

**Naučni članak**  
**UDK 65.012.7:338(497.6)**

## **SREDNJA I MALA PREDUZEĆA KAO FAKTOR RAZVOJA PRIVREDE BOSNE I HERCEGOVINE**

**Doc. dr Dragan Golijan**

Nezavisni univerzitet Banja Luka,

**Dipl. ecc Tijana Šoja**

**Sažetak:** Mala i srednja preduzeća mogu biti, i u velikom slučaju i jesu, jedan od ključnih razvojnih faktora privrede. Mala preduzeća postižu konkurentnost, jačaju zaposlenost, doprinose poboljšanju opšte privredne situacije u zemlji. Bosna i Hercegovina je zemlja u tranziciji koja još uvijek nije adekvatno organizovala razvojni koncept malih i srednjih preduzeća. Istina, postoji mnogo prostora za razvoj koje ćemo ovim radom približiti širem auditorijumu.

**Ključne riječi:** *razvoj, konkurentnost, mala i srednja preduzeća, Bosna i Hercegovina.*

**Abstrakt:** Small and medium enterprises can be, in a big case they are one of the key factors of economic development. Small businesses increase competitiveness, boost employment, contribute to improving the general economic situation in the country. Bosnia and Herzegovina is a country in transition that still adequately concept of organized development of small and medium enterprises. True, there is much scope for the development of this work will bring a wider audience.

**Keywords:** *development, competitiveness, small and medium enterprises, Bosnia and Herzegovina*

### **Uvod**

Polazeći od toga da živimo u preduzetničkom dobu, pitanje malih i srednjih preduzeća je posebno aktuelizovano. Mala i srednja preduzeća se obično vezuju za preduzetništvo, privatno vlasništvo, te proizvodnju ili prodaju, pružanje usluga u jednom manjem, ograničenom obimu.

Bosna i Hercegovina od 2000. godine aktuelizovala pitanje razvoja malih i srednjih preduzeća pokušavajući na taj način da poveća zaposlenost, da ojača tržište, da djeluje na sveukupan privredni razvoj. Činjenica je da preduzeća iz BiH nisu dovoljno konkurentna, prvo na domaćem, a posebno na ino-tržištu. Ogromne su prepreke stabilnom poslovanju preduzeća iz Bosne i Hercegovine. Otežavajuća okolnost jeste i ta što se politika razvoja malih i srednjih preduzeća u BiH provodi na

nivou entiteta, te nema jedinstvene strategije kojom bi se podjednako preduzeća usmjeravala i motivisala ka rastu i razvoju. Važno je istaći da su razvojne politike malih i srednjih preduzeća bile podržane značajnom finansijskom podrškom, kao i tehničkom pomoći međunarodnih donatorskih organizacija, ali bez odgovarajuće koordinacije.

Ovim istraživanjem predstavimo, u kratkim crtama, razvojne ciljeve malih i srednjih preduzeća u budućem periodu sa ciljem unapređenja konkurentnosti. Ključni cilj jeste da se mala i srednja preduzeća prilagode savremenom poslovnom okruženju, a što podrazumijeva uvođenje informatičke podrške, privlačenje stranih investicija, umrežavanje firmi...

## **1. Funkcija razvoja malih i srednjih preduzeća u BiH**

Razvoj i održavanje konkurentnosti nacionalne ekonomije predstavlja imperativ za svaku državu koja želi da se ekonomski razvija. Zemlje u razvoju koje svoju prednost zasnivaju na prirodnim resursima kao što su: jeftina radna snaga i plodno zemljište, u konačnom ishodu poslužiće u održavanju siromaštva, umjesto da su obezbijedile ekonomski rast. Njihove komparativne prednosti nisu adekvatne za stvaranje visokog i rastućeg životnog standarda prosječnih građana. Međutim, postoji želja da se izvori komparativnih prednosti koje je lako podržavati, preobrate u složenije i održive izvore konkurentnih prednosti, ali ti procesi obično završavaju neuspješno.<sup>126</sup>

