

Kanita Imamović-Čizmić¹

Kenan Crnkčić²

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 stihiji i ne preduzimati ništa, jer svaka stvar prepuštena sama sebi tendira ka gore. U ovom radu su predloženi 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. Prezentovane 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

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

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

² Doc. dr. Kenan Crnkčić, 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

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*

Jasmin Halebić⁴

Alma Bajrić⁵

EFEKTI STRANIH DIREKTNIH ULAGANJA IZ JUŽNIH ZEMALJA U BOSNI I HERCEGOVINI⁶

SAŽETAK:

Strana direktna ulaganja (SDU) u svijetu većim dijelom teku od razvijenih zemalja prema zemljama u razvoju. U posljednje vrijeme uočava se novi smjer u tom obrascu jer sve veća finansijska sredstva iz zemalja u razvoju i sa tržišta u nastajanju bivaju usmjerena ka razvijenim zemljama, EU i evropskim zemljama, Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) i Japanu. U radu se analiziraju efekti SDU u Bosni i Hercegovini koja dolaze iz zemalja u razvoju sa ciljem kreiranja empirijske podloge za preispitivanje postojećeg, prevladavajućeg teorijskog znanja, a koje bi moglo biti od koristi donosiocima odluka u BiH i drugim zainteresiranim subjektima. U radu je primijenjena makroekonomska analiza primarnih i sekundarnih podataka o ukupnim SDU u BiH, u razdoblju od 1995. do 2010. g., sa posebnim naglaskom na *južne* multinacionalne korporacije. Očekivani rezultati jesu potvrđivanje i osporavanje nekih uvriježenih stavova o SDU, općenito, kao i SDU iz južnih zemalja, posebno. Rezultatima se osvjetljavaju specifični aspekti SDU i daje se smjernica za reformske aktivnosti donosilaca odluka kako bi se postigli povoljniji makroekonomski efekti SDU na privredu BiH.

Ključne riječi: strana direktna ulaganja, *južne* multinacionalne korporacije, Bosna i Hercegovina

JEL: F23, F21

SUMMARY

Foreign direct investments (FDI) in the world flow mostly from developed countries to developing ones. Recently, a new direction has been observed in this pattern, since ever-increasing resources are being directed towards the developed countries, the EU and European countries, the United States of America (USA) and Japan. Effects of FDI from the developing countries to Bosnia and Herzegovina (B&H) are analyzed in this paper, with the aim of creating the empirical basis for re-examining the existing and predominantly theoretical knowledge, which could be useful for decision-makers in B&H and other stakeholders. In this paper, a macroeconomic analysis is used for primary and secondary data of the total FDI in B&H in the period 1995-2010, with a special emphasis on southern multinational corporations. Expected results would confirm or question some embedded attitudes towards FDI in general, and FDI from southern countries, in particular. The results will shed some light on specific aspects of FDI and provide policy hints for reforms in order to achieve more favourable macroeconomic effects of FDI on the economy of B&H.

Key words: *foreign direct investments, southern multinational corporations, Bosnia and Herzegovina*

⁴ dr. Jasmin Halebić, docent, Ekonomski fakultet Univerzitet u Zenici, Fakultetska br. 1, 72000 Zenica, e-mail: jasmin.halebic@ef.unze.ba

⁵ Alma Bajrić, dipl. oec., Lisačka 61, 72000 Zenica, e-mail: bajric.alma@live.com

⁶ Istraživanje za ovaj rad je podržano kroz program podrške pod nazivom: „Programi za pripremu projekata i potencijalnih kandidata za sredstva iz fonda EU-FP7“ za 2010. godinu, od strane Ministarstva civilnih poslova Bosne i Hercegovine za 2010. g. Autori ovom prilikom zahvaljuju navedenoj ustanovi na pruženoj podršci.

Prof. dr. sc. Muharem Klapić⁷

Prof. dr. sc. Ishak Mešić⁸

Mr. sc. Amra Nuhanović⁹

ZAOKRET U TOKOVIMA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA (SDI) U SVIJETU: OD ENORMNOG PADA DO NOVOG ZAMAHA I BLAGOG OPORAVKA

SAŽETAK

U ovom radu se analizira uloga i značaj stranih direktnih investicija (SDI) u dinamiziranju rasta svjetske privrede i u prevazilaženju posljedica postojeće svjetske finansijske krize. Autori smatraju da je ova tema posebno interesantna u uslovima svjetske finansijske krize, posebno kada se strane direktne investicije prepoznaju kao jedan od ključnih pokretača ekonomskog razvoja, ali i oporavka privreda mnogih zemalja. To je zbog toga što investicioni paketi osim kapitala sadrže i nematerijalne resurse, kao što su nova znanja, tehnologije, organizacioni marketing, menadžment, i sl. S obzirom na tu specifičnost, interes za njihovo privlačenje pokazuju sve kategorije zemalja, odnosno i industrijski razvijene zemlje i zemlje u razvoju. U vezi s tim, u nastavku je posmatran globalni trend u tokovima (prilivima i odlivima) stranih direktnih investicija u svijetu.

