

## UTICAJ EKONOMSKE KRIZE NA MALO PREDUZETNIŠTVO

### IMPACT OF ECONOMIC CRISIS ON SMALL ENTREPRENEURSHIP

**Dr Idriz Ćosić\***  
Livnica čelika d.o.o. Tuzla  
**Mr Irmela Ćosić\*\***

#### ABSTRACT

Obzirom da se prilikom pokretanja vlastitog biznisa, većina preduzetnika u ranoj fazi preduzetničke aktivnosti oslanja na vlastite vještine i sposobnosti, uticaj krize na rast očekivanja neće biti od velikog značaja. Određene aspiracije „nastajućih“ preduzetnika će se promijeniti obzirom da vrlo često, novi preduzetnici precijenjene očekivani rast svog preduzetničkog poduhvata. Međutim, dokazano je da oni koji očekuju visok rast, nakon nekoliko godina, ostvare veću ekspanziju nego preduzetnici sa skromnim očekivanjima rasta. Ekonomska kriza, u određenoj mjeri može stimulisati inovativno preduzetništvo. Prilikom privrednog uspona, mnogo novca se troši na istraživanje i razvoj, ali očekivane investicije se u velikom broju slučajeva još uvijek nisu implementirale zbog toga što „stari“ proizvodi i procesi još uvijek ostvaruju dobre povrate.

**Ključne riječi:** ekonomija, ekonomska kriza, preduzetništvo

#### ABSTRACT

Taking into account that when starting their own business, most entrepreneurs in early stages of the entrepreneurial activity rely on their own skills and abilities, the impact of the crisis on growth expectations is not of great importance. However, certain aspirations of "emerging" entrepreneurs will change, given that very often new entrepreneurs overestimate the expected growth of their own business enterprise. However, it has been proven that those who expect high growth, after a few years achieve higher expansion than entrepreneurs with modest growth expectations. To some extent, the economic crisis can stimulate innovative entrepreneurship. During the economic upswing, a lot of money is spent on research and development, but the expected investment in many cases have not yet been implemented because the "old" products and processes still generate good returns.

**Keywords:** economics, an economic crisis, entrepreneurship

#### UVOD

Dinamika razvoja tržišta u ekonomskoj krizi, promatrana unutar pojedinih industrija, nikad u historiji privrede nije bila jače izražena. Potrebe za promjenama proizlaze iz potrebe zadovoljavanja zahtjeva tržišna, a zahtjevi tržišta mijenjaju se gotovo svakodnevno. Postavlja se pitanje, kako odgovoriti tim dinamičnim promjenama i održavati konkurentsku prednost na tržištu, u uslovima ekonomske krize. Odgovor leži u dinamičnim promjenama unutar preduzeća koje se odnose na strukturne promjene, reorganiziranje ili redizajniranje strukture, koordinaciju, razvijenost sistema kontrole i nadzora, sistema izvještavanja, procedure alokacije zadataka i donošenja odluka, i drugo.

Svrha ovog istraživanja sadržana je u analiziranju promjena u organizacijama, posebno malog i srednjeg preduzetništva. Cilj istraživanja je valorizirati osnovne činitelje koji utiču na osiguranje funkcionisanja preduzeća u uslovima ekonomske krize. Postavlja se pitanje, na koji način osigurati opstojnost i funkcionalnost, to jest koja dinamika potrebna kako bi se konkurentnost održala na nivou koje tržište traži, te se u vezi sa tim postavlja istraživačka hipoteza koja kaže sljedeće: ako je dinamika razvoja pojedinog privrednog subjekta iznad konkurenata unutar industrije, za očekivati je bolju konkurentsku prednost tog subjekta na tržištu, uzimajući u obzir nivo razvijenosti i okruženje.

---

\* *cosic.idriz@gmail.com*

\*\* *irmelica@hotmail.com*

## UTICAJ EKONOMSKE KRIZE NA EKONOMIJU MALOG PREDUZETNIŠTVA

Godinama je ekonomija prolazila kroz različite periode uspona i padova. Padovi su ponekad poprimali takve razmjere da su posljedice bile katastrofalne kako na individualnom i nacionalnom tako i na globalnom nivou. I aktualna svjetska finansijska i ekonomska kriza prouzrokovala je katastrofalne posljedice po globalnu ekonomiju. U takvoj situaciji svjetski politički lideri, ministri finansija i guverneri centralnih banaka najznačajnijih zemalja svijeta, a i svih drugih, koordinirali su svoje napore kako bi ublažili efekte krize i umirili i ulagače i korisnike finansijskih sredstava. U vezi sa finansijskom i ekonomskom krizom održano je bezbroj sastanaka, konferencija kako na globalnom, regionalnom i državnom nivou tako i naučnih i drugih skupova. Među njima posebno mjesto zauzimaju oni održani u naučnim krugovima na skoro svim ekonomskim i srodnim fakultetima koji su posvećeni ekonomskoj nauci i njenom mjestu, značaju, uticaju i doprinosu koji mogu dati u vezi sa krizom koja traje, organizovali brojne naučne skupove posvećeni ovoj problematici na temu: Ekonomska nauka i privredna kriza, globalnog i lokalnog karaktera. Na njima su analizirani uzroci nastanka krize, donošene i analizirane mjere ekonomske politike za savladavanje njenih negativnih posljedica, njeno prelijevanje iz finansijskog u realni sektor i prelijevanje krize iz SAD u Evropu i Aziju, liberalno tržišni aspekti, modaliteti i pravci državne intervencije itd.

Ekonomske krize su zakonita pojava kapitalističke reprodukcije. Jedan od uzroka nastajanja kriza u novijem periodu u razvijenim zemljama, jeste špekulativno seljenje finansijskog kapitala na globalnom nivou. Drugi uzrok nastajanja kriza nalazi se u nedostajuće platežno sposobnoj tražnji kako u zemljama uvoza, tako i izvoza finansijskog kapitala. Nedostajuća tražnja za finalnom potrošnjom nadomešćuje se kreditnom politikom i to tako što se sadašnja potrošnja dominantno finansira na teret budućih dohodaka [Drašković, 2012, 15]. Treći uzrok nastajanja kriza jeste neoliberalizam i na njegovim osnovama zasnovana izgradnja novog, globalnog koncepta društva.

Finansijska i ekonomska kriza, koja traje već sedmu godinu, nikla je u finansijskom sektoru. Ona je generisana u rastućem finansijskom sektoru u SAD, a potom se taj „rast“ prelio u Evropu i Aziju. Naime, realni sektor ekonomije je imao jednu sporiju dinamiku rasta, od finansijskog sektora koji je bilježio dinamičan ekonomski rast sa ogromnim profitima. Aktualna finansijska i ekonomska kriza se može posmatrati i analizirati sa velikog broja aspekata. Među njima najvažniji je analitički pristup kojim bi trebalo pokušati proniknuti, i razobličiti samu suštinu krize koju generišu, u za to pripremanim uslovima. Pri tome, treba da je potpuno jasno da iza interesa krupnog kapitala, finansijskih institucija, banaka i korporacija ne stoje samo njihovi menadžeri već stvarni vlasnici, dakle, konkretni ljudi.