Domaća preduzeća i pored napora Vlade da uspostavi povoljan poslovni ambijent i dalje su nekonkurentna u odnosu na preduzeća koja dolaze iz inostranstva. Mala i srednja preduzeća koja sve više dobijaju na značaju u politici razvoja nacionalne ekonomije, još uvijek nisu sposobna da odgovore izazovima ravnopravne tržišne borbe. Kao tri ključna problema koji otežavaju MSP u postizanju poslovne izvrsnosti su<sup>127</sup>:

- loše razumijevanje kupaca od strane preduzeća;
- pretjerano oslanjanje na osnovne faktore prednosti;
- slaba saradnja između domaćih MSP.

Dalji razvoj privrede BiH je nemoguć, ukoliko se potpuno ne formiraju mehanizmi tržišne ekonomije. Preduzeća u uslovima tržišnog poslovanja, moraju efikasno upravljati, odnosno donositi odluke o tome koje potrošače žele da usluže i na koji način to da učine. Takođe, savremeno shvatanje menadžmenta sve veću pažnju poklanja strategiji i konkurentnosti, u kojima se pojavljuje ideja da je u svakom poslu kupac

---

<sup>126</sup> Dostić, M., "Menadžment malih i srednjih preduzeća", Ekonomski fakultet Sarajevo, 2002. godine, str. 63.

<sup>127</sup> Radić, R., "Menadžment malih i srednjih preduzeća", Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, 2007. godine, str. 179.

najvažniji. Ukoliko preduzeće želi da postane konkurentno u svjetskim razmjerama, kao imperativ njegovog poslovanja mora da bude sticanje i efikasno korišćenje znanja o potrošačima. Zahvaljujući globalizaciji, više nije bitno gdje je proizvod proizveden, već da li zadovoljava njegovog krajnjeg korisnika. Vlasnici domaćih MSP nisu u potpunosti prihvatili poslovnu filozofiju da je za njihovo poslovanje zadovoljenje kupaca prioritet. Nažalost, pod uticajem načina poslovanja u prethodnim godinama, domaći preduzetnici se nisu u potpunosti prilagodili u skladu sa novim zahtjevima tržišta.

Opravljanje za MSP može da bude samo to, što se u BiH još uvijek nije stvorio adekvatan tržišni ambijent. Savremene tehnologije doprinijele su da se sve više priča o novim vidovima poslovanja, tzv. virtuelno poslovanje u kojem se komunikacija obavlja virtuelno u cilju bržeg i jeftinijeg transporta. Domaća preduzeća se još uvijek oslanjaju na osnovne prednosti, kao što su: jeftina radna snaga, značajna prirodna bogatstva i sl. Međutim, oni preduzećima omogućavaju da postanu konkurenti, ali ne i to da ostanu.

Ovi faktori konkurentnosti nisu dobra osnova, ukoliko preduzeća žele da posluju na duži period. Ono što bi domaća MSP morala da rade jeste razvoj sofisticiranih izvora prednosti, kao što su: uvođenje novih tehnologija u poslovanju, primena menadžment koncepta i dr. Kao razlog za nedovoljnu primenu novih tehnologija, vlasnici MSP najčešće uzimaju nedostatak finansijskih sredstava. Važnu ulogu u razvoju ovog segmenta, mora da ima i država, koja putem svojih zakonskih akata može doprineti da se u poslovanju MSP sve više primjenjuju nove tehnologije, jer samo na taj način domaći preduzetnici mogu obezbijediti sebi ravnopravnu poziciju u odnosu na preduzeća u okruženju (Bugarska, Rumunija, Mađarska, Makedonija, Hrvatska i Srbija). Za unapređenje konkurentnosti MSP moraju primjenjivati savremene menadžment koncepte, kao što su: QMS, benčmarketing i sl. Međutim, domaći preduzetnici nove menadžment koncepte ne primjenjuju iz nekoliko razloga i to:

- nedovoljne informisanosti, i
- nedostataka finansijskih sredstava.