Ključne riječi: strane direktne investicije (SDI), prilivi, odlivi, transnacionalne kompanije, merdžeri i akvizije (M&A), svjetska finansijska kriza.

JEL: F3, F32.

ABSTRACT

This paper analyzes the role of foreign direct investments as a dynamic factor of growth of world economy. This issue is particularly important in terms of the global economic crisis, where foreign direct investments are recognized as one of the key generators of economic recovery of many countries. This is so especially because the investment packages in addition to capital include intangible resources such as knowledge, technology, organizational marketing, management solutions, etc. All categories of countries (developed countries, developing countries) show interest to attract foreign direct investments because of the given characteristic of contemporary investment package. Hence, in this paper we analyze global trends FDI inflows and outflows.

Keywords: foreign direct investemtns, inflows, outflows, transnational companies, merger and acquisition (M&A), global financial crisis.

JEL: F3, F32.

⁷ Vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli,
e-mail: muharem.klapić@untz.ba

⁸ Vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici,
e-mail: ishak.mesic@ef.unze.ba

⁹ Viši asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli,
e-mail: amra.kozaric@untz.ba

PRIMJENA MODELA PODATKOVNE KOCKE U FUNKCIJI POBOLJŠANJA PROGNOZE UVOZA I IZVOZA

SAŽETAK

Jedan od problema upravljanja je nedostatak kvalitetnih podataka. To ne znači da oni ne postoje nego, naprotiv, najčešće smo zatrpani nepotrebnim podacima. Problem je kako iz takve mase podataka izdvojiti bitne za donošenje odluka. Podaci su dio aktive poduzeća i zajedno s kapitalom i ljudskim resursima bitan su dio ukupne kompetitivnosti. Različiti softverski alati za gradnju sustava za potporu odlučivanju omogućuju analize, a osobito one za prognoziranje vodećih ekonomskih indikatora.

Rad prikazuje primjenu jedne od suvremenih metoda transformiranja podataka u poslovnu inteligenciju, tj. kako učinkovitije iskoristiti raspoložive podatke. Poslovna inteligencija je upravo takav proces koji nedostaje velikom broju organizacija, a kojim se nastoje dobiti potrebne informacije iz raspoloživih podataka. Takvi primarni podaci o transakcijama jasan su pokazatelj stanja, jasan pokazatelj što se događa u organizaciji. Oni ne daju jasan odgovor zašto se nešto događa, ne dijagnosticiraju procese i promjene, ne interpretiraju rezultate, ne klasificiraju podatke, ne određuju klustere, ne modeliraju ovisnosti među podacima, ne otkrivaju promjene ni odstupanja u odnosu na postavljene ciljeve, ne određuju korelaciju između podataka, ne generiraju asocijativna pravila ili korelacije između slogova u bazama. S transakcijskim podacima neposredno ne možemo dati odgovore na naprijed postavljena pitanja.

Skladištenje podataka, on-line analitička obrada (OLAP) i otkrivanje znanja u skladištima i bazama podataka najznačajnije su i najvažnije nove tehnologije u području poslovne obrade podataka. Integracije informatičkih alata i odgovarajućih kvantitativnih i kvalitativnih modela odlučivanja rezultiraju novim tipovima informacijskih sustava za potporu odlučivanju (od izvršnih informacijskih sustava, strategijskih informacijskih sustava do inteligentnih sustava za potporu odlučivanju).

U ovome se radu istražuje kako modeli podatkovne kocke i modeli odlučivanja «suraduju» na primjeru prognoziranja uvoza/izvoza.

Ključne riječi: Podatkovna kocka, OLAP, poslovna inteligencija, sustavi za potporu odlučivanju, prognoziranje uvoza/izvoza.