Kako je istaknuto u Regionalnoj privrednoj komori u Pančevu (2009), grupa razvijenijih zemalja ocijenila da je, godinu dana od izbijanja jedne od najvećih ekonomskih kriza u svijetu, najgora prošlo i da bi trebalo očekivati postepen oporavak svjetske ekonomije, mnogim zemljama tek predstoji suočavanje sa posljedicama globalne recesije, naročito što su im problemi domaće privrede dodatno vezani za nedovršenu tranziciju i još uvijek nepovoljan poslovni ambijent za razvoj realnog sektora, industrije i poljoprivrede.

Svjetska privreda, u posljednjih stotinu godina prolazila je različite periode uspona i padova. Ti padovi su nekad poprimali karakter sveopšte depresije, sa katastrofalnim posljedicama na globalnom, nacionalnom, korporativnom i individualnom planu. Za aktuelnu, rastuću, globalnu finansijsko-ekonomsku krizu eksperti procjenjuju da može imati još veće razmjere i negativne posljedice u odnosu na krizu 30-ih godina prošlog vijeka. Razlog tome je i velika osjetljivost i zavisnost nacionalnih ekonomija od globalnih, nadnacionalnih finansijskih i ekonomskih centara moći, kao i od institucija i mehanizama funkcionisanja globalnog finansijskog tržišta. Ovome bi trebalo dodati i prekomjerno povjerenje i očekivanje uspjeha velikih i malih „igrača“ na berzama širom svijeta. U toj pohlepi za brzim bogaćenjem, veliki broj pojedinaca, kompanija ali i država doveden je na ivicu potpunog kraha.

Privredni sistem generiše cikluse koji imaju uspone i padove, ali da ti ciklusi potencijalno mogu biti razorni sa velikim amplitudama, koji u osnovi mogu imati pogubne efekte po sam sistem. Kada su rasponi ciklusa toliko veliki da mogu ugroziti sam sistem, logično je da su mali poslovni subjekti i njihove ekonomije, uprkos vitalnosti i velikom potencijalu prilagodljivosti prvi na udaru razornih sistemskih poremećaja.

Iako je nestabilnost sistema objektivna životna činjenica, odgovornost za nestabilnost i razorne cikluse ipak pada na ekonomsku politiku. Sektor malih i srednjih preduzeća još uvijek nema potrebnu snagu, uticaj i moć da odlučujuće djeluje na promjene odnosa među činiocima koji opredjeljuju ponašanje sistema, ali moraju biti svjesni nepostojanja regulativa koji će propuste i greške ekonomske politike svesti u svakom trenutku u prihvatljive okvire [Radović, i sar., 2010, 460]. Njegovo djelovanje na uticaje iz okruženja moralo bi biti preventivnog karaktera, proaktivno, da preduprijedi štetne posljedice defektnosti sistema i neefikasne ekonomske politike.

Aktualna svjetska privredna kriza i njezine posljedice za privredno stanje i ekonomsku politiku pojedinih zemalja izazvala je nevjericu i strah [Baletić,2010,217]. Moderne države svoj napredak, stabilnost i legitimitet vezale su primarno uz stalni privredni rast i namirivanje rastućih potreba države i stanovništva. Sada se moraju suočiti s iznenadnim prekidom očekivanog rasta i izgledom stagnacije. Ekonomska nauka takođe je reagirala zbušnjeno i nespremno, kao da se radi o nepoznatoj pojavi. Doista dominantni obrazac ekonomskih učenja u posljednjih pedesetak godina sistemski je isključivao istraživanje privrednih kriza, pod izgovorom da su takve pojave prevladane u modernom kapitalizmu, a ako i ima manjih eratičnih tržišnih kolebanja da tome ne treba poklanjati veću teorijsku pažnju. Praktično treba prepustiti tržištu da ih automatski uravnoteži, a privredu vrati na putanju stabilnog rasta, na realna privredna kretanja.

Tranzicijske zemlje, koje tek od nedavno prelaze na kapitalistički sistem, a bez većeg praktičnog iskustva upravljanja tim sistemom u izvanrednim okolnostima, posebno su izvrnute jakom pritisku i neizvjesnosti [Baletić,2010,str 217]. Prihvatajući tržišnu privredu i integraciju u svjetski kapitalistički sistem, one su prihvatile njegove zakonitosti i rizike, ali poremećene privredne i socijalne prilike traže diferencirana praktična rješenja i novi pristup. Rizik privredne krize je inherentan prirodi kapitalističkog sistema, njegovim vrijednostima i pokretnim snagama, kao i načinu njegova funkcioniranja.

Ekonomska globalizacija je proces rasta međunarodnih tokova roba, usluga,kapitala i ljudi (i sa njima neizbježna i tehnologije), a danas još i proces globalizacije tržišne privrede, tj. širenja kapitalizma na one sfere i one zemlje u kojima još uvijek nije dominantan sistem. Taj proces karakteriše eliminisanje međunacionalnih barijera radi neometanog i brzog protoka proizvoda, usluga i faktora proizvodnje. Radi se o formiranju jedinstvenog, odnosno integrisanog svjetskog tržišta, cijim stvaranjem bi se značajno snizili transakcioni troškovi i ubrzao proces međunarodne razmjene. Za razliku od međunarodne ekonomije, ovaj proces se ne odvija između nekoliko država, već su njime obuhvaćene gotovo sve svjetske države, na globalnom tržištu koje nastaje kao novi ekonomski fenomen. Nosilac i glavni subjekt globalne ekonomije su multinacionalne kompanije koje su u stanju da planiraju i obavljaju poslovanje na globalnom nivou. Proces globalizacije se jasno očituje kroz duplo brži rast svjetske trgovine od proizvodnje. Brzina ekonomske globalizacije zavisi od niza činilaca (od tehnologije do ideologije), ali, praktično gledano, ponajviše od brzine liberalizacije međunarodnih ekonomskih odnosa. U odnosu pak na liberalizaciju ekonomskog života odavno se vode rasprave šta je bolje: prepustiti tržištu da ono u što većoj mjeri reguliše ekonomski život ili državnom intervencijom ograničavati, usmjeravati, a gdje je to potrebno, i supstituirati djelovanje tržišnih mehanizama.

Ekonomska kriza utiče na sve oblike poduzetništva. Posebno veliki ginanti ne mogu da prate „udare” krize i dolazi do zatvaranja kompanija, djelimočnog ili potpunog. Ovaj uticaj ima i na malo i srednje poduzetništvo, ali istovremno omogućava lakše prilagođavanje tržišnim tokovima, te mogu iskoristiti ekonomsku krizu kao šansu za nove poslovne poduhvate.

