



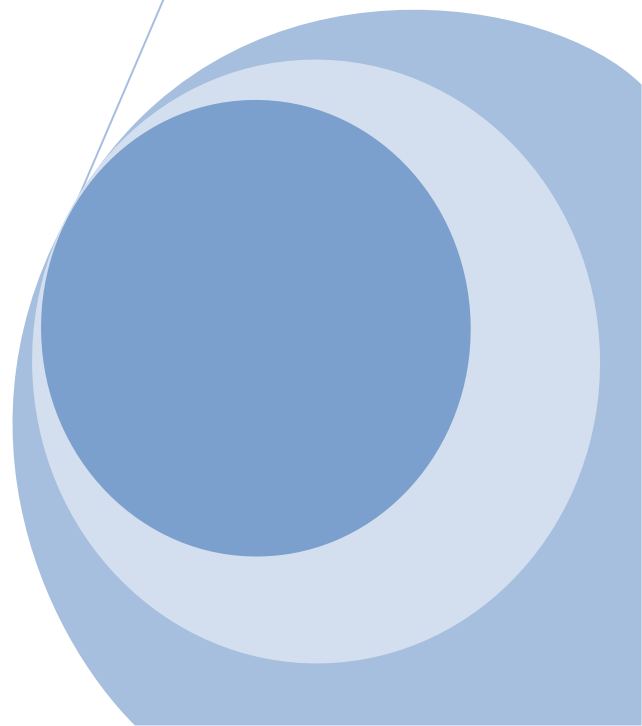
PAKETI PODRŠKE MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U HERCEGOVINI

Integralna studija

Ekonomski locirani unutar klusterskih inicijativa i potpomognuti paketima podrške poslovne infrastrukture, izvozni inkubatori mogu doprinijeti stvaranju izvoznih snaga regije. Skup izvoznih inkubatora čini izvoznu platformu, koja pak čini dio razvojnog koridora, primjerice Konjic-Ploče. Povezivanje tuzemnih i inozemnih tvrtaka i „učenje činjenjem“ pomogli bi prerastanju tuzemnih firmi u male i srednje transnacionalne kompanije regije Hercegovina.



Asocijacija za ekonomski razvoj
Asocijacija za gospodarski razvitak
Асоцијација за економски развој





**PAKETI PODRŠKE
MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA
U HERCEGOVINI**

Integralna studija

Mostar, Lipanj/Jun 2011.

Izdavač:
REDAH Mostar

Za izdavača:
Ivan Jurilj, direktor, REDAH

Tisak:
Print Team d.o.o., Mostar

Autor:
Prof. dr. Vjekoslav Domljan
i
REDAH

*Sufinancira/
Co-funded by*



SADRŽAJ

ČESTO KORIŠTENE KRATICE	5
SAŽETAK	6
UVOD.....	7
I. NUŽNOST POVEĆANJA APLIKATIVNE KONKURENTNOSTI	10
II. IZVOZNI INKUBATOR – INSTRUMENT UBRZANJA STVARANJA IZVOZNIH SNAGA	12
III. KLASITERI – EKONOMSKE LOKACIJE EKSPORTNIH INKUBATORA	17
IV. POSLOVNA ZONA – FIZIČKA LOKACIJA EKSPORTNIH INKUBATORA	22
V. INTERNACIONALNO ZAJEDNIČKO ULAGANJE – UČENJE ČINJENJEM	24
VI. FONDOVI RIZIKO KAPITALA – SNAŽAN INSTRUMENT INOZEMNIH INVESTITORA	28
VII. KLJUČNE PREPORUKE.....	30
1. Identificirati lidere razvoja	31
2. Poticati klasterizetništvo	31
3. Formirati Vijeće za konkurentnost Regije	33
4. Provesti „stres test“ konkurentnosti.....	33
5. Ustanoviti kratkoročne prioritete uspostave konkurentnosti	34
6. „Neretvanska dolina“ kao BH replika Silikonske doline	35
7. Jačati poslovnu infrastrukturu.....	35
8. Razviti mikro finansijsku instituciju	35
ZAKLJUČAK	37
LITERATURA	38

“Za poduzetnika u nerazvijenoj zemlji, poduzetnik malog ili srednjeg poduzeća iz razvijene zemlje je jednostavno najbolji mogući član tima” (Donckels and Lambrecht, 1995).

„Cijelu zemlju pretvoriti u specijalnu poslovnu zonu“ (Willem H. Buiten, u posjeti BiH 22. 11.2007.)

ČESTO KORIŠTENE KRATICE

Kratice	Značenje
FRK	Fond riziko kapitala (engl. joint venture fund)
II	Izvozni inkubator
III	Inozemne izravne investicije (engl. FDI)
IRBRS	Investiciono-razvojne banke Republike Srpske
ITR	Istraživanja i razvoj tehnologije
IZU	Internacionalna zajednička ulaganja
KI	Klasterska inicijativa
MSP	Mala i srednja poduzeća tj. poduzeća do 250 uposlenih (engl. SME)
MSTN	Male i srednje transnacionalne kompanije
PZ	Poslovna zona
Regija	Hercegovina, preciznije geografski prostor djelovanja REDAH-a
RF	Razvojna fondacija
TNK	Transnacionalna kompanija
VKR	Vijeće za konkurentnost Regije
ZU	Zajednička ulaganja (engl. Joint ventures)
6I	Istraživanja-inovacije-izobrazba-investicije-infrastruktura-izvoz

SAŽETAK

Poduzeća regije Hercegovina nisu konkurentna ni na tuzemnom, a kamoli inozemnom tržištu. Regija može ubrzati internacionalizaciju poduzeća razvojem izvoznih inkubatora. Izvozni inkubator je vodilja koja prožima poslovne procese od nastanka ideja o pokretanju internacionalno orijentiranog poduzeća, njegova utemeljenja kao člana klusterske inicijative, uspostave poslovnih veza s tuzemnim i inozemnim firmama (od podugovaranja poslova, preko financiranja razvoja do izvoza preko zajedničke kompanije) pa sve do pružanja paketa podrške kroz utemeljenu poslovnu infrastrukturu. Ti inkubatori, ekonomski locirani unutar klusterskih inicijativa, a fizički u objektima poslovne infrastrukture ili van njih, mogu doprinijeti razvoju izvoznih snaga regije. Više funkcionalnih eksportnih inkubatora doprinosi uspostavi eksportne platforme, koja može činiti dio razvojnog koridora. Tako koordiniran razvoj, utemeljen na povezivanju tuzemnih i inozemnih tvrtaka i na „učenju činjenjem“ pomože bržem prerastanju tuzemnih mikro firmi u tuzemne male i srednje transnacionalne kompanije. To je osnova povećanje konkurentnosti regije Hercegovina i stvaranja održivih radnih mjesta.

