

Kanita Imamović-Čizmić¹

Kenan Crnkić²

Elvir Čizmić³

PRIMJENA MAKROEKONOMSKOG MENADŽERSKOG MODELA U UPRAVLJANJU RAZVOJEM BOSNE I HERCEGOVINE

SAŽETAK

Postoje različiti modeli ekonomske teorije i politike, koji su kroz historiju razvijeni od strane različitih teoretičara ekonomske misli i biznisa, a njihova primjena u praksi pokazala je natprosječne ekonomske i poslovne efekte. Kompatibilna i simultana primjena različitih modela predstavlja preduvjet ekonomskog razvoja nacionalnih ekonomija i biznisa. Navedeni predstavljaju neodvojive kategorije, koje interkoreliraju i podržavaju se međusobno. Makroekonomski multiplikator u praksi ne može na sistematičan način ostvarivati efekte bez njegove implementacije putem biznis modela klasterizacije i obrnuto. Dakle, bez sistematičnog modela, koji će povezati sve konkurentske prednosti jedne nacionalne ekonomije, uključujući optimalno korištenje ljudskih, materijalnih, prirodnih i drugih resursa, ne može se očekivati održivi ekonomski razvoj i rast jedne nacionalne ekonomije, ali ni kvalitetno poslovanje kompanija unutar nje.

BiH kao mala otvorena ekonomija mora koristiti sva dostignuća ekonomskih i poslovnih nauka i osigurati njihovu sistematičnu primjenu u praksi. Bez obzira na administrativnu kompleksnost BiH, pravilno i sistematično primijenjeni savremeni modeli ekonomske politike i biznis modeli već u kratkom i srednjem roku mogu dati dobre rezultate. U svakom slučaju, najgora stvar je prepustiti se

¹ Mr. Kanita Imamović-Čizmić, Pravni fakultet u Sarajevu, E-mail: k.imamovic-cizmic@pfsa.unsa.ba

² Doc. dr. Kenan Crnkić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: kenan.crnkic@efsa.unsa.ba

³ Doc. dr. Elvir Čizmić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: elvir.cizmic@efsa.unsa.ba

stihiji i ne preduzimati ništa, jer svaka stvar prepuštena sama sebi tendira ka gorem. U ovom radu su predočeni dokazi koji idu u prilog ekonomskom razvoju BiH i kvalitetnijim poslovnim rezultatima kompanija, kroz primjenu određenih ekonomskih i biznis modela i povezivanje ekonomske politike i razvoja malih i srednjih preduzeća. Presentovane su i mogućnosti interaktivne primjene navedenih modela i na druge industrijske grane kako u makroekonomskom, tako i u operativno-poslovnom, odnosno u aplikativnom smislu.

Ključne riječi: ekonomska politika, preduzetništvo, makroekonomski multiplikator, klasterizacija, makroekonomska strateška mapa

JEL: O11, L26, M13

1. Ekonomska politika Bosne i Hercegovine

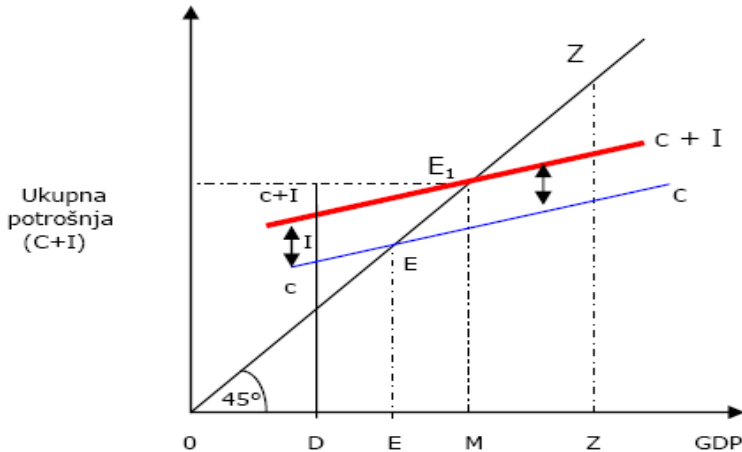
Ekonomska politika jedne nacionalne ekonomije predstavlja menadžersku stranu upravljanja ekonomijom kroz instrumente i indikatore uspjeha, koji su sačinjeni od ključnih makroekonomskih varijabli. U navedenom kontekstu ekonomska politika se može posmatrati kao posebna vrsta upravljačkog procesa jednom nacionalnom ekonomijom, kroz zakonodavni i izvršni administrativni aparat, dok se navedenom upravljačkom procesu može pripisati naziv makroekonomski menadžment. Ekonomska politika, odnosno makroekonomski menadžment, predstavlja veoma kompleksno područje kojem se treba pristupiti na sistematičan način, kroz kombiniranu primjenu određenih menadžerskih alata, sa ciljem definiranja ciljeva, aktivnosti, inicijativa i mjerila usmjerenih na održivi razvoj jedne nacionalne ekonomije. U kreiranju i implementaciji ciljeva ekonomske politike postoji mogućnost kompatibilne primjene balanced scorecard koncepta kao upravljačkog modela i Porterovog dijamanta kao modela klasterizacije za operacionalizaciju ekonomskog rasta i razvoja u Bosni i Hercegovini kroz iskorištavanje mehanizma makroekonomskog multiplikatora. Ukupna koncepcija se zasniva na premisi da se nacionalna ekonomija Bosne i Hercegovine, bez obzira na administrativnu složenost njene arhitekture, može posmatrati kroz balanced scorecard koncept na način da se pojedina ministarstva na bilo kojem nivou posmatraju kao perspektive balanced scorecard koncepta.

U navedenom kontekstu ekonomska politika se ne treba apstrahirati nego svesti na nivo menadžerskih aktivnosti strateškog i operativnog karaktera u funkciji generiranja boljih ekonomskih prilika, koje se sagledavaju kroz određen set makroekonomskih indikatora, koji pokazuju nivo uspješnosti određene makroekonomske strategije u predmetnom vremenskom periodu. To znači da,

bez obzira na kompleksnost administrativnog sistema Bosne i Hercegovine, Vijeće ministara Bosne i Hercegovine ima mogućnost da u okviru svojih nadležnosti definiira strategiju razvoja Bosne i Hercegovine koja će imati pozitivne efekte na sve njene administrativne dijelove. Navedeni procesi se mogu realizirati uz korištenje spoznaja ekonomije i menadžmenta a posebno modela makroekonomskog multiplikatora, balanced scorecard modela i korištenje efekata procesa klasterizacije.