## **UPRAVLJANJE EKONOMIJOM MALOG PREDUZEĆA U KRIZI**

Preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži promjene i prilagođavanje u svakoj od faza. U fazi rasta preduzeća, od malog ka srednjem, neizbježan je prelazak sa preduzetničke na menadžersku organizaciju. Ta promjena je vrlo osjetljiva i često ide sa zakašnjenjem. Jednom rječju, transformacija organizacije se u savremenim uslovima, predstavlja kao uslov strategije rasta i razvoja preduzeća, jednako kao i uslov njegovog oporavka i opstanka [Grujić,Vukadinović,2012,238].

Uporedo sa rastom i razvojem preduzeća odvijaju se sistemske promjene, mijenjaju se privredni ciklusi, promjene utiču na ekonomije, konkurentnost, akcionu sposobnost i poslovanje preduzeća. Društvene i političke

promjene su nezaobilazni faktori opšteg okruženja, sa snažnim uticajem na promjene u privredi, samim tim i na ekonomije malog preduzeća [Radović i sar. 2010, 460]. Turbulentne promjene koje jednim dijelom počivaju na interesnim principima i koristima od deregulacije, kao pojava koja ukazuje na ubrzavanje usložnjavanja situacije do obilježja kriznog poslovanja, prisutne su u svim segmentima i djeletnostima a posebno u onim koje imaju potencijal za stvaranje visokih prinostnih stopa. Dakle, i bez poremećaja i deregulacija na svjetskom i lokalnim tržištima, može se reći da organizacije svakodnevno egzistiraju u svijetu promjena. U zavisnosti od jačine uticaja, unutrašnje snage koju preduzeće manifestuje kroz aktivnosti na tržištu, njegove tržišne konkurentnosti i prilagodljivosti, zavisi i postizanje i ostvarivanje ciljeva organizacije. Kada poremećaji iz okruženja dodatno pogoršaju poziciju preduzeća na tržištu sa izgledima da nestabilnost u poslovanju potraje, izvjesno je da je kriza na pomolu, a poznato je da mala preduzeća imaju nedovoljne resurse i potencijale da na duži rok izdrže nestabilnost sve konkurentnijeg tržišta.

Komparativna prednost u odnosu na velike poslovne sisteme, zbog sposobnosti bržeg uočavanja poremećaja, mogućnosti promjene na procesima i proizvodima kako bi se minimizirao uticaj tržišne nestabilnosti nisu dovoljne da se preduprijedi negativan uticaj kriznog poslovanja. Kako je kriza u takvim uslovima neminovnost i realnost, preduzeće mora proaktivno djelovati na minimiziranju nepovoljnih uticaja i traženju rješenja koja bi mogla identifikovane riješene probleme transformisati u potencijal koji će donijeti tržišnu prednost i osigurati pozicije u okviru tržišnog segmenta u kome ostavruje svoju misiju.

Ekonomija preduzeća bavi se: resursima koji su na raspolaganju preduzeću, proizvodnim procesima, istraživanjem tržišta i razvojem poslovanja, poslovnim trendovima koji utiču na poslovanje preduzeća [Radović, i sar., 2010, 460]. Otuda u uslovima kriznog poslovanja, nameće se pitanje koji su faktori okruženja trenutno najbitniji, ili koji se intenzitet njihovih uticaja očekuje u narednom preiodu? Na promjene u okruženju preduzeće ne samo da mora obratiti pažnju, već mora i dati adekvatan odgovor. Pasivnost u odnosu na nestabilnost okruženja i prema promjenama dovodi preduzeće u opasnost. Ono tada postaje ranjivije, manje konkurentno, gubi tržišnu poziciju i prepušta konkurentima dio svog tržišnog segmenta, sa velikim izgledom da ugrozi sopstvenu egzistencija i opstanak. Negativne promjene u poslovanju preduzeća sa tendencijom daljeg pogoršanja nazivaju se krizom preduzeća.

Upravljanje krizom se može označiti kao posebna forma upravljanja preduzećem čiji je zadatak da savlada sve takve procese, koji mogu supstancijalno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak, rast i razvoj preduzeća. Dvije osnovne forme upravljanja krizom su: aktivno i reaktivno upravljanje krizom. Aktivno upravljanje krizom ima ofanzivni karakter. Ono se usmjerava protiv faza procesa krize od kojih još ne potiču nikakve neposredne opasnosti. Njegov zadatak se sastoji u tome da moguće ili prikrivene, već postojeće procese krize, spriječi putem smišljenih mjera opreza. Nasuprot ovome, reaktivno upravljanje krizom ima defanzivni karakter. Ono se usmjerava protiv krize preduzeća u fazama u kojima su one, putem svog dejstva, postale direktno vidljive za preduzeće.

Zadatak reaktivnog upravljanja krizom sastoji se u suzbijanju nastale krize preduzeća ili ublažavanju njenih neizbježnih (destruktivnih) dejstava. Kao posljedica nestabilnosti i deregulacije na međunarodnom tržištu, veliki broj preduzeća suočen je sa teškoćama u poslovanju koja poprimaju obilježja kriznog poslovanja. Poslovna nesposobnost, nelikvidnost, prezaduženost, tehnološka zaostalost i nedovoljna konkurentnost, najčešći su problemi malih preduzeća. Proaktivno delovanje zasnovano, između ostalog, na izgradnji sistema detektovanja promjena kako bi preduzeće predupredilo potencijalne opasnosti, predstavlja prioritetnu aktivnost i imperativ opstanku na tržištu. Promjene u organizaciji, restrukturiranje, reorganizacija, promjena procesa i inovacije proizvoda, mogući su odgovori na identifikovane pretnje, opstanku i rastu [Radović, i sar. 2009, 70-75].

U teoriji i praksi menadžmenta, transformacija organizacije se najčešće koristi u kriznim situacijama, pod teškim bremenom nestabilnosti u poslovanju i naporima da se očuva tržišna pozicija i konkurentnost [Klučka, 2005, 32]. Transformacija može biti bolna i teška, može dovesti do smanjenja kompanije (eng. downsizing), isključenja dijelova procesa (eng. restructuring), isključenja pojedinih proizvoda (eng. downscoping) koji nemaju prođu na tržištu i izgleda za vraćanje izgubljenog tržišnog udjela, smanjenja radnih mjesta i broja zaposlenih. Tražeći rješenja u nestabilnom kontekstu, na relaciji tržište- proizvod, preduzeće ima mogućnost da: ne čini ništa i čeka razvoj događaja obezbjeđujući minimalanobim proizvodnje, da se

povuče sa tržišta, da se prilagodi i konsoliduje u skladu sa novonastalom situacijom, ili pak da djeluje proaktivno i napravi prodor na tržištu.

U prevladavanju problema s kojim se susreću mikro subjekti treba krenuti od činjenice da sve gore navedene vrste preduzeća sudjeluju u tržišnoj utakmici, te da dijele iste probleme financiranja, konkurentnosti, učinkovitosti, inovacija, rasta i razvoja, efikasnosti, organizacije... a jedina je razlika u broju stručnih ljudi koji sudjeluju u radu i odlučivanju, te iz toga razloga preduzetnici, a ujedno i vlasnici često su neorganizirani, zbrkani i redovito neučinkoviti, jer u velikom preduzeću sa većim brojem zaposlenih organizuju se ljudi, a u manjem preduzeću sa manjim brojem zaposlenih organizuje se posao, s tim da više poslova obavlja jedna osoba.