UVOD

Važno je napredovati što bržim korakom u razvoju klasterizetništva ili, još bolje, u razvoju malih i srednjih transnacionalnih korporacija (nadalje MSTK) tzv. gazela. Klasterizetnici trebaju činiti ključni motor ekonomskog razvoja regije Hercegovina (nadalje: Regija). Bez njihova djelovanja teško se može brzo poboljšati vanjskotrgovinski saldo odnosno eliminirati vanjskotrgovinsku neravnotežu Regije. MSTK trebaju postati udarna snaga ekonomije Regije.

Utemeljenje izvoznih inkubatora (II) se zagovara radi uspostave čvršćih veza

- tuzemnih i inozemnih kompanija,
- velikih tuzemnih i mikro i malih tuzemnih kompanija

radi stvaranja snažnijih lanaca stvaranja vrijednosti i izvoza. Uz pomoć takvih II raštrkani resursi se mogu koncentrirati i pružiti efikasnu i relativno jeftinu vanjskotrgovinsku infrastrukturu.

II mogu pomoći klasterizetnicima držati korak barem s kolegama/kolegicama iz tranzicijskih zemalja, ako ne i s kolegama/kolegicama iz razvijenih tržišnih ekonomija. Mogu pomoći u inkubiranju izvoznih snaga, barem na određenim mjestima, ako ne na prostoru cijele Regije.

Uvođenje politike klastera i poslovne infrastrukture u razvojnu politiku Regije, kojima bi se poticala proizvodnja međunarodno konkurentnih proizvoda i usluga, trebalo bi

- doprinijeti jačanju konkurentnosti firmi Regije,
- snaženju njene ekonomske stabilnosti (kroz smanjenje vanjskotrgovinskih deficita), stvaranju radnih mjesta u internacionalno konkurentnim djelatnostima, te
- boljim uklapanjem ekonomije Regije u ekonomiju Europske unije i globalnu ekonomiju, što bi dalo doprinos ispunjenju ekonomskih kopenhagenskih kriterija - postojanju funkcionalne i međunarodno konkurentne ekonomije.

Teško mala i srednja poduzeća (MSP) mogu samostalno - radi pomanjkanja kapitala, vremena, organizacijskih i menadžerskih sposobnosti itd. - organizirati svoje umrežavanje i svoje istraživačko-razvojne centre, pa kreatori razvojnih politika trebaju poticati klasterizetništvo i izgradnju poslovne infrastrukture.

Mala privatna poduzeća su mlada i neiskusna u mnogim aspektima poduzetničke aktivnosti, i kao takva bez niza dobrih poslovnih izvješća iza sebe. Suviše je barijera njihovoj internacionalizaciji: nedostatak informacija, osoblja, znanja, financijskih resursa. Stoga je, u pomaganju malih firmi da rastu, vrlo važno uočiti one koje imaju potencijala postati MSTK.

U Regiji postoji nedostatak izobraženih menadžera općenito, i onih izobraženih u internacionalnim poslovima posebice. Stoga, čak kada bi MSP i bila u poziciji angažirati npr. domaće vanjskotrgovinske kompanije da čine izvozni posao za njih, ne bi to mogla učiniti lako, jer postoji vrlo mali broj takvih vanjskotrgovinskih firmi. Nadalje, one se ne mogu osloniti čak ni na oskudne izvozne informacije, koje su za male firme u razvijenim zemljama raspoložive u obilju. Izvori sekundarne informacije, koji pružaju jeftinu ili besplatnu informaciju za poduzeća u razvijenim tržišnim ekonomijama, nisu razvijeni u Regiji zbog nedovoljno kvalificirane javne administracije, slabog raspolaganja informacionom tehnologijama, malim i neažuriranim bazama podataka, i zbog nepostojanja specijaliziranih jedinica za istraživanje tržišta itd. Stoga postoji malo "globalnog skeniranja" izvoznih prilika kao i velike poteškoće u njihovoj evaluaciji.

U sve povezanijem i globaliziranijem te tehnološki naprednijem svijetu, poslovne firme se sve više povezuju radi stvaranja konkurentne prednosti. Sukladno tomu, klasterizetništvo se može opaziti širom svijeta kao jedan od ključnih pravaca razvoja poduzetništva.

Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD), koja se bavi proučavanjem tranzicijskih ekonomija i izvlači lekcije iz njihova iskustva, objašnjava zašto javne vlasti vrše financiranje poslovne infrastrukture (EBRD, 2008, p. 82):

„Ulaganja u tehnološke parkove i specijalne ekonomske zone uključuje u pravilu davanje prioriteta specifičnim vrstama aktivnosti kao što je razvoj softvera te stoga većem targetiranju. **Cilj takve podrške je uglavnom klasterizacija sličnih firmi i vještina.** Uvelike se smatra da klasterizacija poželjna jer može smanjiti troškove potrage za tržištima i inputima, transportne troškove (zbog blizine partnera i boljeg protoka informacija) i da može doprinijeti monitoringu i koordinaciji. Stoga klasterizacija vodi poboljšanju produktivnosti. Radi poticanja klasterizacije utemeljene su do 2006. specijalne ekonomske zone u 135 zemalja. Obično se utemeljuju radi razvoja i diverzificiranja izvoza, stvaranja radnih mjesta i testiranja uvođenja novih ideja i politika.“

Iskustvo Kine, čije se ekonomsko čudo uvelike temelji na specijalnim ekonomskim zonama i industrijskim klasterima (Zeng, 2011), ne može se lako preslikavati u druga područja, pa tako ni u Regiju. Više je razloga tome, a jedan je geografska lociranost, o čemu Ellman (1998) kaže slijedeće:

“Fizički pristup svjetskom tržištu, po mogućnosti vodom, je ogromna ekonomska korist. To sugerira da bi područja uz Baltičko more i u manjem opsegu uz Jadransko more također mogla stvoriti takva područja.”