JEL: C53, C88

SUMMARY

One of the management problems is the lack of quality data, which does not mean that they do not exist. On the contrary, we are usually swamped with unnecessary data. The problem is how to

¹⁰**Mr.sc. Damir Ravlić**, Federalno ministarstvo obrazovanja i znanosti, Dr. Ante Starčevića bb, Mostar, Bosna i Hercegovina, e-mail: damir.ravlic@fmon.gov.ba; damir.ravlic@tel.net.ba

¹⁰ OLAP – Kategorija softverskih alata koji omogućuju analizu podataka smještenih u bazu podataka. OLAP alati korisniku omogućuju analizirati različite dimenzije multidimenzijskih podataka, npr. omogućuju rad s vremenskim serijama i analizu trenda. Glavna komponenta OLAP-a je OLAP poslužitelj koji je «smješten» između korisnika i sustava za upravljanje podacima (DBMS).

separate the one essential for decision making from such a mass of data. Data are a part of a company's assets and, along with capital and human resources, it is an important part of an overall competitiveness. Various software tools for decision making support system building enable analyses, particularly those for forecasting leading economic indicators.

This paper presents the application of modern methods for transforming data into business intelligence. The business intelligence is a process lacking in a large number of organizations which seek to obtain information from available data. Such primary data on transactions are a clear indicator of the situation, a clear indication of what is happening in the organization. They do not give a clear answer as to why something happens, do not diagnose processes and changes, interpret results, classify information, determine clusters, modelling dependencies among data, reveal no changes or deviations in relation to the set goals, do not determine a correlation between the data, generate association rules or a correlation between records in a database. We cannot provide direct answers to the above questions with transaction data.

Data warehousing, online analytical processing and knowledge discovery in databases and warehouses are the most significant and important new technology in the field of commercial data processing. An integration of IT tools (OLAP, data mining) and appropriate quantitative and qualitative decision models results in new types of information systems for decision support (from executive information systems, strategic information systems to intelligent decision support systems).

This paper researches how data cube models and decision-making models "cooperate" in the case of import/export forecasting.

Keywords: *Data cube, OLAP, business intelligence, DSS, import/export forecasting.*

Doc. dr. sc. Suvad Isaković¹¹

Vanr. prof. dr. Bahrija Umihanić¹²

ZNAČAJ KOMPETENCIJA MENADŽERA NA ŽIVOTNI CIKLUS MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

SAŽETAK

Pretpostavka da kompetencije menadžera predstavljaju jednu od najznačajnijih determinanti koje utječu kako na rast, tako i na životni ciklus malih i srednjih preduzeća, bila je polazna osnova za provođenje ovog istraživanja. Dakle, ovaj rad se fokusira na utvrđivanje utjecaja kompetencija top menadžera na životni ciklus malih i srednjih preduzeća. Kako bismo utvrdili stvarni utjecaj kompetencija top menadžera na životni ciklus preduzeća, odabran je stratificirani uzorak od 200 malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Nakon odabira indikatora rasta malih i srednjih preduzeća, identificirano je 15 malih i srednjih preduzeća koja su, u posmatranom periodu od tri godine, zabilježila statistički značajan rast. Primjenom Adizesove metodologije za identificiranje kompetencija menadžera, i nakon analize rezultata istraživanja, utvrđeno je da kompetencije menadžera ne determiniraju statistički značajno na životni ciklus malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Ključne riječi: kompetencije, menadžeri, mala i srednja preduzeća.

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

O - Economic Development, Technological Change and Growth.

SUMMARY

The assumption that the competence of managers represents one of the most important determinants affecting both the growth and life cycle of small and medium-size enterprises, was the basis for conducting this research. Therefore, this paper focuses on determining an impact of top managers' competences on the life cycle of small and medium enterprises. To determine the actual impact of top managers' competences in the life cycle of a company, the stratified sample of 200 small and medium enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina was selected. After the selection of indicators of growth for small and medium enterprises, 15 small and medium-size companies were identified, which in the period of three years recorded a statistically significant growth. By applying the Adizes methodology for the identification of managers' competencies, and after the analysis of survey results, it was concluded that the competences of managers do not affect with statistical significance the life cycle of small and medium enterprises in the Federation.

¹¹ITC d.o.o., Zmaja od Bosne bb, Zenica, Bosna i Hercegovina

¹²Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, Univerzitetska br. 8., Bosna i Hercegovina

UVOĐENJE I ORGANIZACIJA KONTROLINGA U PREDUZEĆU

SAŽETAK

Kontroling je jedna od najznačajnijih funkcija u rješavanju konkretnih problema unutrašnjeg i vanjskog prilagođavanja preduzeća nadolazećim promjenama. Ovim radom se nastoji približiti pojam kontrolinga, te ukazati na neophodnost njegovog uvođenja i organizacije u preduzećima. Prikazan je oblik samostalnog odjela kontrolinga na primjeru proizvodnog preduzeća, kao i pregled potrebnih znanja i sposobnosti koje osoba treba da ima za uspješno obavljanje ove funkcije. Očekivati je da će poslovna funkcija kontrolinga u budućnosti postajati sve značajnija za bosanskohercegovačka preduzeća i da će se težiti njegovoj većoj primjeni.