U poređenju sa širokim spektrom izvora finansiranja koji su dostupni velikim firmama, kod malog biznisa postoji problem u izraženim limitima u procesu dolaženja do kapitala, naročito kada se radi o pribavljanju dugoročnog kapitala za veće projekte. Česte su situacije prisutnih poteškoća i prilikom promnalaženja kratkoročnih sredstava. Sve ovo je, između ostalog, i rezultat straha porodice od gubitka kontrole nad svakodnevnim poslovanjem i sopstvenom sudbinom. Suština malog biznisa je pre svega u upornosti i strpljenju i ideje se polako, trnovito pretaču u vidljivo i opipljivo – stvara se proizvod.

## **PREDNOSTI I NEDOSTACI MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U USLOVIMA EKONOMSKE KRIZE**

Mala preduzeća, kao i velika imaju svoje prednosti i nedostatke. Način na koji malo preduzeće prevladava svoje nedostatke i iskorištava svoje prednosti uvelike ovisi od okoline koja ga okružuje. Brzina promjena koje se odigravaju u ljudskom društvu, pa i na tržištima, povećala je konkurentsku prednost inovativnih i fleksibilnih preduzeća, pa su u nepovoljni položaj stavljena ona preduzeća koja su opterećena administracijom. Imajući ovo u vidu, možda i ne čudi podatak da je udio malih preduzeća u ukupnom broju privrednih subjekata, u neprekidnom porastu. Mala preduzeća u privatnom vlasništvu predstavljaju vodeću snagu u ekonomskom razvoju zemlje, tako što stimulišu privatno vlasništvo i preduzetničke sposobnosti. Fleksibilna su i mogu se brzo prilagoditi na promjenu ponude i tražnje na tržištu. Ona stvaraju zaposlenost, doprinose izvozu i trgovini i osnovni su činilac razvoja tržišne ekonomije.

**Tabela 1: Najznačajnije karakteristike malih i srednjih preduzeća**

|  |   |
|--|---|
| Zbog svoje veličine mala preduzeća fleksibilnija su što im omogućuje brzu prilagodbu kretanjima na tržištu   | Traže univerzalni tip djelatnika i opreme koji obavljaju raznovrsne poslove u procesu proizvodnje |
| Posjeduju veću spremnost da staru tehnologiju zamjene novom, a i zamjenu obavljaju brže  | Pružaju širu mogućnost inovativnosti i bržu primjenu novih znanja i poslovnih modela              |
| Ekonomska samostalnost i spremnost na podnošenje rizika u poslovanju potiče mala preduzeća da se elastično povezuju i umrežavaju radi ostvarivanja uspješnijeg zajedničkog poslovanja, ali i lakšeg podnošenja rizika. |   |

**Tabela 2: Neke od prednosti malih i srednjih preduzeća:**

|  |  |
|--|--|
| Pokretanje malog preduzeća preduzetnicima omogućuje samostalno djelovanje, ali isto tako iziskuje veliku odgovornost za uspješno poslovanje  | Osnivanjem preduzeća, poduzetnik je siguran u svoj posao dok se pozitivno posluje  |
| Omogućuje zapošljavanje vlastite obitelji, odnosno stvaranje tradicije obiteljskog biznisa, tako da suradnja članova obitelji pozitivno djeluje na motivaciju zaposlenika jer vlada veliko razumijevanje i poštovanje brzo prilagođavanje tržišnim promjenama od sve zahtjevnije eksterne okoline, te mogućnost da svoju djelatnost prilagode potrebama tržišta kvalitetom, količinom, dizajna i sl. | Mogućnost ostvarenja finansijskog uspjeha jedan je od razloga osnivanja malog preduzeća, jer je bitno veća zarada u vlastitom poslu nego zarada kada se radi kao zaposlenik u nekom drugom preduzeću |
| Izazov postizanja samostalne poslovne karijere vodi vlasnika-preduzetnika u smjeru vlastitog samostalnog razvoja pri čemu su svjesni da sami odgovaraju za svoj uspjeh ili neuspjeh, pružajući im stimulatивно i psihološko zadovoljstvo   |  |

**Tabela 3: Neki od nedostataka malog i srednjeg preduzeća:**

|  |  |
|--|--|
| Širok raspon odlučivanja koji ima vlasnik-poduzetnik u malom preduzeću povećava odgovornost za poslovni uspjeh, gdje vlasnik često obnaša više uloga (ulagač, menadžer, knjigovođa, prodavač, marketinški stručnjak) iz čega proizlazi neorganizovanost posla                              | Mogućnost propasti je velik, jer vlasnik-poduzetnik raspolaže oskudnim finansijskim resursima pa ima malu mogućnost ublažavanja neuspjelih poslovnih poteza. Zbog navedenog treba broj loših ili pogrešnih odluka svesti na minimum. Iz prakse je vidljivo da je znatan broj propasti malih preduzeća prouzročen menadžerskim neiskustvom i nestručnošću |
| Mala preduzeća teško za razliku od velikih podnose sezonske ili druge oscilacije na tržištu  | Unatoč vrlo uspješnom početku poslovanja, uspjeh malog preduzeća može narušiti pojava konkurencije u okruženju   |
| Koliko god malo preduzeće uspješno upravljalo svojim finansiranjima, mala preduzeća podložnija su finansijskim krizama i nelikvidnosti, što ih dovodi u situaciju da svoje proizvode prodaju po nižim cijenama ili se kreditno zadužuju kako bi došli do neophodnih finansijskih sredstava | Zbog svoje finansijske ograničenosti mala preduzeća oskudijevaju kvalitetnim stručnjacima specijaliziranim za pojedine poduzetničke funkcije, a iz istog razloga prisiljena su racionalizirati troškove dodatnog obrazovanja i treninga zaposlenih   |

## EKONOMSKA KRIZA I PREDUZETNIČKE TEŽNJE

Vrijeme ekonomske krize se nerijetko koristi za implementaciju poslovnih promjena. Ovo se naročito odnosi na aktivnost etabliranih biznisa, jer uvijek postoji značajan interni otpor prema organizacionim promjenama. Preduzetništvo igra značajnu ulogu u poticanju ekonomskog rasta, a u vrijeme ekonomske krize njegovo značenje dolazi još više do izražaja. Pad potražnje za proizvodima, pad očekivanih stopa povrata, smanjenje ponude finansijskih sredstava, gubitak radnih mjesta su samo neki od indikatora koji uzrokuju nestanak etabliranih biznisa u vrijeme krize ili pak otežavaju njihov rad. Stoga statička komponenta preduzetničke aktivnosti relevantna za razvoj preduzetništva mora biti predmetom podrške vlada kroz različite poticajne programe. Međutim, bez obzira na vrijeme krize i činjenicu da su budžeti vlada umanjeni, ipak, one ne bi smjele ispustiti iz vida potrebu poticanja dinamičke komponente preduzetničke aktivnosti, jer je ona zapravo razvojna komponenta koja može ubrzati proces izlaska iz krize. Percepcije o preduzetništvu mogu uticati na „potražnju“ i „ponudu“ preduzetništva [Umihanić, 2009, 193].