### **1.1. Tehnološki i inovacioni kapaciteti u malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini**

U svim razvijenim zemljama postoji saglasnost da je tehnološki i inovacijski kapacitet najvažniji faktor razvoja i konkurentnosti današnjeg svijeta. Važno je da preduzeća razviju instrumentarij koji bi omogućio razvoj procesa inovacija i korištenje savremene tehnike i tehnologije.

Preduzeća u Bosni i Hercegovini bi trebala da se rukovode sljedećim okolnostima:

**Tabela 1: Ciljevi i indikatori razvoja kapaciteta malih i srednjih preduzeća**

<b>Glavni ciljevi</b>	<b>Indikatori</b>
Poboljšanje pristupa MSP odgovarajućoj infrastrukturi, znanju i rezultatima istraživanja	- Broj inkubatora, tehnoloških parkova, univerzitetskih centara za primijenjeno istraživanje koji su otvoreni za partnerstvo sa privatnim sektorom i broj korisnika koji su MSP - Povećanje broja патената - Izdavanje zakona koji je naklonjen inovacijama
Promocija i obuka u oblasti istraživanja i tehnološkog razvoja i inovacija	- Broj programa obuke i broj njihovih sudionika - Povećanje broja патената: preko zakona koji je naklonjen inovacijama (patentiranju)

Za analizu situacije u Bosni i Hercegovini važno je istaći sljedeće okolnosti<sup>128</sup>:

- Prije rata u Bosni i Hercegovini postojala je jaka veza i mreža saradnje između naučno-istraživačkih centara na univerzitetima (Sarajevo/Zenica, Banja Luka, Tuzla, Mostar) i velikih kompanija. Danas je ova saradnja slaba i skoro da ne postoji između MSP-a i naučno-istraživačkih centara;
- Zakoni i regulative u ovoj oblasti još uvijek nisu definisani i u najboljem slučaju postoji samo sporadično finansiranje u ovoj oblasti;
- „Koncept klastera” je relativno nov u BiH i čini novi razvojni model.

Politika za promociju inovacija i relevantni pravni okvir bili bi potrebni na državnom nivou, a agencija za inovacije mogla bi biti organizovana ili na državnom ili na entitetskom nivou. Ciljna promocija inovacija će morati uzeti u obzir sljedeće ključne teme, kao što su:

- Zakon naklonjen inovacijama (patentiranju);
- Poreske mjere: troškovi projekata istraživanja, razvoja i inovacija;
- Širenje informacija o planiranju, istraživanju i razvoju i EU programu inovacija;
- Razrađivanje srednjoročne i dugoročne strategije za implementiranje infrastrukture za inovacije (industrijski parkovi, tehnološki centri, tehnološki inkubatori);

<sup>128</sup> Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća 2009-2011.

- Studenti istraživanja i razvoja i oslobađanje naknada od poreza sve do minimalne plate;
- Reduciranje poreza za donatore projekata za istraživanje i razvoj;
- Finansiranje za naknadno finansirane EU izvore istraživanja i razvoja (MSP-a i nevladine organizacije);
- Institucija koja će promovirati korištenje inovacijskog potencijala;
- Lako uspostavljanje *spin-off* kompanija: sopstvena odluka uz ograničena novčana sredstva, glavni program..;
- Promocija stranih stručnjaka,
- Uvođenje koncepta standarda kao ISO 9000 i sl.