Cijelu Regiju, čak i prostor širi od nje, bi trebalo razvijati na načelima slobodne ekonomske zone, a nikako praviti specijalne ekonomske zone unutar nje. Regija je suviše mala, administrativno fragmentirana, geografski udaljena od morskih puteva itd. Pa se ne isplati temeljiti razvoj Regije na slobodnim ekonomskim zonama. Ostaje, dakle, da se poticanje snažnog ekonomskog razvoja temelji na klasterima, čiji razvoj bi trebalo poticati politikom klastera.

Politika klastera bi trebala poticati dvije vrste klastera:

- maršalovski¹
- liderski.

Maršalovski su, u uvjetima Regije, mikro klasteri, koji obuhvaćaju skupinu međusobno povezanih poduzeća na razini općine, dok liderski predstavljaju snažnije poduzeće – lidera razvoja na razini Regije/županije oko kojega se okupljaju mala firme s prostora Regije/županije.

Pri provođenju klaster politike usmjerene na maršalovski tip klastera treba se fokusirati na poduzetnike velikih očekivanja, tj. nastajuće i postojeće poduzetnike koji očekuju da će u narednih pet godina imati preko 20 uposlenika.

¹ Po Alfredu Marshallu (1890) koji je pisao o „industrijskim distriktima” tj. o koncentraciji specijaliziranih industrija na određenoj lokaciji”, te se smatra začetnikom teorije klastera.

Klaster politika usmjerena na leaderski tip klastera se treba fokusirati na snažno rastuće firme tj. one koje povećavaju broj zaposlenih (ili ukupan prihod) za 20 % u razdoblju od barem tri godine, pri čemu u početnoj godini imaju barem 10 (stroži kriterij: barem 20) uposlenika.

Razvoj se treba temeljiti na tim snažno rastućim firmama. Te firme treba detektirati, podržavati, privlačiti u poslovne zone raznim povlasticama, povezivati s drugim firmama i tako jačati lance stvaranja vrijednosti.

Novac poreznih obveznika uložen u ove firme će se vratiti poreznim obveznicima, i to oplodjen kako kroz porez na dobit tako i kroz porez na dodanu vrijednost na robe koje kupuju firme i njihovi namještenici.

U slučaju kada javne vlasti podržavaju KI, one to čine kroz proces selekcije. Kriteriji za selekciju su liderstvo klastera, vizija i strategija klastera, ekonomski učinak na ekonomiju općine, regije ili zemlje. KI se obično odnose na ciljane klustere, koji su u ranoj fazi razvoja i imaju tendenciju razvoja na globalnoj razini.

Ciljevi KI nisu isti kod pojedinih skupina zemalja. Kod tranzicijskih zemalja i zemalja s niskim dohotkom ciljevi su obično:

- povećati dodanu vrijednost,
- povećati izvoz i
- podržati inovacije.

Izazov je za BH ekonomiju sastavljenu od izoliranih firmi - koje plove kao samostalne brodice a ne kao flota - popravljati konkurentnost. Ključni cilj u internacionalizaciji firmi Regije treba biti postizanje visokokvalitetnog rezultata: **stjecanje inozemnih tržišta i deviznih prihoda od ograničenog broja MSP**. To iziskuje mnogo startajućih firmi, koje trebaju biti podržane između ostaloga paketima podrške, utemeljenih primarno na podesno organiziranom učenju, učenju putem činjenja.

I. NUŽNOST POVEĆANJA APLIKATIVNE KONKURENTNOSTI

Da bi Regija izašla iz „zamke srednjeg dohotka“, u kojoj je stiještena regijama/zemljama koje resi troškovna konkurentnost i regijama/zemljama koje resi tehnološka konkurentnost, potrebne su nove strategije razvoja poslovnog sektora. Te se strategije razlikuju od onih kojima je ostvarena tranzicija od regije/zemlje s niskim dohotkom do regije/ zemlje sa srednjim dohotkom.

Odnosne strategije trebaju jasno kazati u kojim oblastima se firme Regije trebaju globalno specijalizirati tj. **postići ekonomiju obima i tehnološko liderstvo**. Takvih strategija nema, no postoji Temeljna studija CREDO projekta, prema kojoj prioritetni sektori u oblasti malih i srednjih poduzeća poslovnog sektora trebaju biti:

- metalni sektor (prerada aluminijskih proizvoda),
- hrana i piće (proizvodnja sira),
- turizam i
- informaciono-komunikacione tehnologije.

Nisku konkurentnost poslovnog sektora Regije moguće je objasniti niskom razinom **aplikativne konkurentnosti** tj. niskim obuhvatom srednjim i visokim obrazovanjem i obukom uposlenika firmi; niskom razinom investicije u opremu i niskom kvalitetom upravljanja Regijom (općenito i ekonomijom).

Tablica 1 : Vrste konkurentnosti od značaja za Regiju

Tehnološka konkurentnost	Aplikativna konkurentnost	Troškovna konkurentnost
2000te	1980te i 1990te	1960te i 1970te
Pravljenje boljih stvari (“making better things”)	Pravljenje stvari bolje (“making things better”)	Pravljenje stvari jeftinije (“making things cheaper”)
<ul style="list-style-type: none">• ulaganja u istraživanja i razvoj	<ul style="list-style-type: none">• srednje i visoko obrazovanje i obuka	<ul style="list-style-type: none">• jedinični troškovi rada
<ul style="list-style-type: none">• patenti	<ul style="list-style-type: none">• investicije u opremu	
<ul style="list-style-type: none">• kvaliteta znanstvene baze	<ul style="list-style-type: none">• kvaliteta upravljanja ekonomijom	

Tehnološka konkurentnost se odnosi na sposobnost uspješnog konkuriranja na tržištima, novim proizvodima i uslugama. Stoga je blisko povezana s inovativnošću ekonomije. Nema pojedinačnog indikatora koji bi ju mogao izmjeriti. U praksi se koriste indikatori² kao što su:

- ulaganja u istraživanja i razvoj,
- koeficijent inventivnosti (broj patentnih prijava rezidenata/10,000 stanovnika),
- patentirane inovacije,
- broj istraživača,
- kvaliteta znanstvene baze (broj objavljenih znanstvenih članaka u renomiranim časopisima),
- izvoz proizvoda visokog tehnološkog sadržaja itd.