Na strani „ponude“ u važne percepcije ubrajaju se volja i uočene sposobnosti da se postane preduzetnikom. Takođe nivo obrazovanja i dostupnost programa obuke iz oblasti preduzetništva su moguće determinante percipiranih sposobnosti. Na „potražnoj“ strani preduzetništva moraju postojati prilike za preduzetništvo, ali je podjednako važno da sami preduzetnici uoče da postoje prilike za pokretanje biznisa. Nacionalni uslovi, kao što su: privredni rast, povećanje broja stanovništva, kultura, nacionalna politika preduzetništva mogu uticati na poboljšanje kvaliteta i kvantiteta uočenih prilika. Međutim, postoje i dodatni uticajni faktori. Kako ljudi uočavaju sve veći broj uspješnih preduzetnika u svojoj bližoj okolini, njihove percepcije o vlastitim sposobnostima se poboljšavaju bez stvarnog poboljšanja njihovih sposobnosti. Dakle, ljudi postaju svjesniji da su sposobni da pokrenu i vode biznis. Ovaj uticaj je veći ukoliko je ekonomska klima povoljna. Mnogo različitih nacionalnih uslova mogu direktno i indirektno uticati na uočene sposobnosti. Prije svega, tu je procjena „troškova prilike“, što uključuje usporedbu očekivanih povrata od preduzetničke aktivnosti naspram očekivanih povrata od alternativne mogućnosti.

Najčešća alternativa je „biti zaposlen“, zatim tu je procjena prinosa na rizik: čak iako su očekivani prinosi od preduzetničke aktivnosti znatno viši od očekivanih povrata najbolje alternative, procijenjeni rizik može biti previsok za osobu koja razmišlja o pokretanju biznisa. Strah od neuspjeha često se smatra značajnom kulturnom komponentom koja je štetna za pokretanje biznisa. Međutim, ovaj uticaj još uvijek nije u potpunosti potvrđen. Navedene bitne procjene mogu voditi potencijalne preduzetnike do iskazivanja namjere i naknadne akcije za pokretanjem biznisa zbog uočene prilike. Ovo važi za veliki broj preduzetnika naročito onih iz zemalja čiji je privredni razvoj zasnovan na inovacijama. Za neke ljude ulazak u preduzetničku aktivnost je „nužnost“, jer nemaju drugu opciju kako da zarade za život, tako da se u ovom slučaju ne vrše nikave procjene za ulazak u preduzetništvo. Takođe, ne postoji algoritam koji opisuje redoslijed procjena i odluka, kao ni koraka koji se preduzimaju. Iako se većina osoba odlučuje da uđe u preduzetničku aktivnost zbog toga što su uočili priliku za to, postoje i osobe koje se odlučuju za preduzetništvo zbog toga što nemaju drugog načina za zaradu ili se boje da će ostati bez posla u bliskoj budućnosti. Među onima koji su se odlučili za preduzetničku

aktivnost zbog toga što su uočili preduzetničku priliku, razlikuju se oni koji pokreću vlastiti biznis zbog toga što žele neovisnost i oni koji pokreću vlastiti biznis jer žele povećati svoje prihode, u odnosu na one koje su imali do sada kada su bili zaposleni.

## INOVACIJE I KONKURENTSKA PREDNOST

Mala pradužeca predstavljaju vodeću snagu u ekonomskom razvoju zemlje. Ona jačaju ekonomiju na više različitih načina: stimulišu promjene u biznis okruženju kroz proces kreativne destrukcije, predstavljaju najveći izvor inovacija, najveći su generator novih radnih mjesta i zahvaljujući razvoju Interneta i telekomunikacija, sve više doprinose daljoj globalizaciji biznisa. Brojni su načini na koje mala predužeca pokušavaju da opstanu, ali sasvim sigurno je da su skromni sveukupni resursi sa kojima raspolažu, jedan od ograničavajućih faktora njihovog opstanka i eventualnog razvoja [Čosić, 1998, 7].

Pri donošenju odluke kojim oblikom poslovanja realizirati poslovnu ideju, te koje su karakteristike, prednosti i nedostaci malih predužeca pokretačima posla uveliko bi pomogla tuđa iskustva i mišljenja [Netahli, 2008]. Identifikacija i razvijanje nove ideje predstavlja vrlo složen zadatak. Najveći broj novih ideja kao osnove za inovacije, ne dolaze same po sebi i od sebe, već nastaju kao proizvod razvijenog mehanizma za identifikaciju potencijalne ideje. Najčešće se kao izvori novih ideja navode [Dobre, 2006, 61] potrošači, predužeca, kopiranje tuđih rješenja, kanali distribucije, istraživanje i razvoj, franšizing, kupovina predužeca, osobno iskustvo zaposlenika, preduzetnika i menadžera, država i njene institucije i hobi.

Kasnije će ovi izvori biti razvrstani po svojim karakteristikama kao interni i eksterni izvori ideja. Polazeći od veoma razuđenih i različitih modela inovacije, njihove zajedničke karakteristike i sličnosti upućuje na opšte karakteristike, zakonitosti i ključne veze i zavisnosti koje se uspostavljaju među ključnim dimenzijama inovacije [Radić, 2008, 98]. Strateški menadžment tehnologije podrazumijeva opredjeljenja njene inovativne strategije, a kako su inovacije po prirodi veoma različite, upravljanje inovacionim procesima menadžeri zasnivaju na što kompleksnijem skupu informacija o inovacijama, organizaciji i okruženju.

Polazeći od opisanih modela inovacije, menadžeri bi trebalo da iskoriste sve ključne dimenzije inovacije i organizacije koja ih prihvata koje ovi modeli donose kako bi odredili optimalnu strategiju inovativnosti organizacije. Svi modeli predstavljaju dragocjen menadžerski alat i mogu se smatrati skupom tehnika za podršku strateškom upravljanju tehnologijom u predužecu. Tip inovacije za koju se firma opredjeli u suštini je funkcija prirode inovacije, uticaja promjene na aktere u lancu vrijednosti, kompetentnosti i upućenosti firme u oblast inovacije, odnosa strateškog menadžmenta prema inovaciji, strategiji firme, aprrijabilnosti inovacije i potrebnih komplementarnih resursa, pozicije postojeće tehnologije firme na krivoj životnog ciklusa, pozicije na tehnološko *S* krivoj, strateškom karakteru tehnologije firme s obzirom na tražnju.