2. Pojam i efekti makroekonomskog multiplikatora

Izgradnja bilo koje vrste infrastrukturnih objekata dovodi do zagrijavanja cijele nacionalne ekonomije u smislu porasta njenog GDP-a, a time i porasta stope zaposlenosti kao veoma važnih makroekonomskih indikatora koji ukazuju na njeno zdravlje. Ako se kalkulacija GDP-a sagledava sa proizvodne strane, na generiranje GDP-a jedne nacionalne ekonomije utječu određeni makroekonomski agregati (C-Consumption-potrošnja, I-Investment-investicije, G-Government spending-troškovi države i (X-M) eXport-iMport-neto izvoz) i na iste se treba djelovati sa ciljem ekonomskog razvoja i rasta. Još je John Maynard Keynes definirao pojam multiplikatora koji djeluje u ekonomijama u kojima ne postoji puna zaposlenost na način da kapitalna ulaganja u jedan privredni sektor (naprimjer, energetski sektor ili putne komunikacije) dovode do klasterizacije ostalih industrijskih sektora (npr. građevinskog sektora i metalne industrije) koji uzimaju učešće u izgradnji objekata kroz angažman malih i srednjih preduzeća, što znači da se početne kapitalne investicije u jedan privredni sektor multipliciraju na ostale privredne sektore, što povećava agregatnu tražnju unutar jedne nacionalne ekonomije i dovodi do daljnjeg porasta GDP-a. Bosna i Hercegovina kao mala otvorena ekonomija sa nedovoljnim angažmanom svih vrsta resursa, kroz pokretanje kapitalnih investicionih projekata u različitim oblastima i angažman malih i srednjih preduzeća može iskoristiti navedeni mehanizam za ukupan ekonomski razvoj prema svim makroekonomskim parametrima, a posebno prema stopi zaposlenosti. Navedeni makroekonomski fenomen se može pojednostavljeno predstaviti na slici 1.

Slika 1: Utjecaj investicione potrošnje na GDP

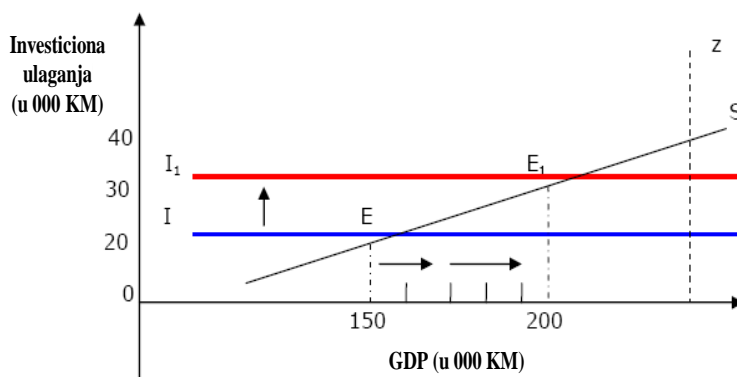
Izvor: Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William, Economics, McGraw-Hill, Inc, 1995, str. 455.

Kriva **CC** je funkcija potrošnje koja pokazuje nivo potrošnje stanovništva i kada se njoj doda veličina investicija (proizvodna potrošnja) koje su na fiksnom nivou u tački **D**, dobit će se funkcija ukupne potrošnje i investicija. Linija pod uglom od 45° je pogodna, jer u bilo kojoj tački na navedenoj liniji predstavljen je ukupan nivo potrošnje stanovništva **C** i investicija, odnosno proizvodne potrošnje **I**, koje su mjerene na vertikalnoj osi dijagrama i upravo su jednake ukupnom nivou proizvodnje (**GDP**) koja se mjeri na horizontalnoj osi. To znači da linija od 45° predstavlja kretanje **GDP-a** u jednoj nacionalnoj ekonomiji a tačka u kojoj se navedena linija siječe s funkcijom potrošnje predstavlja ravnotežnu tačku za određene uvjete. To znači da se u jednoj tački pokazuje ili nivo potrošnje stanovništva **CC** ili nivo ukupne potrošnje **C+I** (stanovništvo i investicije, odnosno proizvodna potrošnja). Tačka ravnoteže **E** postiže se tamo gdje je veličina potrošnje stanovništva **C** jednaka ukupnoj proizvodnji za dati nivo **GDP-a**. Prema tome, kriva ukupne potrošnje (u ovom slučaju potrošnja stanovništva i investicije koje se zbrajaju **C+I**) pokazuje nivo željene ukupne potrošnje u odnosu na svaki nivo ukupne proizvodnje. U tački **E₁** privreda je ponovo u ravnoteži, jer su na tom nivou zbirni izdaci za potrošnju i investicije jednaki ukupnoj proizvodnji uz znatan porast **GDP-a** što dokazuje da koncept multiplikatora funkcionira unutar nacionalnih ekonomija koje nemaju punu zaposlenost. Multiplikator se definira kao ekonomski akcelerator i on djeluje sve do nivoa potencijalnog **GDP-a**, koji je označen sa slovom **Z**, kada su svi resursi u jednoj nacionalnoj ekonomiji aktivirani, tako da ne postoji dodatni prostor za

multipliciranje. U tom slučaju, prema pretpostavci, vlada puna zaposlenost svih resursa unutar date nacionalne ekonomije. U području investiranja to znači da porast investicija uvjetuje porast GDP-a u iznosu koji je veći od inicijalnog uvećanja investicija zbog multiplikativnog efekta.

Efekt multiplikatora⁴ investicija se može vidjeti i na slici 2 .

Slika 2: Investicioni multiplikator



Izvor: Prilagođeno: Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William, Economics, McGraw-Hill, Inc, 1995, str. 454.

U ovom slučaju tačka ravnoteže E_1 predstavlja novu ravnotežnu poziciju (nakon dodatnog investiranja u odnosu na početni nivo) GDP-a uz multiplikator vrijednosti pet za svako jedinično povećanje investicija. Iz navedenih grafičkih prikaza jasno se vidi očekivano djelovanje kapitalnih investicija na jednu nacionalnu ekonomiju. Jasno je da će kapitalne investicije u energetske objekte u Federaciji BiH utjecati na ukupan ekonomski rast i razvoj na način da će početne investicije u energetske sektor pokrenuti i druge privredne sektore uz ovladavanje novim tehnologijama i sticanje novih znanja kao preduvjet daljnjeg ekonomskog razvoja i rasta. Na isti način bi se mogle dodati i dodatne linije koje označavaju potrošnju, odnosno investicije države G ili izvoz netoizvoz $X-M$, što znači da se sličan efekt rasta GDP-a može očekivati u slučaju da država investira