Nepotrebno je isticati da Regija ima nisku razinu tehnološke konkurentnosti. Čak je niska i svijest o potrebi tehnološke konkurentnosti. Dovoljno je navesti da (REDAH, 2010, str.182):

„Od dvadeset šest općina četiriju podregija, dvadeset dvije općine smatra poljoprivredu najvažnijim segmentom gospodarstva.“

Ako je pozicija Regije u tehnološkoj konkurentnosti nesumnjivo niska, ne mora nužno biti niska i u iskorištavanju novih tehnoloških dobara.

U ustanovljivanju razine **aplikativne konkurentnosti** mogu se koristiti slijedeći indikatori:

- upis na sekundarno i tercijarno obrazovanje i obuka u tvrtkama,
- bruto fiksne investicije u opremu,
- raširenost kompjutera, Internet mreža, stupanj uključenosti u Internet mreže i
- kvalitet upravljanja i poštivanje ljudskih prava.

Troškovna konkurentnost (ili cjenovna konkurentnost) je najpoznatiji i najdulje istraživani aspekt konkurentnosti. Jedinični troškovi rada ekonomije/djelatnosti/sektora često se koriste za ovu svrhu. Većina zemalja/regija koje računaju da će biti konkurentne zahvaljujući prirodnim resursima i jeftinoj radnoj snazi, zapravo postaje sve siromašnija. Sa druge strane Japan i Južna Koreja, koje su razvojni proces započele bez ikakvih prednosti u prirodnim resursima, stvorili su, tijekom protekle tri decenije, iznimno sposobnu radnu snagu, efikasne obrazovne programe i najveću stopu rasta produktivnosti na svijetu.

Troškovna konkurentnost kao izvor diferencijacije nije održiva. Razine troškova se postupno povećavaju u nizu sektora, negativno utječu na profitnu stopu i potencijalno smanjuju tržišni udio. Ograničen pristup financijama i nedostatak strategija reinvestiranja u tehnologije i ljudski kapital su rizici s kojima treba računati u budućnosti (OECD, 2008).

Da bi osnažila konkurentnost, Regija se treba kretati naviše u lancu vrijednosti stvaranja dobara/usluga. Prije svega, treba se isticati povećanjem aplikativne konkurentnosti i boljim korištenjem blizine EU i mediteranskih tržišta.

² Treba općenito imati u vidu ograničenja i domete tih indikatora. Primjerice, sklonost patentiranju je različita po pojedinim djelatnostima i mnoge inovacije nisu, niti će biti patentirane.

II. IZVOZNI INKUBATOR – INSTRUMENT UBRZANJA STVARANJA IZVOZNIH SNAGA

Ideja o izvoznim inkubatorima (II) se temelji na gledištu da postoje MSP u Regiji i inozemstvu zainteresirana za internacionalnu valorizaciju svojih poslovnih ideja i internacionalizaciju svog poslovanja, ali, radi vrlo oskudnih resursa, nailaze na barijere koje ih sprečavaju u tome. Misija II je pomoći tim poduzećima u eliminiraju odnosnih barijera.

II se temelji na regionalnoj osnovi i odražava regionalne strategije razvoja. Temelji se na strategijama razvoja industrije/ekonomije općine/županija/Regije i klusterskih politika koje podržavaju te strategije. Sve to je utemeljeno na uvjerenju da aktivno podržavani razvoj izvoznih snaga može biti djelotvorniji od spontanog razvoja.

II su od posebnog značaja u tranzicije ekonomije, u kojoj je ekonomija Regije. U takvoj fazi razvoja kvalitetni resursi su vrlo oskudni te ih se može, radi što racionalnijeg korištenja, skupno mobilizirati na određenim mjestima da bi se što bolje iskoristili. No, čak i ako se to čini, treba uložiti dosta napora da bi se postigli rezultati.

II je grupa proizvodnih MSP koja djeluju na određenom, ponajbolje uređenom prostoru, specijalno namijenjenom razvoju proizvodnje za izvoz, opskrbljen zajedničkom fizičkom i poslovnom infrastrukturom i podržavan pružanjem paketa zajedničkih usluga (od laboratorijskih istraživanja, preko zajedničke nabave inputa, financiranja i plasiranja outputa).

Među najvažnijim višefunkcionalnim aktivnostima II su:

- stimuliranje priliva kvalitetnih resursa (informacije, poduzetnička znanja; kapital; tehnologija, sirovine/poluproizvodi, energije itd.),
- olakšavanje ulaska inozemnih poduzetnika,
- osiguranje eksportne platforme za inozemne firme,
- stvaranje izvoznih snaga,
- unaprjeđenje vanjskotrgovinske razmjene.

Integrirana mreža tokova znanja, vještina, roba i usluga, može dati značajan doprinos pojavi i razvoju izvoznih BH snaga.

Ulazak na tržišta drugih zemalja, posebice onih s visokim dohotkom je vrlo interesantno pitanje. Organiziranje marketinga u inozemstvu uvijek je teška zadaća, posebice kad ulazna firma mora djelovati u novom okruženju, suočavajući se s novim pravnim i novim poslovnim sustavom te nepoznatim poslovnim običajima.

II nudi mogućnost djelovanja na način relativno blizak razvijenim zemljama i može pomoći privući inozemne firme nesposobne ili nevoljne uhvatiti se u koštac s regulacijom u Regiji. K tomu, u stanju je ponuditi paket podrške firmama.

Djelujući kao proizvodni i vanjskotrgovinski most između ekonomije Regije i drugih ekonomija, II mogu dati značajan doprinos popravljajući vanjskotrgovinske situacije Regije.

II može pomoći domaće i inozemne poduzetnike razumjeti poslovna okruženja svojih zemalja, poboljšati svoje komunikacije i razviti uzajamno povjerenje. To je utoliko važnije što istraživanja

internacionalizacije industrijskih firmi pokazuje da socio-kulturna distanca utiče značajno na odluku o načinu ulaska. Kada se ta distanca povećava, firme izabiru prije ugovorni nego investicijski način ulaska. II stoga mogu pomoći da se lakše premoste geografske i kulturne razlike poduzetnika Regije i onih iz drugih zemalja, uporabom metoda “učenje kroz rad”.

Istraživanja međukulturalnih veza prakticiranih među onima koji ulaze u inozemne poduzetničke poduhvate pokazuju da poduzetnici zainteresirani za inozemni poduzetnički poduhvat obraćaju pažnju više na personalne karakteristike i iskustva nego na proizvod, tržišni ili financijski kriterij. Oni cijene više poduzetnikovu osobnost i iskustvo nego proizvodne, tržišne ili financijske karakteristike.