Uspješnost inovacije je funkcija tipa inovacije za koju se opredjeli firma, oblik procedure inovacije (transfera) koju je odabrala, dominantne strategije s obzirom na tražnju. Stepenn uvođenja tehnoloških inovacija je zavisn ok konkurentskog okruženja u grani i od inovativnosti same organizacije:  $SUTI$  (stepenn uvođenja tehnološke inovacije) =  $F$  (KOG konkurentsko okruženje u grani, IO inovativnost organizacije). Konkurentsko okruženje (KOG) u grani predstavlja skup faktora koji ukazuju na potreban nivo inovativnosti s obzirom na izraženost konkurencije u grani, djelatnosti u kojoj se firma nalazi ili u koju želi da se uključi primjenom inovacije. Neke grane iziskuju visok stepenn i frekventnosti promjena jer su tu dominantne turbulentne i fleksibilne tehnologije, dok u drugim mogu da prevladavaju stabilne tehnologije.

U svjetlu karaktera i tipa inovacija koju uvode konkurenti u grani djelatnosti, treba sagledati i potrebu da uvode radikalna ili inkrementalna inovacija u sopstvenoj organizaciji. Karakter inovacija definisan konkurentskim okruženjem u grani odnosi se i na dužinu i mjesto u okviru životnog ciklusa i poziciju na „tehnološkoj *S* krivoj“ dominantnih tehnologija u grani. Konkurencija se u razvijenim kapitalističkim privredama vidi kao osnovni pokretač tehnoloških promjena i inovacija. Tri su osnovna pravca konkurencije: direktna konkurencija cijenom u datom skupu tehnologija; konkurencija cijenom u okviru promjenjivih tehnologija i konkurencija zasnovana na inovacijama proizvod.

Suštna konkurentnosti je da se neprekidno uspostavlja i održava monopolska pozicija što znači u stvari da se konkurentost zasniva na upotrebi nadmoćnih uslova proizvodnje kojima konkurent nema pristupa ili samo

djelimično ili sa kašnjenjem. U tom svjetlu se tehnološka promjena i inovacije sagledavaju kao dio strategije da se ima nešto što onaj drugi nema i ne može lako da razvije. Uslovi koji nude slobodna tržišna konkurencija su sadržani u težnji ka uspostavljanju potpune ravnoteže jer mehanizmi potpunog tržišnog uravnoteženja ne postoje. Oni bi značili da sve firme mogu da plate približno iste nadnice svojim zaposlenim, da koriste slične tehnologije i organizacione sisteme i da proizvode slične proizvode, što bi značilo da tu dobiti ne bi moglo da bude.

Ističe se da izigravanje i zaobilaženje pravila slobodnog tržišta ustvari dovodi do stvaranja profita i samim tim rasta. Teži se neprekidno ka tome da se uspostave monopoli i održi neravnoteža jer perfektna informisanost, savršena znanja kao i neograničena difuzija i dostupnost tog znanja-jedna od pretpostavki sistema slobodnog tržišta-ugrožavaju konkurenciju i onemogućavaju jednu kompaniju da nadigra ostale. Zaključuje se da privreda u ravnoteži, ukoliko bi se uspostavila, predstavljala bi privredu bez profita i samim tim privredu u krizi. Znanje i informacije nisu besplatni i slobodni, već su krucijalni, visoko vrijedni i skupi resursi. Ostvarivanje profitabilnosti u dinamičkom okruženju u suštini iznači stalnu težnju i nastojanje da se sruši monopolaska pozicija konkurenta time što će se uvesti novi i bolji sistemi tehnologije i organizacije.

To stanje u privredi koje karakteriše stalna konkurencija, vidi se kao neprekidno natanje i rušenje monopolaskih pozicija u čijoj osnovi se nalaze inovacije i borba za nove tehnologije. Samim tim konkurencijske strategije kompanije se tokom vremena mijenja. Konkurencija cijenom bez izmjene tehnologije se sve manje vidi kao efikasno strateško oružje, a promjena tehnologije proizvoda i procesa se povezuje sa strategijama deversifikacije i povećanje opsega i asortimana kojim se jače učvršćuje monopol i zadržava konkurentnost. Međutim, sve intenzivniji razvoj tehnologija dovodi u pitanje trajnost ostvarene monopolaskie pozicije i visoke troškove i rizik da bi se ona ponovo izgradila i održala. Fleksibilnost tehnologije procesa i stalne inovacije proizvoda su pravac konkurencijske strategije kojima se zaobilaze zamke skupih novih poduhvata radikalne izmjene tehnologije procesa tako da se kvaliteti fleksibilnosti i inovativnosti tehnološke osnove smatraju ključnom prednošću. Dominantna konkurencijska strategija u sadašnjoj globalnoj konkurencijskoj borbi je strategija neprekidne inovacije. Eksterne veze i transakcione strukture su o prvorazrednog značaja u čuvanju dinamike permanentne inovativnosti u kontekstu sve veće nesigurnosti i rastućih troškova sopstvenih inovacija.

Eksternalizacija pretpostavlja oblike kooperacije koji mogu da predstavljaju teškoću i nedostatak u svjetlu istaknute činjenice da konkurentnost znači borbu za osvajanje monopolaskie pozicije koja u slučaju eksternalizacije znači uvođenje drugih kooperacija u osnovnoj oblasti koja je pokretač konkurentnosti preduzeća, grana i privrede, u oblasti inovacija. Inovativne sposobnosti transakcionih struktura kao i ublažavanje kolektivne/privatne dhotomije riješava se insitucionalno-regulatornom i teritorijalnom utemeljenošću transakcione strukture. Inovativnost organizacije (IO) zavisi od stava top menadžera prema inovacijama, organizacione kulture, klime, zastupljenosti kreativnih metoda, poslovne strategije, organizacione strukture, sistema, ljudi. Posebno se ističe da istraživanje i razvoj nije jedini izvor inovacija u firmama, već je cjeloviti lanac vrijednosti firme dragocjeni izvor različitih inovacija. Pored aktera u lancu vrijednosti i ostali faktori okruženja igraju dragocjenu ulogu u generisanju inovacija firme: snabdjevači, kupci, konkurentni, druge djelatnosti i grane, instituti, laboratorije, univerziteti i druge zemlje.

### **Istraživanje razvoj malih i srednjih preduzeća na području Tuzlanskog kantona tokom ekonomske krize**

Sagledavajući sve ukupno stanje ekonomije u Bosni i Hercegovini, utacaj ekonomske krize na globalnom nivou, kao i nivo ekonomskog rasta u zemljama okruženja, jedna od najvećih privrednih regija Tuzlanski kanton, svojim privrednim potencijalima malog i srednjeg poduzetništva nastoji osigurati obstojnost u većini privrednih grana. Prestrukturiranje velikih privrednih giganata na području Tuzlanskog kantona, na nivo srednjeg i malog poduzetništva, bilo je veoma „bolno“ i posljedice su vidljive u svakom smislu. Ekonomska opravdanost preduzetništva na Tuzlanskom kantonu, nesporno zahtijeva kvalitetan pristup menadžmenta svih nivoa i nastavak aktivnosti stvaranja konkurencijske prednosti u uslovima ekonomske krize.