⁴ Upravo ekonomski koncept koji promovira John Maynard Keynes zasniva se na interveniranju države na odvijanje ekonomskih tokova, jer se kroz historiju pokazalo da slobodno tržište ima niz ograničenja koja ukazuju da ono nije savršeno. John Maynard Keynes je još u svojoj knjizi „Opća teorija zaposlenosti, kamate i novca“ istaknuo da su ideje ekonomista i političkih filozofa, i kada su u pravu i kada nisu, dosta utjecajne i on smatra da su sve osobe koje kreiraju makroekonomsku politiku u današnjim uvjetima robovi misli nekog pokojnog ekonomiste.

u saobraćajnu infrastrukturu kroz javne radove, dok se dodatni rast GDP-a može ostvariti kroz rast netoizvoza, što svakako može dovesti do dodatnih pozitivnih eksternalija, putem potpune primjene sinergijskog efekta. Naravno, multiplikator zavisi i od granične sklonosti potrošnje i granične sklonosti štednji, a također i od uvoza i izvoza, jer je BiH otvorena ekonomija, ali, bez obzira na navedene varijable, multiplikativni efekt investicija u energetski sektor, koje će biti realizirane u F BiH, sa sigurnošću će biti veoma izražen.

3. Principi i efekti procesa klasterizacije

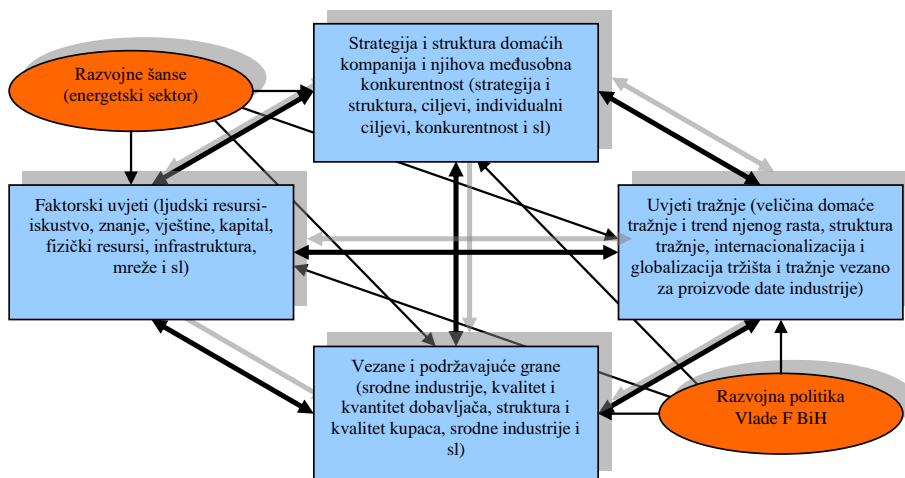
Razvoj savremenih globalnih, internacionalnih i regionalnih tržišta danas se zasniva na potpuno novim principima ponašanja, kao što su visok stepen međusobne interakcije i uvjetovanosti, kao i međusobne zavisnosti različitih kompanija. Razvoj navedenih tržišta se bazira na sasvim novoj paradigmi interaktivne povezanosti, koja se praktično manifestira putem umreženosti i klasterizacije. Postindustrijsko društvo slijedi drugačiju logiku poslovanja. Digitalna ekonomija koja počiva na mikroprocesoru i informacijskim tehnologijama nameće potpuno nove principe konkurentske borbe, koja mora uzeti u obzir stalne promjene kao i tehnološke, organizacione i druge inovacije koje se javljaju kao osnovni preduvjet uspjeha na umreženim tržištima (*networked markets*). Jednom uspostavljeno energetsko tržište predstavlja eklatantan primjer umreženih tržišta i na njega se mogu primijeniti svi principi koji vrijede za ovaj tip tržišta.

U posljednje vrijeme se u ekonomskoj teoriji i poslovnoj praksi često spominje pojam klasterizacije (*cluster-grozd*) koji se najjednostavnije može objasniti putem principa funkcioniranja Porterovog dijamanta. Povezivanje kompanija u poslovne mreže predstavlja savremenu stratešku potrebu, odnosno novi model poslovanja pod nazivom klasterizacija. Razvoj klasterizacije potaknut je različitim radovima M. Portera, koji je promovirao formiranje klastera, kao poslovni koncept u Arizoni. Klaster predstavlja mrežu nezavisnih proizvodnih i/ili uslužnih firmi, koja obuhvata dobavljače, autore tehnologija i know-how (univerziteti, naučno-istraživački instituti, inženjering centri i sl.), povezujući navedene kompanije sa klijentima. Sve navedene organizacije su povezane na način da predstavljaju karike jednog jedinstvenog lanca kreiranja vrijednosti za klijente. U okviru Bosne i Hercegovine već postoje kompanije koje funkcioniraju prema navedenim principima u okviru autoindustrije i nekih drugih industrija, gdje se određen broj preduzeća klasterizirao prevashodno na njemačku autoindustriju, ali se u posljednje vrijeme saradnja širi i na druga

tržišta. Poučeni navedenom praksom domaći kreatori ekonomske politike i domaći preduzetnici trebaju navedeni model koordinirano primijeniti i na druge industrije, gdje je sistem klasterizacije primijenjen sporadično i u veoma malom obimu.

Michael Porter (Callon, 1996) je definirao model konkurentskih prednosti nacionalne ekonomije na osnovu četiri komponente, koje su međusobno povezane kroz koncept poznat pod nazivom „Porterov dijamant“. Navedeni koncept, uopćeno poznat kao „Porterov dijamant“, može se prikazati i grafički, kako slijedi na slici 3. Na osnovu modela „Porterovog dijamanta“ može se u potpunosti objasniti svrha i principi funkcioniranja koncepta klasterizacije u kontekstu povećanja konkurentnosti domaće nacionalne ekonomije, ali i pojedinih industrijskih grana u regionalnom i globalnom tržišnom kontekstu.

Slika 3: Konkurentska prednost nacionalne ekonomije-Porterov dijamant



Izvor: Callon, Jack D.; *Competitive Advantage Through Information Technology*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. str. 40-50.

Konkurentnost nacionalne ekonomije, koja se gradi na specifičnoj platformi za svaku pojedinu zemlju, generira se kroz međusobno djelovanje četiri skupine faktora i dvije eksterne varijable. Dvije eksterne varijable su vladina razvojna politika i tržišne prilike, odnosno šanse. Vlada može svojom ekonomskom politikom, kao jednim od instrumenata vlastitog djelovanja, utjecati na sve skupine faktora na proaktivan način i biti aktivan kreator ekonomskog razvoja.