II mogu služiti kao mehanizam olakšavanja razvoja izvozno orijentirane industrije i kao desantno mjesto, eksportna platforma, za firme zemalja EU, drugih europskih zemalja, te firmi drugih, neeuropskih zemalja, primjerice mediteranskih zemalja, korisno za penetriranje tržišta zemalja slijednica Jugoslavije, drugih zemalja Jugoistočne Europe, te drugih mediteranskih zemalja.

Koristi koje se mogu javiti djelovanjem II su:

- Osiguranje sigurnog, dostupnog, fleksibilnog, dobro opremljenog fizičkog prostora u kojem firma može djelovati (danju i noću), (II može biti ograđen prostor, opremljen alarmima, protupožarnom zaštitom itd, tako da je siguran i pouzdan ambijent za firme)³,
- Pružanje usluga podrške (zajednička recepcija; tajnička, pravnička računovodstvena i sl. podrška, sale za konferencije i sastanke, fast food, prodajni uređaji, bankomati, odvoz otpada, parking za automobile i kamione, proizvodne hale i druge vrste prostora i prostorija),
- Postizanje nižih proizvodnih troškova za poduzeća kroz organiziranije nabavke materijala i komponenti, postizanje ekonomije obujma transporta kroz koordiniranje kanala nabave i distribucije itd.,
- Postizanje nižih troškova osiguranja zbog organiziranje sigurnosti na II,
- Omogućavanje poduzećima izdašnjih tijekom gotovine i obrtnog kapitala (niži troškovi osiguranja, zaliha, transporta materijala, proizvoda i otpada, skladištenja proizvoda),
- Omogućavanje poduzećima da izvlače korist kroz zajedničke trening uređaje, certificiranje, pakiranja, osiguranja itd.,
- Omogućavanje jeftinijeg, sigurnijeg i organiziranijeg transfera tehnologije i poboljšanja radnih vještina,
- Stvaranje interaktivne zajednice poduzetnika koja stimulira i ohrabruje krhki izvozni proces.

³ Više o ovome u Domljan (2006).

II trebaju djelovati kao most između domaćih i inozemnih MSP. Ne trebaju inicijative za djelovanje na II biti poduzimane samo od tuzemnih nego i inozemnih firmi. Idealno bi bilo kada bi firme otpočinjale svoje djelovanje na II kao zajedničko ulaganja (nadalje ZU) s inozemnom firmom, kroz koji bi se iskorištavala poslovna ideja utemeljena na profitabilnoj inovaciji ili korištenju domaćih kvalitetnih resursa.

Pored koristi za tuzemne MSP postoje koristi i za inozemne MSP u korištenju II:

- Stjecanje informacije o radnoj snazi, oskudnim sirovinama, inovacijama itd.,
- Brža realizacija vlastitih inovacija ili inovacija poduzetnika Regije (skraćuje se put do proizvodnje, koja se potom ostvaruje uz relativno niže proizvodne troškove),
- Slamanje barijera ulasku u Regiji, koje bi se teško nadvladale naporom samih malih inozemnih firmi,
- Dobivanje menadžmentskih, marketinških, izvoznih i tehničkih konzultantskih usluga,
- Dobivanje dopunskog pristupa specijaliziranim analitičkim, kompjutorskim i testirajućim uređajima na inozemnom terenu.

Prednost II je u tome što se sve naprijed spomenute podrške isporučuju na II kao cjelovit paket podrške, i to u ranim godinama djelovanja firme, kada male firme koje žele biti izvoznice trebaju najviše podrške.

Tablica 2: Karakteristike II

Firme koje mogu djelovati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velike firme- lideri razvoja ▪ Mikro, male i srednje proizvodne firme, sateliti velikih firmi ▪ Vanjskotrgovinske kompanije ▪ Kompanije za kontrolu i osiguranje kvaliteta ▪ Fondovi riziko kapitala, banke, osiguravajuće kompanije ▪ Špediterske kuće ▪ Firme za istraživanje tržišta ▪ Lizing kompanije
Industrije koje se mogu razvijati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrije koje podržava klasterska politika ▪ Industrije za koje postoje inozemne izravne investicije ▪ Industrije koje podržavaju fondovi riziko kapitala
Načini financiranja firmi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondovi riziko kapitala ▪ Banke ▪ Inozemne razvojne agencije (SIDA itd).
Izvori stjecanja proizvodne opreme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inozemni partner kroz ZU ▪ Dionički/udionički kapital ▪ Bankovni kredit ▪ Lizing ▪ Ostali aranžmani
Pružatelji izvozne podrške	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vanjskotrgovinske kompanije ▪ Kompanije za upravljanje izvozom ▪ Internacionalne i nacionalne razvojne agencije ▪ Inozemne udruge umirovljenih menadžera ▪ Ostale kompanije koje mogu pružiti pomoć

Infrastrukturna podrška	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastruktura (zemljište, voda, struja, kanalizacija, odvoz čvrstog otpada i smeća i t.sl.) ▪ Referralni centri (temeljne informacije o porezima, carinama, pravima inozemnih investitora itd.) ▪ Knjižnice (baze podataka itd.) ▪ Služba sigurnosti ▪ Tajnička služba (obrade tekstova, prijevodi, faks aparati, kopir aparati, e-mail, pošta) ▪ Fast food, restorani
Promotivna događaja na II	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konferencije, radionice i sl. ▪ Izložbe, sajmovi
Institucije II	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poslovni klubovi ▪ Poslovni forumi ▪ Trening centri

Pristup II treba biti osiguran onim tuzemnim MSP koje imaju:

- Izvozni potencijal,
- Inovativni potencijal,
- Potencijal da privuku inozemne investitore,
- Potencijal za korištenje novih tehnologija,
- Potencijal za proizvodnju novih proizvoda.

Potencijalno se mogu pojaviti dvije temeljne vrste tuzemnih MSP:

- Novoutemeljene firme s odličnom izvozno orijentiranom proizvodnjom i marketinškim planovima,
- Utemeljene firme koje trebaju prevazići izvjesne pragove rasta u razvoju izvozno orijentirane proizvodnje.

Malim firmama može biti dopušteno da pristupe II na temelju kvaliteta njihovih poslovnih planova i izvješća o njihovu poslovanju ili temeljem kvaliteta njihovih poslovnih prijedloga i dopunskih izvješća (npr. o inovativnoj aktivnosti).

