvatskoj, Srbiji i Sloveniji, ipak je ona još uvijek najniža u poređenju sa prosječnim ocjenama poduzetničkih uvjeta za te zemlje. Ova činjenica predstavlja alarm za vlasti, ali i sve druge aktere koji kreiraju poduzetničke uvjete u Bosni i Hercegovini, za potrebu urgentnog pokretanja aktivnosti na unapređenju uvjeta za razvoj poduzetništva.

4. Zaključak

Rezultati GEM istraživanja u zemljama učesnicima služe za reformu politika razvoja poduzetništva, zbog čega je važno da i odgovorne vlasti u Bosni i Hercegovini, na osnovu pokazatelja iz ovog svjetski priznatog istraživanja, usmjere veću pažnju na kreiranje savremenih politika razvoja poduzetništva.

U Bosni i Hercegovini je neophodno razviti strateški pristup poduzetništvu te, u skladu sa Strategijom za razvoj malih i srednjih preduzeća za period 2009.-2011. godine, pokrenuti vladine programe i projekte za podršku razvoju poduzetništva, koji bi obuhvatili savremene instrumente finansiranja novih i rastućih biznisa te poticaje izgradnji infrastrukture za istraživanje i razvoj i uvođenje inovacionih tehnologija, što bi omogućilo rast konkurentnosti poduzeća iz Bosne i Hercegovine. Obeshrabrujuća je činjenica da rast budžetskih prihoda u posljednjim godinama nije praćen i rastom izdvajanja za razvoj privrede, zbog čega je neophodna promjena vladinih politika podrške.

Imajući u vidu jasan trend rasta nezaposlenosti, posebno u segmentu populacije mladih, potrebno je raditi na unapređenju poduzetničkog obrazovanja, kroz razvoj adekvatnih nastavnih programa, posebno u okviru osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja, koji bi bili usmjereni na izgradnju poduzetničkih kompetencija mladih, kako bi se kreirali bolji uvjeti za samozapošljavanje. Razvoj poduzetničkih znanja i vještina neophodan je poduzetnički uvjet i za populaciju odraslih nazaposlenih, kako bi mogli bolje koristiti prilike za započinjanje biznisa, zbog čega su potrebni kvalitetni programi neformalnog poduzetničkog obrazovanja.

Nova i rastuća poduzeća nemaju uvjeta za korištenje usluga komercijalne i profesionalne infrastrukture za konsultacije i ekspertizu u razvoju njihovog poslovanja. Posebno je značajno osigurati kvalitetniju podršku programima podrške izvozu i ulasku na nova tržišta. U odnosu na fizičku infrastrukturu za povezivanje biznisa, u Bosni i Hercegovini je neophodno ubrzati programe rješavanja pitanja izgradnje putne infrastrukture, kroz izgradnju koridora i brzih cesta.

Iako nacionalne kulturne i društvene norme kreiraju potencijal za poduzetničku orijentaciju, još uvijek je prisutan strah od preuzimanja poduzetničkog rizika, samostalnosti i odgovornosti, kao posljedica ranijeg socijalističkog sistema. To zahtijeva usmjerenost na promociju poduzetničkih uspjeha i dobrih praksi poslovanja, kako bi se razvijao poduzetnički duh na području Bosne i Hercegovine i poboljšao društveni status poduzetnika. Također, potrebno je naglasiti i neophodnost promjene statusa žene u društvu i podrške ženama za pokretanje biznisa, uz povećanje društvene brige o ženama ne samo u BiH, već i cijeloj regiji.

Kako je uočen pad prilika za započinjanje biznisa u protekloj godini, zbog utjecaja recesije, potrebno je dalje raditi na unapređenju regulatornog okruženja za poslovanje te otvorenosti tržišta, kako bi se kreirao veći broj prilika i bolji uvjeti za poduzetničke poduhvate. Ostvareni napredak u kreiranju zakonskih propisa za smanjenje koraka i troškova pokretanja biznisa, neophodno je provesti u praksi. Ujedno, u okviru zakonskih propisa, od posebne je važnosti ojačati institucije za zaštitu intelektualnog vlasništva, u cilju primjene zakonskih propisa za zaštitu patenata, robne marke i autorskih prava.

Vladini programi bi trebali biti usmjeravani na brzorastuća preduzeća, kako bi se generisali veći prihodi te kreirao veći broj radnih mjesta, što zahtijeva uvođenje kriterija potencijala rasta u okviru dodjele sredstava iz poticajnih fondova. Nezaobilazan faktor za rast i konkurentnost su, naravno, inovacije u proizvodima/uslugama i tehnologijama, što ih svrstava u značajne kriterije za programe vladine podrške i zahtijeva povećana izdvajanja za tu namjenu. Ovdje treba naglasiti i socijalno poduzetništvo, kao sve prisutniji trend u Evropi. Društveno odgovorne aktivnosti od značaja za zajednicu, u koje investiraju uspješni poduzetnici, te pridržavanje zakonskih propisa od strane poduzetnika, trebaju biti prepoznate i naići na odobravanje vlade i građana, kako bi se kvalitetnije rješavali društveni i okolinski problemi u zajednici.

SUMMARY

This paper very concisely and explicitly presents key findings of the world's largest academic research project from the field of entrepreneurship development (Global Entrepreneurship Monitor – GEM), which are related to the rankings of entrepreneurial frame conditions for entrepreneurship development in Bosnia and Herzegovina in 2008 and 2009. The GEM research results are an unavoidable academic research substance and basis for a policy creation related to entrepreneurship development in the countries participants in the GEM project. The GEM project has been continuously implemented since 1999. In 2009, there were 54 countries that participated in the project, and Bosnia and Herzegovina was among them. The main objective of this paper is related to the intention of the authors to additionally motivate local scientific and expert actors, as well as policy makers, to use the GEM research results at least at a level at which it is being done by the neighbouring countries participating in the GEM project.

Key words: *entrepreneurial environment, entrepreneurship development, recession, GEM research results*

LITERATURA

1. Bosma N., and Levie J. (2010): *Global Entrepreneurship Monitor - 2009 Executive Report* Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Research Consortium.
2. Bosma N., Acs Z.J., Autio E., Coduras A., Levie J. (2009): *Global Entrepreneurship Monitor – Executive Report 2008*, Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Research Consortium
3. EBRD (2009), *Transition Report: 2008*, European Bank for Reconstruction and Development, London.
4. European Commission (2005): *Communication to the Spring Council. Working together for growth and jobs: A new start for the Lisbon strategy*, Brussels.
5. Lagumdžija Z., (2009): *Kompetitivnost Bosne i Hercegovine i regiona Jugoistočne Europe 2009.*, MIT Centar Sarajevo.
6. Miller T., Holmes K.R., (2009): *Highlights of the 2009 Index of Economic Freedom: The Link Between Economic Opportunity and Prosperity*, The Heritage Foundation and *The Wall Street Journal*, www.heritage.org/indeks
7. The World Bank (2009): *Doing Business 2010 Bosnia and Herzegovina*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, www.doingbusiness.org
8. The World Bank (2009): *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum, Geneva, www.worldbank.org
9. Umihanić B., Tulumović R., Arifović M., Simić S., Spahić E. (2010.): *Recesija reducirala poduzetničku aktivnost u BiH: GEM BiH 2009*, Harfograf, Tuzla.
10. Umihanić B., Tulumović R., Simić S., Ćurković B., Arifović M. (2009.): *Unaprijediti poduzetničko okruženje u BiH: GEM BiH 2008*, Harfograf, Tuzla.