Navedene skupine faktora mogu se predstaviti na sljedeći način:

1. Faktorski uvjeti (ljudski resursi-iskustvo, znanje, vještine, kapital, fizički resursi, infrastruktura, mreže i sl.)
2. Vezane i podržavajuće grane (srodne industrije, kvalitet i kvantitet dobavljača, struktura i kvalitet kupaca, srodne industrije i sl.)
3. Uvjeti tražnje (veličina domaće tražnje i trend njenog rasta, struktura tražnje, internacionalizacija i globalizacija tržišta i tražnje vezano za proizvode date industrije)
4. Strategija i struktura domaćih kompanija i njihova međusobna konkurentnost (strategija i struktura, ciljevi, individualni ciljevi, konkurentnost i sl.)

Faktorski uvjeti predstavljaju uvjete konkurentnosti zemlje, ali ako se njima ne upravlja efektivno i efikasno, oni sami po sebi nisu dovoljni da bi se smatrali ključnom kompetencijom nacionalne ekonomije. Sljedeći elementi tvore faktorske uvjete jedne nacionalne ekonomije:

- Ljudski resursi, koji su danas uz tehnologiju kao alat, ključni resursi, koji utječu na razvoj znanja, a time i na kreiranje novih tehnologija, kroz inovativne kombinacije iste, pri čemu posebnu važnost imaju naučni radnici, kao resurs na osnovu kojeg se može kreirati diferencijacija i konkurentna prednost nacionalne ekonomije.
- Fizički resursi obuhvaćaju prirodne faktore u smislu njihove dostatnosti, izdašnosti kvaliteta i pristupačnosti (nacionalno zemljište, vode, minerali i energija, lokacija i površina zemlje) i ostali fizički resursi (mreže, geografski položaj, udaljenost od tržišta)
- Resursi znanja, odnosno tehnologija po važnosti se nalaze odmah poslije ljudskih resursa. Mjere se obimom i kvalitetom naučnih, ekonomskih, tehničkih i marketinških znanja potrebnih za proizvodnju i plasman roba i usluga određene vrste.
- Resursi kapitala (slobodni kapital za investiranje se može generirati i GDP-a, kroz povećanje marginalne sklonosti štednji i kroz razvoj infrastrukture nacionalnog tržišta kapitala. Kapital je izrazito mobilan resurs i bitno je stvoriti lukrativne (unosne) prilike za njegov plasman unutar domaće nacionalne ekonomije. Globalizacija tržišta kapitala dovodi do postepenog izjednačavanja uvjeta na nacionalnim tržištima kapitala. Rast kapitala može se ostvariti i kroz direktne strane investicije

(FDI), tako da FDI mogu doprinijeti prilagođavanju ekonomske infrastrukture jedne nacionalne ekonomije svjetskom tržištu.

- Infrastruktura uključuje transportne sisteme, komunikacijske sisteme, poslovne usluge i poslovnu infrastrukturu koja je veoma bitna za kreiranje uvjeta potrebnih za iskorištavanje prednosti koncepta klasterizacije.

Uvjeti tražnje mogu obuhvatiti sljedeće determinante: sofisticiranost i napredne potrebe kupaca, veličina i struktura domaćeg tržišta, broj nezavisnih kupaca, trend rasta i stopa rasta domaće tražnje. Zadovoljiti potrebe domaćih kupaca posebno je važno za kompaniju koja gradi svoju konkurentsku prednost, jer se na taj način unaprijed priprema za buduće zahtjeve stranih klijenata i izvoz. Veličina domaćeg tržišta posebno je važna u fazi poslovnog rasta i razvoja kompanije što znatno utječe na ekonomski razvoj i rast jedne nacionalne ekonomije. Zbog velikog potencijala domaće potražnje velike zemlje su u prednosti, dok su male zemlje prisiljene da ranije počnu izvoziti na strana tržišta, koja su zahtjevnija od domaćeg. Struktura potražnje i zahtjevnost domaćih klijenata važni su za nastup na strana tržišta, jer od toga zavisi kvalitet proizvoda.

Vezane i podržavajuće industrijske grane obuhvataju domaće diferencirane i specijalizirane dobavljače i partnere, kao i komplementarne poslovne sisteme koji koriste određene zajedničke komponente, a koje zajedno čine konkurentnu prednost cijelog sektora prema principima klasterizacije i vertikalne integracije unazad. Osnovni element koji integrira sve učesnike u industriji jeste finalni proizvod ili usluga koja se isporučuje klijentima dok se industrija treba posmatrati kao lanac dodane vrijednosti usmjeren na kreiranje i isporuku predmetnog proizvoda ili usluge.

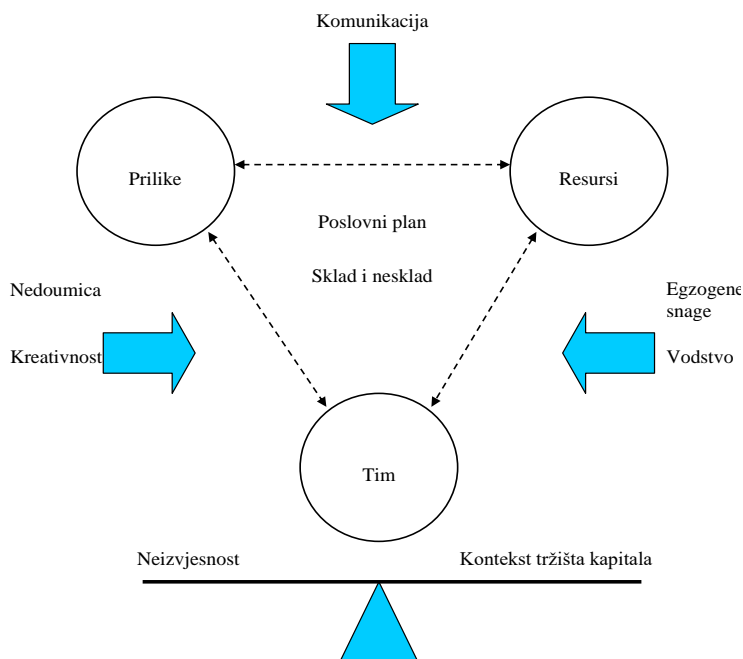
Strategija i struktura kompanija i nivo konkurencije podrazumijeva formalno-pravne i organizacijske uvjete pod kojima su kompanije osnovane, organizirane i vođene kao i karakteristike domaće konkurencije. Strategija se, kao komponenta ovog dijela, može formulirati i implementirati uz pomoć modernog alata koji nosi naziv Balanced Scorecard, dok se kao osnova procesa organiziranja može iskoristiti Mintzbergov pristup. Konačno, ako kompanija prođe test konkurentnosti unutar domaće nacionalne ekonomije, tada stiče preduvjete za globalno tržišno pozicioniranje. Interaktivno djelovanje ranije navedene četiri komponente određuje konkurentsku prednost, tako što dobra pozicija jedne komponente pozitivno korelira sa ostalim komponentama kroz sinergijski efekat. Šanse kao eksterna varijabla predstavljaju sve tržišne niše, kao i tehnološka