Ako je dobit cilj poslovanja preduzeća a predstavlja izraz rezultata poslovnih aktivnosti, za preduzetnika i menadžere interesantno je znati o sposobnostima preduzeća da opstane na tržištu, da se razvija i raste, te da znaju kako doći do izvora sredstava i načinu njihovog korištenja. Strukturalne promjene koje se neumitno



dešavaju sa razvojem ljudskog društva, kako na ličnom, tako i na globalnom planu, neminovno se odražavaju na vrijednosne sisteme i male, fleksibilne organizacije stavljaju u povoljniji položaj u odnosu na one velike [Crnićek: 2003, 3-21]. Sektorski ciljevi imaju strateški značaj, jer se formuliraju radi toga da bi podržali ostvarenje vizije. Uz osnov nesektorske ciljeve uključuju se i prioritetni ciljevi za ostvarivanje sektorskih ciljeva.

**Tabela 4: Ciljevi u ostvarivanju razvoja poduzetništva i izlazak iz ekonomske krize na području Tuzlanskog kantona (TK) (Delić: 2015)**

|        |   |   |
|--------|---|---|
| Cilj 1 | Ubrzanje rasta sektora SME – srednjih i malih preduzeća (sa prioritetnim ciljevima rasta broja SME, broja zaposlenih u SMEs, rasta investicija i rastom GDP u SMEs).  | Ovaj cilj podrazumjeva i kvantifikaciju stope rasta – u ovom trenutku se može govoriti o stopi rasta dodane vrijednosti u SMEs na Tuzlanskom kantonu od 10-12% godišnje.                        |
| Cilj 2 | Unapređenje konkurentnosti sektora SMEs (sa prioritetnim ciljevima: ulazak SMEs u oblasti tehnološki naprednih proizvodnji, podrška rastu naprednih SMEs, podrška restrukturiranju SMEs, unapređenje edukacije i kvaliteta menadžmenta, asocijativno, partnersko i klustersko povezivanje SMEs),  | Ovaj cilj podrazumijeva iniciranje inovativnih mogućnosti preduzeća, koristeći potencijale i resurse na području Tuzlanskog kantona čime bi se omogućio izlazak iz ekonomske krize              |
| Cilj 3 | Internacionaliziranje SMEs (sa prioritetnim ciljevima: rasta izvoza, povezivanja sa izvozno orijentiranim kompanijama u BiH, povezivanje sa stranim kompanijama, otvaranje za prenos licenci i tehnologija i slično),   | Ovaj cilj je definisan sa opredjeljenjem Vijeća ministara BiH za zajednički nastup privrednih subjekta na inostranom tržištu.   |
| Cilj 4 | Unapređenje infrastrukture za razvoj SMEs (sa prioritetnim ciljevima: podrška osnivanju industrijskih i poduzetničkih zona, istraživačkih centara i tehnoloških parkova i inkubatora, osnivanje profesionalnog centra za edukaciju i slično),   | Koristiteći postojeće resurse, ovaj cilj podrazumijeva uključiti nove mlade kadrovske potencija u edukaciju novih svjetskih trendova razvoja poduzetništva.                                     |
| Cilj 5 | Podizanje institucionalnog kapaciteta za upravljanje SMEs na nivou TK (uvođenje i unapređenje statističke osnove za praćenje SMEs, osnivanje agencije za SMEs, koordinacija u djelovanju Vlade i NERDA, kreiranje projekata za evropske fondove, povećanje garantnih sredstava za kreditiranje SME u okviru NERDA garantnog fonda i drugo). | Cilj je približavanje stavova Vlade sa organizacijama koje su licencirane od strane Evropske unije za realizaciju grantovnog fonda u poboljšanju poduzetničkih aktivnosti u kriznim situacijama |

Akcionni plan sadrži projekte, koji se dalje realiziraju kroz investicione programe, rokove i dinamiku njihove realizacije. Na području Tuzlanskog kantona registrirano je skoro 7.000 preduzeća sa prosječnom veličinom od 11 uposlenih. U posljednjih pet godina evidentna je tendencija smanjivanja prosječne veličine preduzeća. Preduzeća su koncentrirana u trgovini na malo i veliko (oko trećine svih preduzeća). Prosječna veličina preduzeća je oko 5 radnika (tendencija blagog povećanja). Preduzeća u rudarstvu su najveća (preko 210 zaposlenih). Postavlja se pitanje korelacije između veličine, snage i značaja za Tuzlanski kanton i djelatnost na nivou F BiH. Zatim po veličini dolaze preduzeća koja se bave snabdijevanjem električnom energijom, gasom i vodom (102 zaposlena), finansijskim poslovanjem (62 zaposlena), obrazovanjem (32), prerađivačkom industrijom (21) i ugostiteljstvom (20).

Sve ostale djelatnosti imaju manje od 20 zaposlenih po preduzeću. Generalna tendencija je tendencija „usitnjavanja“, smanjivanja prosječne veličine preduzeća. Velike firme na području Tuzlanskog kantona su Fabrika soli, Fabrika deterdženata, Fabrika Polihem, KHK-Lukavac, Koksna industrija Lukavac, Fabrika cementa Lukavac i Konjuh Živinice koje su imale ili imaju veoma nizak stupanj korištenja kapaciteta. Industrijske, poslovne i slobodne zone, inkubatori, tehnološki parkovi su identificirani u prostornom planu Tuzlanskog kantona za 2005-2025 godinu.

Za razvoj industrije do 2025.godine prostorni plan je osigurao oko 260 ha novog prostora (Anon, 2006:207-213). Privredne zone u okviru urbanih i vanurbanih područja zauzimaju prostor od 1180 ha, a predviđeno je njihovo proširivanje za preko 1600ha. Identificirani su prostori pogodni za razvoj industrijskih zona i postojeće

industrijske zone pogodne za proširenje (Gradačac, Gračanica, Lukavac, Srebrenik, Tuzla i Živinice), tehnološki park (Gradačac, Tuzla), slobodna zona (Lukavac, pravac Sarajevo-Brčko, Sarajevo-Orašje).

Industrijski klasteri nisu identificirani. Ne postoje u statističkim evidencijama, niti kod ključnih institucija, domaćih i stranih nevladinih i stranih aktera razvoja SME validni agregirani podaci o broju SME u Tuzlanskom kantonu. U 2007. bilo je 20.592 registrirana poslovna subjekta (pravna lica 56,2% i obrti 43,8%), odnosno 41 subjekt na 1.000 stanovnika. Po vlasničkoj strukturi, najveći broj poslovnih subjekata se nalazio 2007. U privatnom vlasništvu (4.992 pravna lica, 4.590 jedinica u sastavu pravnih lica i 9.015 obrta), dok se 251 pravno lice nalazi u državnom, 77 u zadružnom, 69 u mješovitom vlasništvu, a 1.598 njih uopšte nema vlasništvo evidentirano u statistici. Može se samo okvirno procijeniti da preko 82% registriranih poslovnih subjekata Tuzlanskog kantona spada u kategoriju SME). SME dominiraju, kako u generiranju GDP, investicijama, zapošljavanju, u postojećoj strukturi privrede Tuzlanskog kantona, a sagledavanjem trendova isto se može predvidjeti i za naredni srednjoročni period. SME u Tuzlanskom kantonu imaju u uspoređenju sa ostalim kantonima FBiH drugu poziciju, odmah iza SME iz Kantona Sarajevo, čime zauzimaju i veoma bitnu poziciju u kontekstu cijele BiH.