Uspjeh neke firme na II je u suštini funkcija kvalitete poslovne ideje i sposobnosti materijalizacije te ideje, pošto postoje raspoloživi ostali resursi. Starteri će biti jasno podržani kroz inicijative i podrške na mnogim razinama, preciznije s informacijama, istraživanjem tržišta, menadžmenta, financija, pronalaženjem inozemnog distributera ili agenta, osiguranjem stjecanja tehnologije, komunikacija s inozemnim poduzetnicima itd.

Potencijalne prednosti za II u Regiji su:

- blizina EU/mediteranskog tržišta kao prodajnog tržišta,
- blizina EU/mediteranskog tržišta kao izvora snabdijevanja,
- relativno jeftina i izobražena radna snaga i
- drugi raspoloživi resursi (npr. izvjesni jedinstveni prirodni resursi),
- postojanje lidera razvoja tj. nekoliko velikih izvoznih firmi, niz snažno rastućih firmi,
- postojanje inovatora i nekomercijaliziranih inovacija.

Tablica 3: Mehanika djelovanja II

1) Firma zainteresirana za djelovanje na II obraća se Upravnom odboru II i dobiva savjet od neke od firmi koje djeluju na II (lidera razvoja, fond riziko kapitala, vanjskotrgovinska organizacija), razvija poslovni plan, posebice internacionalni marketing plan
2) Industrijska firma se kandidira za mjesto na II podastirući poslovni plan s pismom preporuke od neke od organizacija koje djeluju na II (lidera razvoja, fonda riziko kapitala, vanjskotrgovinske kompanije, koja djeluje na II koja želi vršiti izvozne poslove za firmu)
3) Upravni odbor II donosi odluku o (ne)pripuštanju firme na II, temeljeći svoju odluku na potencijalno održivoj veličini izvoznih prihoda kao glavnom kriteriju, te regionalnim planovima razvoja, planu razvoja II, stupnju inovativnosti proizvodnje, doprinosa tehnološkom razvoju i zaposlenosti kao dopunskim kriterijima
4) Firma se obraća fondu riziko kapitala ili banci koji djeluju na II poradi financiranja, ako firma ne može sama pronaći prihvatljive izvore financiranja
5) Upravni odbor II donosi odluku o punom prihvaćanju firme za djelovanje na II
6) Firma dobiva trening iz rada na II
7) Firma otpočinje poslovanje na II

Idealno bi bilo imati II kao instituciju utemeljenu kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora. II bi mogli biti podržane od internacionalnih ili nacionalnih razvojnih agencija, inozemnih proizvodnih korporacija i lizing kompanija, domaćih banaka i drugih institucija.

Inozemne kompanije mogu participirati pružanjem opreme u lizing, tehničkog konzaltinga, posebice u slučaju kada je II specijaliziran za pojedine tipove proizvodnje.

Utemeljitelji II mogu biti

- Županijske/općinske vlasti,
- Tuzemni lideri razvoja (npr. Aluminijska, Feal, Presal, Weltplast itd.),
- Tuzemne transnacionalne kompanije,
- Tuzemne i inozemne financijske institucije,
- Obrazovne institucije i tsl.

II treba djelovati kao nezavisna institucija i biti upravljan od vlastitih upravljačkih tijela.

II može djelovati kao dioničko društvo. Dionice mogu biti distribuirane među gore spomenute utemeljitelje, sukladno doprinosu utemeljenju II.

Preduvjeti nužni za utemeljenje uspješnog II su

- postojanje ili mogućnost postojanja lanca stvaranja vrijednosti,
- povoljan pristup inozemnom tržištu (vodom, cestom, željeznicom i zrakom),
- raspoloživa infrastruktura (zemljište, voda, kanalizacija, električna energija; telekomunikacije; fondovi i banke; postojeći izgrađene tvorničke hale itd.),
- raspoloživi resursi,
- efikasna, "one stop" administracija.

III. KLASTERI – EKONOMSKE LOKACIJE EKSPORTNIH INKUBATORA

Razvijanje konkurentnih prednosti Regije traži detaljno poznavanje klijenata iz raznih regija, suradnju domaćih firmi, kako međusobno tako i njih u cjelini s inozemnim većim firmama, povoljno poslovno okruženje, razvijeno kroz suradnju domaćih firmi, vlada, istraživačkih institucija i sl. Stoga je nužna aktivna uključenost svih tih zainteresiranih strana radi povećanja sposobnosti u reagiranju na tražnju dinamičkih lokalnih i regionalnih tržišta, poglavito EU tržišta.

Klasterske inicijative (nadalje KI) su se javile kao središnja ideja u konkurentnosti i razvojnoj politici tijekom zadnjih 15tak godina. Projekti razvoja konkurentnosti utemeljeni na KI bili su u ranoj fazi razvoja vezani za napredne ekonomije. Ideja klastera je sredinom 1990-tih postala središnjom idejom u konkurentnosti i ekonomskom razvoju, i široko prihvaćena u politici ekonomskog razvoja (Porter, 2006). Klaster inicijative su prihvaćene u tranzicijskim ekonomijama tijekom zadnjih 10-tak godina (Ketels, Kindquist and Sölvell, 2006). No, oni su uvelike nastali kao plod akcija donora.

KI povećavaju produktivnost i konkurentnost zemlje jer pružaju efikasan pristup specijaliziranim inputima, olakšanu koordinaciju i transakcije među firmama, rapidnu difuziju najboljih praksa, tekuća i jasna poređenja performansi, stimuliraju inovativne aktivnosti i komercijalizaciju novih proizvoda – sve što Regiji itekako treba (Porter, 2003).

Lobiranje za promjene u poslovnom okruženju, unaprjeđenje ljudskih resursa i menadžerskih vještina, razvoj lanaca ponude su posebice popularni među KI u tranzicijskim ekonomijama (Ketels, Kindquist and Sölvell, 2006).

Klasterske politike su bolji instrument ekonomske politike nego industrijske politike za rješavanje problema konkurentnosti i kompetitivne prednosti (vidi tablicu 4). One bolje tretiraju veze između gospodarskih subjekata vezane za tehnologiju, vještine, informacije, marketing i potrebe klijenata. Upravo su takve veze temeljne za konkurenciju i posebice za pravac i tempo inovativnih aktivnosti (Porter, 2003).