unapređenja koja je potrebno inkorporirati u integralni poslovni sistem sa ciljem iskorištavanja poslovnih prilika. Uloga vlade kao eksterna varijabla u ekonomskoj teoriji nailazi na podvojeno tumačenje. Bez obzira što se u poslovnom svijetu još i danas javljaju autori koji podržavaju čisti *laissez faire*⁵ ekonomski koncept kroz potpuno dereguliranu ekonomiju, potrebno je naglasiti da su danas sve ekonomije mješovitog tipa, stoga pametne vlade mogu ostvariti znatan ekonomski boljitak za svoje građane ako prepoznaju prave poslovne šanse i putem proaktivnog koncepta ekonomske politike usmjere nacionalnu ekonomiju ka poslovnom iskorištavanju istih.

4. TIMMONSOV MODEL PROCESA PREDUZETNIŠTVA

Proces preduzetništva otpočinje prepoznavanjem prilika, ne novcem, strategijom, mrežama, timovima ili biznis planom. Većina genijalnih prilika su mnogo veće nego li je talent i kapaciteti tima ili inicijalnih resursa koji su dostupni određenom timu. Uloga preduzetničkog liderstva za tim je žongliranje i kretanje gore-dolje na trampolini ili beskonačnoj traci uz nepredvidivu brzinu i smjer, pokušavajući da održi sve tri važne loptice u zraku u isto vrijeme. Tako se predstavlja dinamična priroda rane pozornice start-up kompanija u početnoj fazi njihovog razvoja. Poslovni plan obezbjeđuje jezik i kod za kvalitetnu komunikaciju ova tri istovremeno vođena procesa koja ćemo predstaviti takozvanim Timmonsovim modelom procesa preduzetništva koji prikazuje navedeni balans. Upravo Timmonsov model procesa preduzetništva slikovito pokazuje važnost menadžmenta ljudskim resursima u preduzetničkim organizacijama, kroz ranije elaborirane glavne elemente predstavljenog modela, u kontekstu prepoznavanja poslovnih prilika, kreiranja preduzetničkog tima i pribavljanja ostalih resursa koje preduzetnik konstantno mora držati u ravnoteži, što se može vidjeti na slici 4.

⁵ *Laissez faire* ekonomski koncept podrazumijeva da nacionalna ekonomija funkcioniše potpuno u skladu s principima slobodnog tržišta, bez ikakve intervencije države na ekonomske aktivnosti. Još je Adam Smith promovirao koncept „nevidljive ruke“ kroz objašnjenje da će pojedinci motivirani ostvarenjem vlastitih interesa doprinijeti da i država kao cjelina osigura javne interese, ali to nikada nije praktično dokazano. Šire: Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William, *Economics*, McGraw-Hill, Inc, 1995, str. 273.

Slika 4: Timmonsov model procesa preduzetništva

Izvor: Mazyka D. F. Timmons; Stevenson H. H.; Bygrave W. D.; Opportunity Recognition: The Core of Entrepreneurship, Babson Park MA; Babson College, 1997.

U preduzetničkom procesu predstavljenom u Timmonsovom modelu oblik, veličina i dubina prilika uspostavljaju zahtjeve za oblikom, veličinom i dubinom kako resursa tako i tima. Otkriveno je da se mnogo ljudi pomalo osjeća nelagodno tražeći nove prilike i resurse i da nesigurno balansiraju sa njima. Ovakve reakcije su opravdane, precizne i realistične. Preduzetnički proces je veoma dinamičan. Onaj ko lakše prepoznaje rizike, bolje upravlja procesom i zarađuje više profita.

Vođenje preduzetničkog posla je u principu dovoljno jednostavno. Nosioци preduzetničke aktivnosti moraju imati u sebi naboj želje za pronalazak formule uspjeha. U ovom dinamičnom kontekstu, nedoumica i rizik su zapravo vaši prijatelji. Glavna domaća zadaća je kreativno rješavanje problema i strategijsko promišljanje, i dužna marljivost koja leži u stalnom analiziranju sklada i nesklada koji leži u određenom poduhvatu. Šta je loše kod ove prilike? Šta to nedostaje? Kakve dobre vijesti i događaji u našu korist mogu da se dese, a također i kakve negativne aktivnosti mogu da se dese? Šta treba da se desi da bi privuklo moju pažnju i šta bi mi to odgovaralo? Koje tržište, tehnologiju,

konkurentne prednosti, menadžment mogu iskoristiti za umanjenje ili eliminiranje finansijskog rizika? Šta trebam izmijeniti da bi se navedeno desilo? Ko to može izmijeniti? Koji je to najniži iznos resursa koji je potreban da obezbijedi daljnji poslovni rast? Da li je ovo pravi tim? Sa implikacijama, ako budete sposobni dati odgovore na ova pitanja i učiniti neophodne promjene prepoznajući načine kako da prevaziđete nesklad, popravite i unaprijedite ono što već skladno funkcionira i privučete ključne igrače koji mogu doprinijeti dodatnoj vrijednosti, u tom slučaju će vaša vjerovatnoća uspjeha značajno porasti. U osnovi, preduzetnička uloga je da uspješno redefinira obrazac odnosa rizik-nagrada.

Timmonsov model procesa preduzetništva predstavlja sistemsku platformu za razvoj preduzetničke ideje kroz balansiranje između tri elementa koja preduzetnik kontinuirano treba držati u ravnoteži. Navedeni elementi jesu poslovne prilike na tržištu, različite vrste dostupnih resursa i preduzetnički tim. Navedenim elementima upravlja preduzetnik kao određena vrsta žonglera koji mora osigurati stabilnost na trampolini, pokušavajući da održi sve tri važne loptice u zraku u isto vrijeme. U srcu ovoga procesa su prilike. Razumijevanje prilika se gradi, prije svega, fokusiranjem na tržište, na trendove potrošača i ponašanja, koja streme novim proizvodima i uslugama. Kada se govori o resursima, nerijetko dolazi do pogrešnog razmišljanja, gdje su ljudi mišljenja da je novac najznačajniji preduvjet u realizovanju poslovne ideje. Novac, kao resurs, treba da prati visoko potencijalnu priliku, kojom upravlja jak menadžment tim. Generalno, problem je u nedostatku kvalitetnih preduzetnika, a ne novca. Snaga Timmonsovog modela preduzetništva možda upravo i leži u tome što pored osnovnih benefita koji preduzetnički poduhvat treba da donese, vodi računa i o kreiranju pozitivnog utjecaja na sveukupno okruženje, zajednicu i društvo. Sve navedeno u Timmonsovom modelu fundirano je potrebom za dugoročnom održivošću svih navedenih faktora, te ultimativno i samog preduzetničkog poduhvata, ali i okruženja u kojem djeluje, što predstavlja osnovnu konekciju sa nacionalnom ekonomskom politikom.