U pogledu evropskog tržišta, naročito zemalja EU, SME iz Tuzlanskog kantona imaju znatno slabiju konkurentsku poziciju. Trend porasta privredne aktivnosti, uključujući i investiranje i prijelaz na prerađivačke i soft industrije potvrđuju relativno dobru konkurentsku poziciju SME iz TK, koja se može dodatno unaprijediti iskorištenjem prilika koje npr. geostrateški povoljan položaj i proces evropskih integracija nude. Može se samo okvirno procijeniti da su SME učestvovali u stvaranju GDP u TK u 2007 sa 1.246,900.000 KM, tj. 60,1% ukupnog GDP. Po istoj metodi procjene, SME su zapošljavali 51.803 radnika i time učestvovali sa 64,6% u ukupnoj zaposlenosti u TK u 2007. Po istoj metodi procjene, SME su apsorbirali 211,471.000 KM investicija i time učestvovali sa 81% u ukupnim investicijama u TK u 2007.

Povjereni su svi raspoloživi pisani i web izvori, kao i u intervjuima sa nadležnim ministarstvima, privrednom komorom, NERDA-om, NBR-om. Međutim, iskazane preduzetničke inicijative i formirane i neformalne preduzetničke elite u ostalim opštinama Kantona kao što su Gračanica, Gradačac, Srebrenik, Živinice pa i u gotovo svim ostalim opštinama, realan su oslonac očekivanjima da će se razvojni potencijali Tuzlanskog kantona u uslovima privatnog vlasništva i otvorenog tržišta znatno bolje valorizirati. Ovo pogotovo s obzirom na očekivane kapitalne; evropske, državne, regionalne i lokalne infrastrukturne projekte u Tuzlanskom kantonu i okruženju. U takvim okolnostima, gotovo sve opštine Tuzlanskog kantona, pa i naselja u njima dobivaju realnu šansu za izjednačenu razvojnu dinamiku i realizaciju raspoloživih resursa, te menadžerskih, preduzetničkih i radnih potencijala svog stanovništva. U tome će posebno stimulativan efekat imati izgradnja kvalitetne lokalne saobraćajne, urbane i socijalne infrastrukture u svim naseljima opština Tuzlanskog kantona. Takvim smanjenjem razlika u kvaliteti života između urbanih i ruralnih naselja, smanjit će se migracioni pritisak iz sela u gradove, ojačati konkurentna sposobnost privrede i raznovrsno aktiviranje raspoloživih privrednih i ljudskih potencijala.

## ZAKLJUČAK

Preduzeće, posebno malo, kao integralni dio privrednog sistema, tokom razvoja doživljava određene oscilacije, koje u uslovima dubljih poremaćaja mogu da dovedu do kriza poslovanja sa izgledima da prerastu u opasnost koja ozbiljno može da ugrozi tržišnu poziciju, konkurentnost i sam opstanak preduzeća. Proaktivno djelovanje u cilju sprječavanja posljedica nestabilnosti, bilo da su generisane iz ili izvan organizacije, može efikasno doprinijeti sprečavanju nastanka krize i njenih pogubnih uticaja po ekonomiju malog preduzeća.

Kako je BiH postala dio globalnog tržišta, privredna društva-kompanije se moraju daleko brže prilagođavati izazovima iz okoline. Bez obzira na to nastoje li zadržati osvojene pozicije na lokalnom ili regijonalnom tržištu ili im je imperativ rast, kompanije nailaze na konstantne probleme u upravljanju poslovima i oskudnim im resursima. Ekonomska kriza sa svojim karakteristikama ne ostavlja niti jedno preduzeće ravnodušnim. Osnovni koncept poslovanja u ekonomskoj krizi preduzeće, malo ili srednje, može potražiti u transformaciji i inovativnim procesima što im omogućava konkurentnu prednost na tržištu.

Stoga je potvrđena istraživačka hipoteza koja kaže sljedeće: ako je dinamika razvoja pojedinog privrednog subjekta iznad konkurenata unutar industrije, za očekivati je bolju konkurentsku prednost tog subjekta na tržištu, uzimajući u obzir nivo razvijenosti i okruženje.

## LITERATURA

- [1] Baletić, Z. (2010), "*Kriza i antikrizna politika - Politička ekonomija post-tranzicijskih zemalja*", Zbornik radova, Zagreb.
- [2] Baletić, Z. (2010). "*Kriza i ekonomska politika Hrvatske*", Zbirka radova, Politička ekonomija post-tranzicijskih zemalja, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- [3] Crniček, I., i dr. (2003). "*Integralno upravljanje vrednostima*. Domla – Publishing, Novi Sad.
- [4] Čosić, I. i dr. (1998). "*Mala preduzeća – korak u istom pravcu*". Objavljeno u: Grupa autora, Razvoj preduzetništva - šansa za progres, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [5] Delić, M. (2014). "*Pravci razvoja Tuzlanskog kantona – aspekti ekonomske krize*", Stručni simpozij, Tuzla 2014.
- [6] Dobre, R. (2006). "*Poduzetništvo*", Zadar.
- [7] Drašković, B. (2012). "*Dva pristupa fenomenu ekonomska kriza □ kriza kapitalizma ili prolazna greška finasijskog kapitala*", Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- [8] Grujić, V., Vukadinović, G. (2012). "*Krizni menadžment malih i srednjih preduzeća*", Međunarodna naučna konferencija Menadžment, Mladenovac.
- [9] Netahli, S. (2008). "*Menadžment malog preduzeća*", Veleučilište, Gospić.  
([http://www.vus.hr/uploads/file/Zbornik2/slavica\\_netahli\\_clanak.pdf](http://www.vus.hr/uploads/file/Zbornik2/slavica_netahli_clanak.pdf))
- [10] Klučka, J. (2005) "*Riziká podniku*". In: Krízový manažment 1/2005, EDIS, Žilina.
- [11] Radić, R. (2008). "*Strategijski menadžment tehnologija*", izabrani tekstovi, Banja Luka.
- [12] Radović, D., Bojković, Stojanović, I., Radović, B. (2009). "*From small company to business system, strategy of rapid development*, V. Banja.
- [13] Radović, D., Milić, Ž., Radović, B. (2010). "*Kriza ekonomije malog preduzeća i strategija oporavka*", Međunarodna naučna konferencija Menadžment, Kruševac.
- [14] Ristivojević, M., Radović, D., Radović, B. (2009). "*Reparacija kao strateški izbor za efikasno korišćenje resursa*", V. Banja.
- [15] Umihanić, B. (2009). "*Utjecaj ekonomske krize na poduzetničke stavove, aktivnosti i težnje*", Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Tuzla.