Ključne riječi: kontroling, koncept, uvođenje, organizacija.

SUMMARY

Controlling is one of the most important functions in solving problems of internal and external adaptation companies coming changes. This paper seeks to bring the concept of controlling, and point to the necessity of its introduction and organizations in enterprises. Shows the shape of the independent department of controlling in the case of production company, as well as for the necessary knowledge and skills a person should have to successfully perform this function. It is expected that the business function of controlling the future will become increasingly important for BiH companies and it is expected that it will pursue its greater application.

Main words: controlling, concept, introduction, organizations.

¹³ ACED-Agencija za saradnju edukaciju i razvoj; 1a Blvd vojvode Petra Bojovića, Banja Luka; e-mail: bono@blic.net

KNOW-HOW KAO ČIMBENIK KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA-PRIMJER FARMACEUTSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

SAŽETAK

Farmaceutska industrija jedna je od najbrže rastućih industrija u svijetu. Pored toga, to je kapitalno-intenzivna djelatnost jer ovisi o ishodu dugotrajnih i skupih istraživačkih projekata.

Republika Hrvatska ima stoljetnu tradiciju u proizvodnji lijekova te se po tome može mjeriti s bilo kojom zemljom u svijetu. Sukladno tomu, u Hrvatskoj ne nedostaje visoko obrazovanih stručnjaka kao i istraživačkih i proizvodnih postrojenja.

Farmaceutska poduzeća Republike Hrvatske ne mogu konkurirati velikim multinacionalnim kompanijama ni veličinom, asortimanom, prodajom, a posredno niti financijskim rezultatom. Riječ je o poduzećima s pretežno nacionalnom orijentacijom koja izvoze na susjedna tržišta.

U Hrvatskoj je registrirano 16 farmaceutskih poduzeća. Od toga su šest poduzeća u skupini velikih, dok ostalih deset spada u skupinu malih i srednjih poduzeća.

Cilj ovoga rada je analizirati važnost tehnologije, znanja i know-howa za opstanak na visoko konkurentnom farmaceutskom tržištu i dati pregled malih i srednjih farmaceutskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: farmaceutska industrija, Republika Hrvatska, know-how, konkurentnost

JEL: M20

SUMMARY

Pharmaceutical industry is one of the fastest growing industries in the global economy. In addition, it is a capital intensive industry because it depends on the results of long-term and expensive R&D projects.

Croatia has a century long tradition in drug production, and accordingly it can stand alongside any developed country in the world. Thus, Croatia does not lack highly educated personnel or research and manufacturing facilities.

Nevertheless, pharmaceutical companies in Croatia cannot compete with big multinational corporations, neither in size, nor by product line, sale or profit. The Croatian pharmaceutical companies are mainly nationally orientated and export to neighbouring markets.

There are 16 pharmaceutical companies registered in Croatia. Six of them are big, while the rest are small and medium size companies.

¹⁴ Viši asistent, Sveučilište u dubrovniku, odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju; Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, CROATIA

The aim of this paper is to analyse the importance of the technology, knowledge and know-how needed for survival in the extremely competitive pharmaceutical market, as well as to give an overview of the small and medium size pharmaceutical companies in Croatia.

Key words: pharmaceutical industry, Croatia, know-how, competitiveness

PREDNOSTI I NEDOSTACI PRAVILNIKA O OCJENJIVANJU DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U ORGANIMA DRŽAVNE SLUŽBE U FBiH, KAO MENADŽERSKOG ALATA ZA UPRAVLJANJE RADNOM EFEKTIVNOŠĆU ZAPOSLENIH

SAŽETAK

Upravljanje radnom efektivnošću zaposlenih kao sistematski pristup poboljšanju kvaliteta i produktivnosti rada treba biti usmjereno na planiranje i kontrolu realizacije planiranih aktivnosti u organima državne službe FBiH. Realizuje se kroz uspostavljanje konkretnih i mjerljivih općih i pojedinačnih ciljeva za svakog državnog službenika. Procjena ostvarenih rezultata obavlja se na osnovu Pravilnika o ocjenjivanju državnih službenika u organima državne službe u FBiH usvojenog 2007. godine od strane Agencije za državnu službu FBiH. Dosadašnja praksa primjene ovog Pravilnika i pored određenih pozitivnih iskustava nije pokazala da isti predstavlja uspješan menadžerski alat za upravljanje radnom efektivnošću državnih službenika.