Uspostavljanje inkubatora i tehnoloških parkova je neophodno kao i uspostavljanje klastera; ovaj proces je već u toku u BiH. Ono što nedostaje je politika o inovacijama ili strategija koja bi definisala uloge svih postojećih aktera i identifikovala moguće nove koji će biti osnovani. Ova strategija bi takođe trebala definisati uslove za uspostavljanje inkubatora, tehnoloških parkova i drugih institucija podrške i njihove uloge. U isto vrijeme, načini za pristup MSP-a ovim oblicima podrške treba da budu pojašnjeni. Strategija za inovacije bila bi dobra osnova za uspostavljanje inovativne mreže (članovi mogu biti postojeći poslovni centri ili regionalne agencije sa pružanje usluga usmjerenih ka promociji inovativnih i istraživačkih programa koje će podržavati EK i vlade u BiH).

### Sadašnja situacija u BiH i budući razvoj

Zakonodavstvo Bosne i Hercegovine se postepeno usklađuje sa *acquisom* EU u oblastima povezanim sa jedinstvenim tržištem EU. U tom kontekstu usvojen je niz novih zakona i propisa, između ostalog: Zakon o osnivanju Zavoda za standardizaciju, mjeriteljstvo i intelektualnu svojinu BiH, Zakon o javnim nabavkama, Zakon o konkurenciji, itd. Uprkos gore navedenim činjenicama, MSP još uvijek nalaze da im evropsko tržište predstavlja ogromnu prepreku, iz dva glavna razloga<sup>129</sup>:

- ❖ propisima vezanim za EU norme i standarde, npr. tehničko zakonodavstvo, standardi o sigurnosti hrane, poput HACCP-a, zaštita potrošača itd., još uvijek nisu usklađeni sa *acquisom* EU;
- ❖ institucionalni okvir u oblastima tehničkog zakonodavstva i propisa, standarda i kvaliteta, još nije razvijen.

Treba naglasiti da ovi problemi ne utiču samo na MSP, nego i na industriju Bosne i Hercegovine u cjelini. Jedina razlika tiče se pomoćnih poslovnih usluga, koje su mnogo potrebnije MSP nego velikim privrednim društvima. Često se kaže da su temelji jedinstvenog tržišta „četiri slobode” - sloboda kretanja ljudi, robe, usluga i kapitala. Ove slobode su sadržane u Evropskom sporazumu i čine osnovu okvira jedinstvenog tržišta. Budući

<sup>129</sup> Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća, 2009-2011.

razvoj malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, u ovom smislu, trebao bi obuhvatiti:

- Uspostavljanje odgovarajućeg pravnog okvira u oblasti sigurnosti proizvoda i procedura javnih nabavki,
- Institucionalna izgradnja u cilju obezbjeđivanja infrastrukture kvaliteta;
- Specijalizovana obuka malih i srednjih preduzeća, u smislu lakšeg pristupa tržištima EU;
- Lak pristup informacijama i poslovnim uslugama, što se može postići razvojem on-line baza podataka i portala, te putem uvođenja specijaliziranih poslovnih usluga;

### **1.2. Internacionalizacija malih i srednjih preduzeća**

Sve zemlje i sve firme se permanentno suočavaju s pojavom globalizacije i regionalizacije, koje prati sve ubrzanije učešće preduzeća na međunarodnim tržištima. U cilju osiguranja najboljih mogućih uslova za uspješan prodor svojih firmi na inostrana tržišta, države uvode brojne mehanizme podrške. Da bi njihov ulazak na strana tržišta bio manje-više uspješan, firmama nije potrebna samo pomoć njihove zemlje, poslovne usluge, poput informacionih usluga, telekomunikacijskih, savjetodavnih i obrazovnih usluga, su takođe važne. Posebno ove posljednje izgleda da su od najveće važnosti, pošto preduzeća nemaju know-how o inostranim tržištima niti poznavanje svake pojedine faze procesa internacionalizacije.