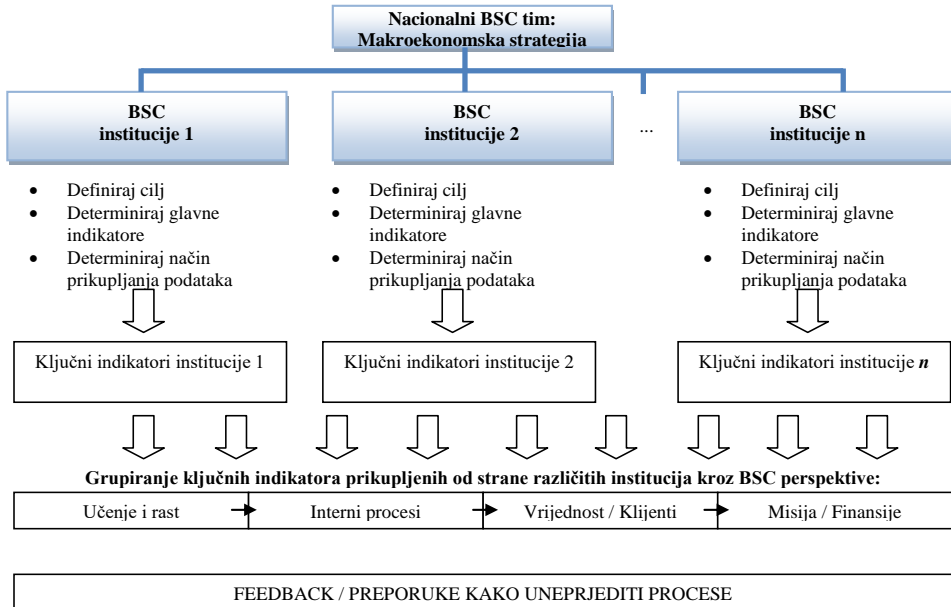
5. Upravljanje nacionalnom ekonomijom kroz BSC koncept

Balanced scorecard koncept predstavlja koncept koji u sebe na fleksibilan način inkorporira pozitivne efekte dobro poznatih partikularnih menadžerskih modela, kao što su SWOT analiza, VRIN okvir, Knowledge Management, TQM, CRM i VBM. Suština modela makroekonomskog menadžmenta, kroz upotrebu balanced scorecard koncepta, ogleda se u uspostavljanju uzročno-posljedičnih

odnosa između pojedinih perspektiva odnosno ministarstava u jednoj nacionalnoj ekonomiji. Model funkcionira na jednostavnoj i logičnoj matrici u smislu da se za svaku perspektivu *balanced scorecard* koncepta u makroekonomskom kontekstu veže određen podsistem jedne nacionalne ekonomije kojim se u administrativnom smislu upravlja kroz određena ministarstva kao organizacione jedinice upravljačkog instrumentarija. Obrazovni sistem jedne zemlje može se vezati za perspektivu koja funkcionira prema matrici perspektive učenja i rasta, dok privredno-pravni sistem sa svojim proizvodnim operacijama predstavlja perspektivu internih procesa, tako da se za svaku perspektivu logičkim slijedom veže određen podsistem jedne nacionalne ekonomije. Sistem funkcionira na način da jedna nacionalna ekonomija koja investira u obrazovanje kao posljedicu može očekivati kvalitetno funkcioniranje privredno-pravnog sistema, što će osigurati zadovoljstvo građana i podršku postojećem političkom sistemu i administraciji, uz osiguranje stabilnih budžeta i stabilne valute. Upravo primjena menadžerskih modela na sistematičan način može osigurati kvalitetniji i brži razvoj Bosne i Hercegovine.

Implementacija makroekonomske strategije jedne nacionalne ekonomije se može vršiti kroz upotrebu *balanced scorecard* koncepta na način da se koordinira rad svih državnih tijela Bosne i Hercegovine. Svaka institucija, odnosno administrativno tijelo Bosne i Hercegovine treba biti odgovorno za realizaciju makroekonomske strategije na način da ovakvo tijelo odgovara za performanse jedne od perspektiva *balanced scorecard* koncepta kroz praćenje ključnih indikatora za koje je zaduženo. Navedeni ključni indikatori po svim administrativnim tijelima će biti kolektirani od strane Nacionalnog *balanced scorecard* tima koji bi trebao egzistirati kao savjetodavno tijelo predsjedavajućeg Vijeća ministara Bosne i Hercegovine. Ovo može biti izazov za vlade različitih država zbog toga što se fokus njihovog rada pomjera ka rješavanju realnih i konkretnih problema uz korištenje neophodne metrike za njihovo praćenje (Carmona, Grönlund, 2003). Jednom kada je razvijena, uspješnost metrike (seta indikatora prema perspektivama/ministarstvima) dovodi do unapređenja procesa strateškog planiranja (Holmes, Gutiérrez de Pineres, Kiel, 2006). Na osnovu navedenog sistema setovanja indikatora prema principima *balanced scorecard* koncepta može se definirati odgovornost pojedinih institucija za provođenje definiranih zadataka i inicijativa, dok se sistem modeliranja može vidjeti na slici 5.

Slika 5: Model za izgradnju BSC koncepta na državnom nivou



Izvor: Prilagođeno: Čizmić, Elvir, Veselinović Ljiljan, (2008): National “balanced scorecard” concept as an accelerant of bosnia-herzegovina’s economic development, ICES 2008, pp. 8.