Ključne riječi: državni službenik, radna efektivnost, opći kriteriji ocjenjivanja, profesionalni ciljevi, kvalitet

SUMMARY

Working efficacy management of the employees as a systematic approach towards quality improvement and productivity must be guided through planning and realisation control of the planned activities within the organs of the public services in FBiH. It is being realised through implementation of concrete and measureable general and single objectives for each individual servant. Assessment of the accomplished results is done through and according to the implementation of the public servant rulebook adopted by the Agency for public services in FBiH in 2007. Current application and usage of the above mentioned code of conduct despite some positive experiences has not been shown as a successful work efficiency managing tool for the public employee sector.

Keywords: Public servant, work efficiency, general assessment criteria, professional objectives, quality

¹⁵Halil Gutošić, docent, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Bosna i Hercegovina,

Kenan Crnkić¹⁶

Elvir Čizmić¹⁷

Aziz Šunje¹⁸

KREATIVNO PROMIŠLJANJE I INOVATIVNOST KAO KLJUČUSPJEŠNOG PREDUZETNIČKOG DJELOVANJA

SAŽETAK

U današnje turbulentno vrijeme kreativnost je izuzetno važna, ako ne i esencijalna karakteristika uspješnog preduzetnika. Ona predstavlja motivaciju i sposobnost pojedinca da, samostalno ili u okviru organizacije, uoči priliku i iskoristi je stvaranjem nove vrijednosti. Kreativnost je sposobnost logičkog razmišljanja i zaključivanja koja mora biti svojstvena preduzetniku kao kreatoru novog preduzetničkog poduhvata. On treba težiti razvijanju kreativne organizacije u kojoj menadžeri vjeruju svojim ljudima i ne kontroliraju ih striktno, komunikacija između članova organizacije je slobodna, interakcija i otvorenost organizacije sa okolinom je izražena, evidentna je velika raznolikost tipova ličnosti itd. Modeli inovativnosti i kreativnosti predstavljaju izvrsne alate koji se nameću kao temelj održivog opstanka i ključ uspješnog poslovanja mikro, malih i srednjih preduzeća.

Prema Globalnom indeksu inovativnosti jasno je prepoznatljivo da su razvijene zemlje, ali i neke zemlje iz okruženja, konkurentnije od BiH iz razloga što se u tim zemljama sistematski kreira ambijent koji stimulira inovativnost i kreativnost. Stopa rasta i napredovanja u našoj zemlji veoma je niska, te je potrebno sistematski redefinirati razvojnu politiku, kako bi se dostigao nivo zemalja Evropske unije, u kojoj je preduzetništvo predominantno razvojno, a ne socijalno.

Komparativnom analizom BiH sa drugim zemljama, uz primjenu statističkih podataka dobijenih na bazi modela Globalnog indeksa inovativnosti, u formi zaključnih razmatranja bit će date ključne preporuke i smjernice za unapređenje ekonomske politike u cilju jačanja kreativnog razmišljanja i inovativnosti kao signifikantne komponente uspješnog preduzetničkog djelovanja mikro, malih i srednjih preduzeća, ali i konkurentnosti nacionalne ekonomije kao preduvjeta njenog budućeg ekonomskog rasta i razvoja.

Ključne riječi: kreativno promišljanje, inovativnost, preduzetništvo, Globalni indeks inovativnosti

JEL: O12, O31, O57

SUMMARY

In current turbulent times, creativity is an extremely important, if not essential characteristic of a successful entrepreneur. It represents motivation and ability to identify, individually or within an organization, an opportunity and exploit it by creating a new value. Creativity is the ability of logical thinking and reasoning, which must be inherent to an entrepreneur as a creator of new entrepreneurial ventures. They should strive to develop a creative organization. In such organizations,

¹⁶Doc. dr. Kenan Crnkić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: kenan.crnkic@efsa.unsa.ba

¹⁷Doc. dr. Elvir Čizmić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: elvir.cizmic@efsa.unsa.ba

¹⁸Prof. dr. Aziz Šunje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, E-mail: aziz.sunje@efsa.unsa.ba

managers trust their people and do not control them strictly, communication between members of the organization is unrestricted, interaction and openness of the organization with the environment is present, there is obviously a great variety of personality involved, etc. Models of innovation and creativity are great tools that are imposed as a foundation of sustainable existence, as well as the key to successful business operation of micro, small and medium enterprises.