Tablica 4: Klasterska i industrijska politika

ELEMENTI POLITIKE	VRSTE POLITIKE	
	Industrijska politika	Klasterska politika
Područje djelovanja	Dijelovi ekonomije (ciljane industrije/sektori)	Cijela ekonomija (svi klasteri)
Obim internacionalizacije	Tuzemne firme	Tuzemne i inozemne firme
Dubina intervencije	<ul style="list-style-type: none"> Interveniranje u konkurenciju (npr. zaštita, promocija industrije, subvencije) 	<ul style="list-style-type: none"> Ublažavanje smetnji i ograničenja u rastu produktivnosti Jačanje međuindustrijskih veza/komplementarnosti
Razina intervencije	Centralizirane odluke na razini zemlje	Ohrabruje djelovanje na regionalnom i lokalnom nivou

Vrelo: Temeljem ideja u Michael E. Porter (2003).

Donori u tranzicijskim zemljama obično zamjenjuju državu i djeluju kao inicijator i financijer. Takve aktivnosti se obično javljaju u okruženje gdje se poklanja manje pažnje konkurentnosti i klasterima i gdje postoji manje međusobnog povjerenja između kompanija i država nego u razvijenim ekonomijama. Takve KI su uglavnom usmjerene na povećanje dodane vrijednosti i promociju izvoza.

No, donorske KI su obično kratkoročne i često propuštaju ispraviti glavne slabosti poslovnog okruženja, ponekad i pogoršavaju dugoročnu konkurentnost. A KI i ne treba poduzimati ako ne jačaju dugoročnu konkurentnost (Ketels, Kindquist and Sölvell, 2006).

Ne postoji univerzalni model KI jer svaka KI ima svoje specifičnosti i suočava se raznim barijerama konkurentnosti. Ipak bi se mogla razviti određena slika KI tranzicijskih ekonomija, koja izgleda ovako (Ketels, Kindquist and Sölvell, 2006):

- Manji broj članova klastera (svega 40 % klusterskih inicijativa ima više od 20 firmi, dok medijana iznosi 18 firmi)⁴,
- Utemeljen ured (62% klusterskih inicijativa)⁵,
- Devet indikatora performansi⁶.

U BiH su klusterske inicijative promovirane kroz projekte ino razvojnih agencija u oblasti drvne industrije, automobilskih dijelova, turizma. To, naravno, nije iznenađujuće nego odražava praksu viđenu i u drugim tranzicijskim zemljama, koje prolaze kroz puno manje probleme od onih kroz koje prolazi BiH (koja se susreće i s problemima izgradnje tržišne ekonomije, poslijeratne obnove i izgradnje javnih institucija).

Ciljevi KI u BiH su (Bejić i Mišković):

- Poboljšanje konkurentnosti članova klastera,
- Osiguranje promotivnih i drugih materijala za članove klastera,
- Podrška razvoju BH industrije,
- Podrška inovativnim aktivnostima članova klastera,
- Lobiranje za promjene u poslovnom okruženju kroz usvajanje zakona i pravila,
- Uvođenje novih tehnologija, procedura i materijala u procese proizvodnje sukladno EU standardima,

⁴ Neke KI imaju šačicu firmi, a neke preko stotinu. U zemljama s visokim dohotkom najbrojnije su KI koje imaju preko 50 firmi, dok su tranzicijske KI „tinejdžerske“ (najbrojnije su klusterske inicijative od 10 do 19 firmi).

⁵ Većina KI u tranzicijskim ekonomijama ima ured, a mnoge i web stranicu. U uredu su zaposlene 2-3 osobe. Uglavnom se radi o menadžeru, više operativnom nego strateškom (formulira strategiju i pitanja za dnevni red), koji predvode ured ili upravni odbor.

⁶ Učinak KI se mjeri preko slijedećih indikatora: zaposlenost, obim proizvodnje, izvoz, broj firmi, poslovno okruženje, uvoz, III, plaće, inovacije, cijene/dodana vrijednost, financiranje/subvencije iz javnih izvora. Indikatori moraju kreatorima politika omogućiti uvid, jesu li mjere koje su poduzeli polučile planirane rezultate ili ne. Također, u slučaju da pravog rezultata nema, žele znati zašto mjere nisu bile uspješne. Mjerenje uspjeha može biti u apsolutnom smislu tj. jesu li mjere postigle postavljene ciljeve, i u relativnom smislu tj. u odnosu na njihove druge akcije ili slične akcije na drugim lokacijama.

- Povećanje značaja malih i srednjih poduzeća i klastera u BH ekonomiji.

Glavni problemi s kojima se suočavaju klasteri BiH/Regije su (Bejić i Mišković):

- Nedostatak kapitala,
- Sporo uvođenje novih tehnologija i drugih inputa u mala i srednja poduzeća,
- Slab razvoj kvalitete proizvoda i poslovnih operacija,
- Nedostatak ekspertize i izobražene radne snage primjerene djelovanju tržišne ekonomije.

Momentalno nema dovoljno podrške KI i njihovu korištenju u popravljaju konkurentnosti ekonomije BiH/Regije⁷. Stoga se KI suočavaju s političkim okruženjem koje ne potiče snaženje MSP i konkurentnost KI (Bejić i Mišković). Nužno je stoga uvesti klastersku politiku u ekonomsku i razvojnu politiku u Regiji, posebice što se to može daleko lakše učiniti na regionalnim i lokalnim razinama, nego na razini ekonomije kao cjeline.

Nedavno su razvijeni i modeli npr. CIPM (Cluster Initiative Performance Model) poradi analiziranja i mjerenja performansi KI (konkurentnost, rast itd.), no nisu još uvijek korišteni u ocjeni BH KI.

Izazov je za Regiju razviti ekonomiju sastavljenu od izoliranih firmi u skup KI te potom povećati obuhvat firmi i sofisticiranost KI široko podržanom klasterskom politikom, jer u suštini konkurentnost Regije ovisi o konkurentnosti njenih klastera (Porter, 2003). S tim u vezi je posebice važno pravilno poticati rast KI (v. Tablicu 5).

⁷ KI trebaju imati izvjestan izvor dohotka kako bi pokrili troškove ureda i financirali aktivnosti koje poduzimaju. Dok u zemljama s visokim dohotkom, država igra važnu ulogu u financiranju tih aktivnosti, u tranzicijskim ekonomijama taj teret uglavnom pada na firme. U pravilu, plaća onaj ko pokreće KI.