**Tabela 2: Ciljevi i indikatori internacionalizacije malih i srednjih preduzeća<sup>130</sup>**

<b>Glavni ciljevi</b>	<b>Indikatori</b>
Saradnja između svih zainteresiranih aktera pomenutih u poglavljima 5 – 13 (međusektorski), da se unaprijedi konkurentnost bh. MSP na domaćim i stranim tržištima	Proizvodi domaćih MSP mogu da konkuriraju stranim preduzećima na domaćim i stranim tržištima (udio domaćih proizvoda na domaćim tržištima, poboljšanje vanjskotrgovinskog bilansa)
Promocija i obuka MSP u sferi internacionalizacije	Broj programa obuke i broj sudionika
Povećanje izvoza bh MSP-a	Poboljšanje vanjskotrgovinskog bilansa

---

<sup>130</sup> Molnar, R., "Razvoj sistemske podrške srednjim i malim preduzećima", Doktorska teza, Beograd, 2009. godine, str.13.

### 1.2.1. Stanje internacionalizacije u BiH

Efekti internacionalizacije su počeli pogađati i Bosnu i Hercegovinu, posebno putem međunarodnih organizacija, koje nude pomoć u razvoju strategija, zakonodavstva, institucija i instrumenata u različitim oblastima. Brojni programi obuke sponzorisani od strane međunarodnih institucija za različite ciljne grupe su u različitim fazama provođenja. Posebno se promovišu korištenje informacionih tehnologija, umrežavanje i partnerstva, kao i međunarodna studijska putovanja, razmjene itd. Sve te aktivnosti doprinose boljem uvidu u međunarodne trendove u BiH, te unapređuju poslovnu sredinu, koja je postavljena tako da postepeno postaje sličnija poslovnim sredinama u drugim zemljama i atraktivnija za potencijalne strane investitore.

Trenutno su najvažnije institucije angažirane u direktnu podršku MSP u procesu internacionalizacije Agencija za promociju stranih ulaganja (FIPA), Agencija za garantovanje investicija (IGA), Vanjskotrgovinska komora i druge privredne komore, te Euro info dopisni centar (EICC). Svi oni su povezani s evropskim i/ili međunarodnim mrežama sa tradicijom u pružanju usluga privrednim društvima koja žele internacionalizovati svoje poslovanje. U budućnosti, regionalne razvojne agencije i Sektor za mala i srednja preduzeća u sklopu Ministarstva spoljne trgovine i ekonomskih odnosa na državnom nivou će takođe imati ulogu u procesu internacionalizacije, posebno putem pružanja relevantnih instrumenata za internacionalizaciju MSP-a.

### 1.3. Umrežavanje firmi i stvaranje partnerstava

Današnje doba definitivno i najprepoznatljivije karakteriše razvoj preduzetničkih i drugih vrsta mreža, a takav trend će se i nastaviti. Sve je očiglednije da je naše doba, doba globalnog partnerstva, gdje preduzeća pribjegavaju saradnji i partnerstvu u cilju raspodjele (a time i smanjenja) rizika i troškova, omogućavanja razmjene znanja, vještina i know-howa, pristupa novim tržištima i informacijama, štede vrijeme ili čak ujedinjuju i kombinuju svoja tehnološka postignuća.

Važnost umrežavanja i partnerstava sve se više spoznaje u BiH, ali moguće vrste mreža i partnerstava, strateških pristupa i sprovedbenih procedura za iniciranje odgovarajućih mreža još nisu dovoljno poznate, a nedostaju i vještine potrebne za njihovu uspješnost i dugoročno održanje. Proces umrežavanja i uspostave partnerstava u BiH je primijećen u sljedećim sferama<sup>131</sup>:

- mrežama privrednih komora sa neobaveznim članstvom (ustanovljavaju se na nacionalnom, entitetskom i okružnom nivou);

<sup>131</sup> Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća, 2009-2011.