Ovaj model predstavlja mogući način razumijevanja i funkcioniranja BSC koncepta na nacionalnom nivou gdje svaka institucija na osnovu strateških smjernica razvija vlastiti BSC model koji je kompatibilan sa nacionalnim. Kada je na pravi način primijenjen, BSC koncept pretvara makroekonomske strateško planiranje iz jedne akademske vježbe i imaginacije u nervni operativni centar određenog organizacijskog sistema (Arveson, 2003). Iz ovih individualnih BSC podsistema mogu se derivirati određeni ključni indikatori. Nacionalni BSC tim će nakon toga isporučiti određen set indikatora za čije praćenje i izvještavanje o rezultatima treba biti zaduženo određeno ministarstvo koje će dostavljati navedene podatke kroz sistem povratne sprege što će najvišim organima biti podrška u donošenju odluka koje aktivnosti i inicijative preduzeti. Na ovaj način se osigurava korištenje ključnih prednosti BSC koncepta koje se ogledaju u osiguranju prepoznavanja aktivnosti koje se trebaju preduzeti, identificiranju stvari koje se trebaju promijeniti, prepoznavanju i transferu najboljih praksi u realizaciji posla i osiguranju više prilika i inovacija.

6. Makroekonomska strateška mapa Bosne i Hercegovine

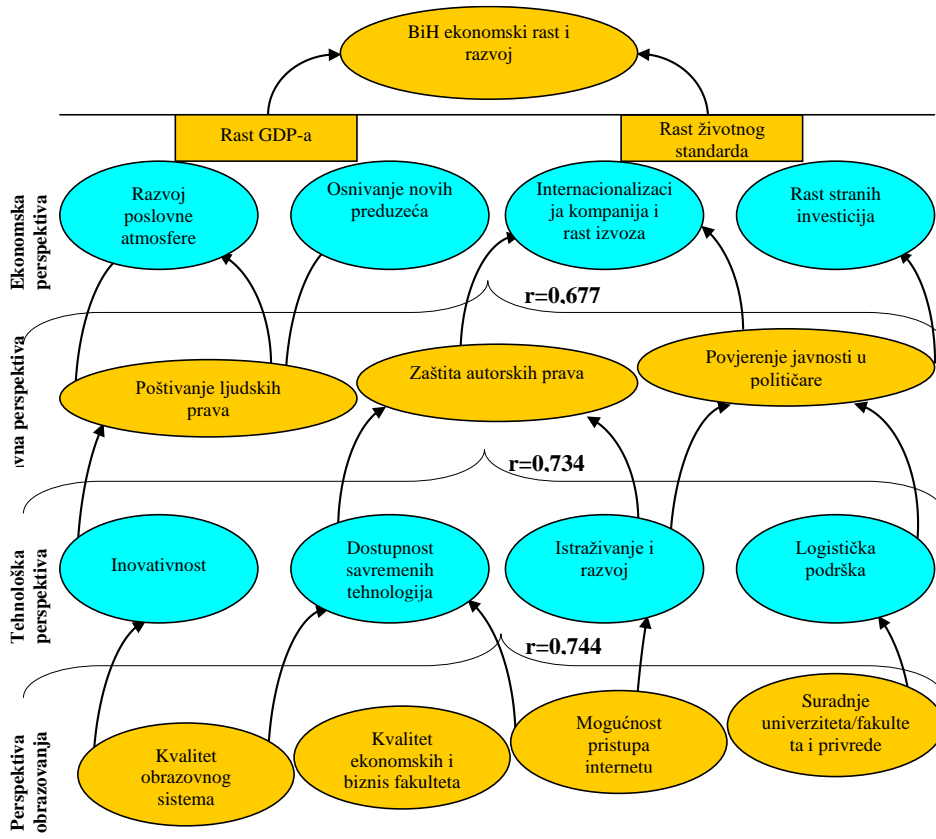
U provedenom istraživanju, kroz analizu sekundarnih podataka i korištenje SPSS softverskog statističkog paketa dokazano je postojanje pozitivne korelacije između aktivnosti i indikatora unutar uspostavljenih perspektiva jedne nacionalne ekonomije uz konkretiziranje uzročno-posljedičnih veza između njih. Makroekonomski balanced scorecard model zahtijeva definiranje ciljeva i planiranje svih aktivnosti, inicijativa i indikatora jedne nacionalne ekonomije kroz uzročno-posljedičnu prizmu. Navedeni model pokazuje da kreatori ekonomske politike, odnosno makroekonomske menadžeri, trebaju donijeti konkretne odluke u vezi sa investiranjem u obrazovni sistem na način da se kvalitet obrazovanja podigne na jedan viši nivo.

Kvalitetan obrazovni sistem će dovesti do pozitivnih pomaka u okviru ostalih aspekata koji predstavljaju sastavni dio funkcioniranja jedne nacionalne ekonomije. Za svaki od makroekonomskih podsistema jedne nacionalne ekonomije je determiniran set indikatora putem kojih se kroz vremensku dinamiku prati nivo njihove razvijenosti dok se zbirna ponderisana prosječna vrijednost stavlja u korelacioni odnos kroz uzročno-posljedičnu dinamiku kako je ranije objašnjeno. Kao primjer indikatora kvaliteta obrazovnog sistema može se uzeti prosječna visina izdvajanja jedne nacionalne ekonomije u svrhu obrazovanja, broj akreditiranih visokoškolskih ustanova u jednoj državi, raspoloživost pristupa internetu i bazama podataka, broju istraživačkih projekata koji se realiziraju na godišnjem nivou i sl. Na identičan način su definirani i indikatori ostalih podsistema nacionalne ekonomije koji faktički predstavljaju perspektive makroekonomskog balanced scorecard koncepta gdje je kroz analizu podataka za svaku perspektivu dokazan visok nivo korelacije između postavljene perspektiva što dokazuje opravdanu mogućnost korištenja menadžerskih alata u svrhu upravljanja jednom nacionalnom ekonomijom.

Upravo na navedenoj osnovi su prepoznate perspektive koje su prilagođene administrativnom aparatu jedne nacionalne ekonomije. U kontekstu Bosne i Hercegovine i njenih institucija moguće je BSC perspektive prilagoditi i prepoznati perspektivu obrazovanja, tehnološku perspektivu, pravnu perspektivu i ekonomsko-finansijsku perspektivu. Analizom sekundarnih podataka došlo se do zaključka da postoji pozitivna korelacija između ranije prepoznatih perspektiva. U okviru različitih perspektiva su prepoznati različiti indikatori, a njihovo integriranje u dinamičnoj formi poslužilo je za izračunavanje intenziteta *Pearsonovog* koeficijenta korelacije. Na osnovu rezultata istraživanja se može vidjeti da investiranje u obrazovni sistem, kroz logiku uzročno-posljedičnog

djelovanja, dovodi do razvoja privrede jedne zemlje, rasta standarda i zadovoljstva građana i u krajnjoj liniji ekonomskog razvoja i rasta jedne nacionalne ekonomije. Navedeni odnosi i njihovi elementi se mogu vidjeti na slici 6, koja predstavlja model makroekonomske strateške mape Bosne i Hercegovine, gdje se mogu jasno prepoznati pojedine BSC perspektive i njihovi elementi, odnosno indikatori.