In accordance with a global index of innovation, it is clearly recognizable that the developed countries, but also some neighbouring countries of Bosnia and Herzegovina, are more competitive, given that these countries systematically create an environment that stimulates innovation and creativity. The rate of growth and progress in our country is very low, and it urges for a systematic redefinition of development policies in order to reach the level of the European Union, where entrepreneurship is predominantly developmental, and not social.

Conducting comparative analysis of B&H with other countries, using data obtained from statistical models based on global index of innovation, in the form of concluding remarks, the authors will provide key recommendations and guidelines for improving the economic policies, which in turn will enhance creative thinking and innovation as a significant component of successful entrepreneurial activities of micro, small and medium-size enterprises, but also of the overall competitiveness of the national economy that intends to be the ultimate imperative of its future economic growth and development.

Keywords: *creative thinking, innovation, entrepreneurship, global innovation index*

JEL: *O12, O31, O57*

Dr.sc. Bahrija Umihanić, vanr.prof.¹⁹

Dr.sc. Sanjin Halimović, docent²⁰

Mr.sc. Jozo Bejić, dipl.ing. strojarstva²

STANJE I PERSPEKTIVE RAZVOJA MALE PRIVREDE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

SAŽETAK

Na osnovu pokazatelja makroekonomskog ambijenta, međunarodnih izvještaja i analize strategija razvoja relevantnih za poslovanje i razvoj male privrede u Federaciji BiH ocijenili smo stanje male privrede i ukazali na perspektive njenog razvoja u budućnosti. Predmet istraživanja su subjekti male privrede, poslovni ambijent koji pogoduje rastu broja poslovnih subjekata male privrede i njihov značaj za zapošljavanje. Istraživanje smo usmjerili na identifikaciju ključne barijere razvoja male privrede Federacije BiH, a provedeno je analizom velikog broja relevantnih sekundarnih izvora podataka. Upotrebom znanstvenih metoda analize, sinteze, deskripcije, komparacije i zaključivanja uspješno smo identifikovali glavnu barijeru razvoja male privrede, a to je nedovoljno izgrađen regulatorni i neizgrađen institucionalni okvir za razvoj poduzetništva i male privrede u Federaciji BiH. Prijedlog načina uspostave, identifikovanje ključnih institucija i njihova međusobna povezanost shematski predstavljena u radu ujedno je njegovo najvažnije postignuće.

Ključne riječi: mala privreda, poduzetništvo, poslovno okruženje u Federaciji BiH, institucionalni okvir za razvoj poduzetništva

JEL: M20; O44;

SUMMARY

On the basis of indicators of a macro-economic environment, international reports and analysis of development strategies relevant for business and development of small economy in the Federation of Bosnia and Herzegovina, the authors estimated the state of the small economy and on the basis of that indicated perspectives of its development in the future. The research topic is small economy subjects and their importance for employment. The research was directed towards the identification of key barriers for the development of the small economy of the Federation of Bosnia and Herzegovina. The research was implemented through the analysis of a number of relevant secondary data sources. The use of scientific analysis methods, synthesis, description, comparison and conclusions, enabled the authors to successfully identify the main barrier for the development of the small economy, and that is an insufficiently developed regulatory and institutional framework for the development of entrepreneurship and the small economy in the Federation of Bosnia and Herzegovina. A proposal for its establishment, identification of key institutions and their interconnection is schematically presented in the paper, which is its main achievement.

Key words: *small economy, entrepreneurship, business environment in the Federation of Bosnia and Herzegovina, institutional framework for entrepreneurship development*

¹⁹Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli; Univerzitetska br. 8. 75000 Tuzla, www.ef.untz.ba

²⁰Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Ulica Ante Starčevića b.b. (Hotel "ERO") 88000 Mostar, www.fmrpo.gov.ba

Nenad Brkić²¹

Faruk Unkić²²

Lejla Spirjan²³

DRUŠTVENI MEDIJI U FUNKCIJI USPJEŠNOG MARKETINGA

SAŽETAK

Svakodnevno smo u prilici da slušamo izraze poput: facebook, twitter, youtube, linkedIn, blog, vlog, linklog, photoblog, artlog, podcast, forum, bulletin board, wiki. Svi ovi izrazi se mogu svrstati pod jedan izraz: *društveni mediji*. Svaka društvena i tehnološka promjena predstavlja izazov marketarima da u okviru tih promjena nađu svoje mjesto. Tako i društvenimediji pružaju priliku kompanijama da iskoriste njihove potencijale u svrhu provođenja marketinških aktivnosti. Koristeći interpersonalne komunikacije putem društvenih mreža moguće je ostvariti značajne marketinške aktivnosti, kroz ostvarivanje direktnog kontakta sa klijentima, stvaranja interesnih grupa, kao i korištenje masovnog oglašavanja koristeći mrežne resurse društvenih medija koji stoje na na raspolaganju.