- poslovnim udruženjima (Udruženje preduzeća/MSP postoji u FBiH i u RS);
- mrežama Agencija za MSP u RS;
- inkubatora (uz međunarodnu i domaću pomoć, do sada je ustanovljeno devet inkubatora, tj. NBR u Gradačcu, Modriči, Šamcu, Mostaru, Zenici, Prijedoru; IT i proizvodno orijentisani u Tuzli, Žepču, Sarajevu i Brčkom); inkubatori su oformili mrežu i usvojili strategiju kao platformu za njihov budući zajednički rad.
- fondovi za obezbjeđenje kredita (uz međunarodnu, a u posljednje vrijeme i domaću pomoć, uspostavljeno je 5 fondova, a oni su uspostavili mrežu fondova za obezbjeđivanje kredita u Bosni i Hercegovini,
- tehnološkim parkovima (otpočeti su neki prijedlozi projekata, npr. u Zenici);
- klasterima (u FBiH, CCI projekat USAID-a implementira dva klastera-drvene industrije u Centralnoj Bosni i klaster turizma u Hercegovini, dok GTZ radi na tri klastera - klaster automobilske, tekstilne i kožne industrije);
- mrežama regionalnih razvojnih agencija kojima koordinira EURED, i koje funkcioniraju, sa 5 regionalnih agencija;

Druge vrste partnerstava i mreža ustanovljavaju se između samih privrednih društava (npr. zajedničke investicije, strateški savezi, franšizne mreže, konzorcijumi, kooperative, poslovni klubovi, saradnje po osnovu podugovora – uglavnom između većih i manjih privrednih društava, poslovnih i naučno-istraživačkih mreža, virtuelnih preduzeća, itd.).

Kod bosanskohercegovačkih firmi izraženo je neshvatanje različitih vrsta mreža, pa time i nepostojanje kapaciteta za održivo upravljanje njima. Svaka mreža treba podršku putem različitih sredstava informacione tehnologije i baza podataka sa znanjem, u cilju pokrivanja dnevnih procesa članova mreže, treba stalnu komunikaciju između njih i pristup zajedničkom znanju. Razvoj ide dalje ka virtuelnim poslovnim mrežama i preduzećima.

## **Zaključak**

Razvojna funkcija malih i srednjih preduzeća u našoj zemlji treba da doprinese kompletnom razvoju privrede koji će početi sa mikronivoa i postepeno se prenijeti na makronivo. Ovdje se misli na podsticanje zapošljavanja, proizvodnje na mikronivou – otvaranje velikog broja malih preduzeća, što će, globalno posmatrano, uticati na razvoj cijele privrede naše zemlje. Konkretno, ovakav stav razvoja bi trebalo da doprinese:

- Povećanje broja malih i srednjih preduzeća registrovanih u privatnom sektoru, koja zvanično posluju;

- Postizanje veće raznolikosti i integrisanosti ekonomske aktivnosti, povećavajući učešće malih i srednjih preduzeća koja se baziraju na proizvodnji i ne-trgovačkim uslugama;
- Značajno povećati učešće malih i srednjih preduzeća u odnosu na mikro-preduzeća u ukupnoj strukturi preduzeća;
- Povećati konkurentne aktivnosti malih i srednjih preduzeća u ekonomskim sektorima u kojima BiH zavisi od uvoznih dobara i usluga; i povećati učešće malih i srednjih preduzeća u prihodima od izvoza;
- Povećati učešće domaćih malih i srednjih preduzeća u inostranim strateškim savezima i aranžmanima zajedničkih ulaganja (joint ventures);
- Povećati učešće malih i srednjih preduzeća u bruto društvenom proizvodu;
- Povećati udio malih i srednjih preduzeća u ukupnoj zaposlenosti.

### Literatura

1. Molnar, R., "Razvoj sistemske podrške srednjim i malim preduzećima", Doktorska teza, Beograd, 2009.
2. Radić, R., "Menadžment malih i srednjih preduzeća", Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, 2007.
3. Dostić, M., "Menadžment malih i srednjih preduzeća", Ekonomski fakultet Sarajevo, 2002.
4. Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća, 2009-2011.
5. Strategija razvoja MSP-a RS za period 2006-2010 i Program razvoja MSP-a Federacije BiH.
6. EURED projekat EU.