Slika 6: Pearson koeficijent korelacije između analiziranih varijabli



7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U cilju ubrzanja ekonomskog rasta i razvoja Bosne i Hercegovine, svaka institucija bi trebala, kao rezultantu njenog sopstvenog balanced scorecard okvira, definirati ključne indikatore uspješnosti na bazi kojih će se mjeriti uspješnost pojedinih institucija i efekti određene ekonomske politike. Navedeni indikatori bi trebali biti prikupljeni od strane nacionalnog balanced scorecard

tima koji bi pratio rad svake institucije i mjerio njenu uspješnost. Istraživanje je pokazalo postojanje pozitivne korelacije između obrazovne perspektive, operativno-tehničke privredne perspektive, pravne perspektive u najširem smislu riječi i ekonomsko-finansijske perspektive. Na osnovu navedene analize i uspostavljanja modela makroekonomskog menadžmenta može doći do prevazilaženja problema administrativne kompleksnosti nacionalne ekonomije Bosne i Hercegovine i njenog kvalitetnijeg funkcioniranja.

Naprimjer, strukture za provedbu zakona u Švedskoj su imale problema, ali uvođenje primjene balanced scorecard koncepta u ministarstvo unutrašnjih poslova i upravu policije Švedske je dovelo do znatnog unapređenja njihovih operacija. Također su općine u Finskoj unaprijedile svoje funkcioniranje kroz primjenu logike balanced scorecard koncepta. Upravo Bosna i Hercegovina, kao veoma složena država, treba iznaći makroekonomski menadžerski model koji prema logici uzročno-posljedičnih veza, akceleraciju procesa klasterizacije i iskorištavanje efekata makroekonomskog multiplikatora, može na bazi objektivnih indikatora dinamizirati sve aspekte njene privrede.

Na kreatorima ekonomske politike Bosne i Hercegovine stoji obaveza da u koordinaciji sa obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama osiguraju sistem pomoću kojeg će biti osigurano efektivno i efikasno upravljanje privredom Bosne i Hercegovine. Kroz sistemsko integriranje ranijih koncepata i pristupa objašnjenih u ovom radu uz unošenje kreativnog impulsa u iskorištavanju istih, ukupan administrativni sistem Bosne i Hercegovine mogao bi biti dosta uspješniji na dobrobit svih građana Bosne i Hercegovine.

SUMMARY

There are different models of economic theory and policy that were, through history, developed by different theoreticians of economic and business thinking, while their application in practice showed that they generated extraordinary economic and business effects. A compatible and simultaneous application of different models represents a prerequisite for an economic development of national economies and businesses. They represent inseparable categories, and they are correlated and supported in mutual interaction. A macroeconomic multiplication in practice cannot generate effects systematically without its implementation through the business model of clusters and vice versa. It means that without a systematic model, which will embrace and bundle all competition advantage of a national economy, including optimal harnessing of human, material, raw natural and other resources, one cannot expect sustainable

economic development and growth of a national economy, or functioning of business companies in a qualitative way within it. Bosnia and Herzegovina, as a small and open economy, has to harness all advancement of economics and business sciences and ensure their systematic application in practice. Despite the fact of a high administrative complexity of Bosnia and Herzegovina, regular and systematically implicated contemporary models of economic policy and business models can generate very good results even within a short or midterm period of time. In any case, the worst thing is to let things go without control and do nothing, given that any problem left to be solved alone gets worse in time. In this paper, evidence is presented that support the economic development of Bosnia and Herzegovina, as well as a better performance of companies that apply certain economic and business model correlating with economic policy and development of small and medium enterprises. Additional possibilities of interactive harnessing of those models within other industrial branches are going to be presented, having in mind that a simultaneous use of this models generates very good results in a macroeconomic, as well as operational-business sense.

Keywords: *economic policy, entrepreneurship, macroeconomic multiplication, clustering model, macroeconomic strategic map*

JEL: *O11, L26, M13*

LITERATURA:

1. Arveson, P., 1999. Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector. Balanced Scorecard Institute, Dostupno na: <http://www.balancedscorecard.org/metrics/translating.html> [pristup 12. novembar 2007]
2. Arveson, P., 2003. A Balanced Scorecard for City & Country Services, Balanced Scorecard Institute, Dostupno na: http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BSC_for_City-County03.pdf [pristup 12. novembar 2007]
3. Bryant, L., Jones, D.A., Widener, S.K. 2004. Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures, *Journal of Management Accounting Research*, 16, str. 107-31
4. Carmona, S., Grönlund, A., 2003. Measures vs. Actions: The Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement, *International Journals of Operations & Production Management*, 23(12), str. 1475-1496

5. Crnkić, K., Čizmić, E., i Šunje, A., 2010. Mikrokrediti kao „conditio sine qua non“ razvoja inicijalne preduzetničke aktivnosti., Zbornik radova: Business development conference 2010., Faculty of Economics, University of Zenica, str.173-187.
6. Čizmić, E., Imamović-Čizmić, K., 2007. Uloga obrazovanja i znanstvenih radnika u procesu ekonomskog razvoja - Role of education and scientists in economic development process, Pregled - Časopis za društvena pitanja Univerziteta u Sarajevu (Periodical for social Issues University of Sarajevo)
7. Čizmić, E., Ljiljan V., 2008. National “balanced scorecard” concept as an accelerant of bosnia-herzegovina’s economic development, ICES 2008, str. 8.
8. Dear J., 1999. Implementing the Balanced Scorecard in State Government: Work in Progress, John F. Kennedy School of Government, Dostupno na: http://www.hks.harvard.edu/visions/performance_management/salmon%201999.pdf [pristup 12. septembar 2007]
9. DeBusk, G., Crabtree, A., 2006. Does Balanced Scorecard Improve Performance, Management, 8(1), str. 44-48
10. Holmes, J.S., Gutiérrez de Pineres, Kiel L. D., 2006. Reforming Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard?, Intl Journal of Public Administration, 29, str. 1125-1145
11. Johnsen Å., 2001. Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications, Managerial Auditing Journal, 16(6), str. 319-330
12. Kaplan, S. R., Norton, P. D. 2001. The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
13. Mazyka D. F. Timmons, Stevenson H. H., Bygrave W. D., Opportunity Recognition: The Core of Entrepreneurship, Babson Park MA; Babson College, 1997.
14. Šunje, A., Čizmić, E., 2005. Preduzetništvo kao preduvjet ekonomskog razvoja, Godišnjak Ekonomskog fakulteta u Sarajevu br. 25, str. 475-499.