Cilj ovog rada je da se sagleda poznavanje i primjena društvenih medija u kompanijama u Bosni i Hercegovini.

Predmet istraživanja je pitanje koliko su društveni mediji prodrli u poslovni svijet, da li su prihvaćeni od strane kompanija, ustanova i drugih organizacija, te da li ih koriste i šta misle o njima. Istraživanje je provedeno metodom pismenog anketiranja na uzorku od 50 najuspješnijih kompanija u Bosni i Hercegovini po prihodu u 2009. godini.

Rezultati istraživanja pokazuju velik interes anketiranih kompanija za aktivno sudjelovanje u društvenim medijima i njihovo praćenje.

Može se zaključiti da su društveni mediji ušli u najveće kompanije u Bosni i Hercegovini. To su kompanije koje shvataju da tržište svoje komunikacije prebacuje na internet i da se poslovni svijet tome mora priključiti.

Ključne riječi: društvene mreže, marketing, facebook, twitter.

JEL: M37

SUMMARY

Every day we can hear expressions like: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, blog, vlog, linklog, photoblog, artlog, podcast, forum, bulletin board, wiki, etc. All these expressions can be grouped under one term: social media. Every social and technological change is a challenge for marketers to find their own place among these changes. Therefore, social media provide an opportunity for companies to exploit their potential in order to implement marketing activities. Significant marketing activities can be achieved by using interpersonal communication through social networks with the

²¹Dr.sc. Nenad Brkić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet Sarajevo, nenad@bih.net.ba

²²Mr.sc. Faruk Unkić, dipl.el.ing., Mješovita srednja škola Tešanj, funkcic@bih.net.ba

²³ Lejla Spirjan, student II ciklusa studija Ekonomskog fakulteta u Sarajevu

implementation of direct contacts with clients, creation of interest groups, as well as use of mass advertising via social media network resources at disposal.

The aim of this paper is to review the knowledge and application of social media in companies in Bosnia and Herzegovina.

The case study is the question to what extent the social media have entered the business world, whether they are accepted by companies, institutions and other organizations, whether they are used by them and what they think about them.

The study was conducted using a written survey on a sample of 50 largest companies in Bosnia and Herzegovina with the highest incomes in 2009.

The results show a great interest in the surveyed companies to actively participate in social media and their monitoring.

It can be concluded that the social media entered into companies with highest incomes in Bosnia and Herzegovina. The companies accept social media as a medium. They recognize that the marketplace is moving their communications online and the business world needs to join in.

Keywords: *social networking, marketing, facebook, Twitter*

Nedžad Polić²⁴

Šefkija Botonjić²⁵

VALUE CREATION THROUGH CORPORATE RESTRUCTURING A CASE OF “NATRON – HAYAT”

SUMMARY

This paper focuses on a restructuring process from several aspects, but in essence it considers its main objective - value generation and increase. First, it introduces the basic concept of restructuring and a brief theoretical background of its importance. This process is determined by several causes of company distress, the situation that precedes the necessity to restructure. In order to accomplish a successful restructuring, one should be familiar with techniques and methodology required for objectives defined prior to the implementation phase. The core interest of any restructuring process is a company value increase. Therefore, the basic understanding of the value concept and its estimate is needed. In order to provide not only theoretical framework for this very process, but also a practical view of its possible range, the paper contains a brief flow of significant activities, both prior and during the restructuring process of the “Natron dd Maglaj” company. It reveals the trend of a free cash flow, a widely used measure of a value creation, made by a company founded through the venture of “Natron dd Maglaj” and “Hayat Holding”, a Turkish investor elected to manage the restructuring project. Findings of the paper show real potentials of the restructuring process once it is properly carried out and managed within acceptable assumptions even in almost inevitable company failure situation, as in the case of “Natron dd Maglaj”.

Key words: company, distress, restructuring, performance, value

JEL: G 34

5. CONCLUDING REMARKS

The restructuring becomes an operational activity more and more, as companies face the most turbulent environment in the last thirty years. This requires an understanding of techniques, methodology and scope of different assets and/or liabilities structural changes. The “Natron – Hayat” joint venture is a very special case of restructuring, since it faces not only common challenges of distress but simultaneous issues of privatization as well.

In order to conduct a successful restructuring operation with external investor engagement findings of this paper, we recommend several important notions.

First, a comprehensive preparation of conditions to implement the restructuring plan is needed in order to provide a common faith in the project’s success. If the restructuring is a one sided initiative, it will probably fail.

The value estimate has to be carefully conducted. In order to achieve a mutually acceptable initial value, only a limited use of the models matters. From the company perspective, the DCF model combined with the use of the liquidation model appears to be the most realistic approach. However, a

²⁴ Doc. dr Nedžad Polić, Faculty of Economics, Univerzity of Zenica

²⁵ Doc. dr Šefkija Botonjić, Faculty of Metalurgy and Materials, University of Zenica

certain flexibility must be shown to reach the required ownership share and capital value supporting it. In the case of restructuring, a strategic investor takes a bit different approach towards a value estimate than an institutional investor. The concept is a long-term value creation rather than pure short-term expectation of the cash-flow.

Flexibility to negotiate contractual terms of the restructuring is crucial. Although some decisions can be extremely unpopular, the approach to find solutions for all reasonable requests has no alternative.

The case that we have examined serves as a pure example of successful restructuring and concluding remarks that hereby emerge might contribute to a future practical use and theoretical research on this particular issue.

UPRAVLJANJE RIZICIMA PRI RESTRUKTURIRANJU PREDUZEĆA

SAŽETAK

U posljednjih dvadesetak godina skoro da nije postojala veća svjetska kompanija koja nije bila u prilici da realizuje strategiju preuzimanja ili pribjegne odbrambenom mehanizmu u slučaju da je meta akvizicije. Kada se za sticanje ciljnog preduzeća mora platiti njegova fer tržišna ili veća cijena, dodatna vrijednost može se kreirati isključivo po osnovu sinergijskog efekta ili efikasnim menadžmentom. Međutim u praksi se često dešava da vrijednost preduzeća bude potcijenjena ili precijenjena, stoga se pojavljuju rizici potcijenjenosti i precijenjenosti vrijednosti preduzeća koja su u postupku restrukturiranja. Sinergijski efekat je prisutan kada vrijednost kombinovanog preduzeća nakon M&A vrijedi više od sume vrijednosti pojedinačnih preduzeća prije M&A transakcija. Upravljanje rizicima pri restrukturiranju preduzeća predstavlja sistemski pristup smanjenja rizika kojima je izložen investitor preduzeća koje investira u drugo preduzeće. Osnovni cilj analize rizika jeste da se ukaže na mogućnosti smanjenja rizika kojima je izložen investicioni subjekat, kao i na izbalansiran odnos između rizika i prinosa. U radu je data analiza finansijskih rizika, kao i smjernice za upravljanje finansijskim rizicima u funkciji povećanja sinergijskog efekta preduzeća. U radu su korištene naučne metode dedukcije, komparativne analize i analize dobrih primjera iz prakse. Interpretacija dobijenih rezultata treba da posluži kao osnova za stručnu i naučnu diskusiju o analizi rizika restrukturiranja preduzeća.

Ključne riječi: Merđžeri, akvizicije, sinergijski efekat, restrukturiranje preduzeća, metod DCF;

JEL: G3, G32, D81

SUMMARY

In the last twenty years there was almost no more global company that has not been able to implement a strategy or taking recourse to the defense mechanism in the event that the target acquisitions. When the acquisition of the target company must pay its fair market price or higher price, added value can be created solely on the basis of synergistic effects or to effective management. However, in practice it often happens that the value of the company is undervalued or overvalued, so the underestimation of risks occurring and the overvaluation value companies that are in the process of restructuring. Synergistic effect is present when the value of the combined company after the M&A is worth more than the sum of individual companies before the M&A transactions. Risk management is the restructuring of the enterprises systems approach to reduce risk to the investor company that invests in other companies. The main objective of risk analysis is to point out the possibility of reducing risk to the investment entity, and in a balanced relationship between risk and return. In this paper the analysis of financial risks, as well as guidelines for the management of financial risks in order to increase synergy effects companies. The paper used the scientific method of deduction, analysis and comparative analysis of best practices. Interpretation of results should serve as a basis for professional and scientific discussion on risk analysis of company restructuring.

Keywords: Mergers, acquisitions, synergy effects, enterprise restructuring, the DCF method;

JEL: G3, G32, D81

²⁶Mr. Dragan Milovanović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Banjoj Luci, Majke Jugovića 4, 78000 Banja Luka