Tablica 5: Tipologija industrijskih klastera Regije

Vrsta rasta klastera	Karakteristike firmi-članica	Povezanost firmi-članica klastera	O čemu ovisi mogućnost stvaranja radnih mjesta?	Razina uspostave
Maršalovski	Tuzemna MSP	Povezanost firmi trgovinom i suradnjom	Sinergija i ekonomičnost koju stvara klaster	Općina (mikro klaster)
Liderski	Jedna velika firma –lider razvoja i niz malih dobavljača i servisnih firmi	Suradnja velikih firmi i manjih firmi-dobavljača pod uvjetima velikih firmi (lidera klastera)	Rast velikih firmi-lidera	Regija/županija
Satelitska platforma	Srednje i velike područne tvornice	Minimalna povezanost i umreženost firmi	Sposobnost novačenja i zadržavanja područnih tvornica	Regija
Prikopčan na državu	Velike javne ili neprofitne organizacije s povezanim dobavljačima i servisnim firmama	Kupoprodajni odnosi javnih organizacija i dobavljača	Sposobnost regije da širi političku podršku za javne organizacije	-

Izvor: adaptirano iz Markusen (1996)

Nužno je da svi relevantni dijelovi javne administracije i legislative budu uključeni u osiguranje široke podrške i brzu implementaciju preporuka glede KI (Porter, 2003). Poradi ostvarenja tog cilja vlasti Regije, poduzeća i obrazovne institucije, prije svih, trebaju djelovati zajednički na uklanjanju prepreka povećanju konkurentnosti ekonomije Regije. Vlasti moraju stvoriti okruženje koje promovira učenje i inoviranje i koje ohrabruje firme u fokusiranju na tržišnu tražnju i internacionalna tržišta.

Glavne aktivnosti kojima se bave KI su istraživanje (tržišta, tehnologija) i razvoj, zajednička nabava, proizvodnja i/ili prodaja, poslovno okruženje (razvoj infrastrukture, lobiranje za promjene politike i regulative) te razvoj institucija za zajedničko usavršavanje kadrova. U ekonomijama s visokim dohotkom naglasak je na inovativnom radu, a u tranzicijskim ekonomijama prodaja na inozemnim tržištima i razvoj regionalnih kompetencija.

Firme Regije nisu „samoučeće organizacije“. Učenje još uvijek nije postalo sastavni dio radnog vremena. Ako ima poboljšanja vještina, provode se sporadično, na seminarima i kroz internu obliku. Što se tiče konzultantskih usluga i usluga znanstveno-istraživačkih organizacija, slabo se koriste. Kao posljedica, klusterske inicijative su vrlo nerazvijene u BiH.

Mjerenje klastera iziskuje ustanovljenje tri ključne stvari:

- Podesnost mjera (jesu li relevantne glede tehnoloških, socijalnih, ekonomskih itd. problema radi kojih su poduzete),
- Efektivnost mjera (je su li očekivani efekti polučeni mjereno preko indikatora rezultata, ishoda ili učinaka),
- Efikasnost intervencije (je su polučeni efekti ostvareni uz prihvatljiv trošak, obično se u vezu dovode budžetski izdaci s količinom efekata).

IV. POSLOVNA ZONA – FIZIČKA LOKACIJA EKSPORTNIH INKUBATORA

Naredna tablica daje pregled poslovne infrastrukture Regije po vrstama poslovne infrastrukture i po podregijama.

Tablica 6: Poslovna infrastruktura Regije, 2010

Vrsta poslovne infrastrukture	Regija	Subregije			
		HNK	ZHŽ	HBŽ	Opštine RS
Centar za poduzetništvo	2	0	1	0	1
Poslovni inkubator	3	2	0		1
Poslovna zona	15	6	2	5	2
Tehnološki park	1	1	0	0	0
Klusterske inicijative	0	0	0	0	0

Vrelo: Redah (2010)

Glede poslovnih zona (nadalje PZ) treba imati u vidu da stupanj njihove poslovne izgrađenosti iznosi 43 % i da se raspon izgrađenosti kreće od 30 do 59 % (Redah, 2010).

Treba imati u vidu da ne postoji univerzalan model finansiranja PZ, te da je svaka specifičan slučaj, koji ovisi o raspoloživosti resursa, strategiji/politici kantona/općine, stupnju zainteresiranosti privatnog sektora itd. Formiranje i razvoj PZ je srednjoročan proces, koji iziskuje višegodišnje napore. Da bi urodili plodom, nužno je razvoj PZ temeljiti na klasterima i klusterskim inicijativama.

Dvije tranzicijske ekonomije, Češka i Mađarska su uspješno pospješile industrijski razvoj utemeljenjem industrijskih PZ. U Češkoj postoje državne i privatne industrijske PZ. Procijenjeno je da na svaku krunu koju država uloži u utemeljenje i razvoj PZ, privatni sektor uloži 36 kruna u proizvodnu opremu koja se koristi u toj zoni. Prema mađarskim iskustvima, industrijske PZ daju 40 % izvoza industrije i 25 % ukupne proizvodnje industrije. Produktivnost u industrijskim PZ je 70 % veća nego prosjek industrije i svega 15 % niža od EU prosjeka (OSCE, 2006).

S tim u vezi treba posebno istaći, što je za značaj podregiju Istočna Hercegovina, aktivnosti Investiciono-razvojne banke Republike Srpske (IRBRS) zbog njene podrške razvoju poslovne infrastrukture, posebice podrške KI.

IRBRS pruža poticaje za umrežavanje MSP i poduzetnika kroz mjeru Podrška klasterima malih i srednjih poduzeća. Ima posebno povoljne kamatne stope za poduzeća u klasteru, koja je znatno niža referentne kamatne stope.

Također treba istaći da je Republička agencija RS za razvoj malih i srednjih preduzeća raspisivala javne pozive za poticanje razvoja klastera.

Predmet javnih poziva je bila dodjela bespovratnih financijskih sredstava Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća za sufinansiranje projekata razvoja klastera u Republici

Srpskoj, dok je cilj raspisivanja javnog poziva poticanje povezivanja poduzeća, poduzetnika i drugih subjekata (instituti, agencije za marketing, banke i dr.) po principu klastera.

Rezultati projekata trebaju biti osnivanje klastera, realizacija prvih projekata klastera, uspostavljena infrastruktura klastera, utvrđena strategija razvoja klastera, akcioni plan i dr. Agencija je sufinancirala maksimalno do 50% pojedinačnih opravdanih troškova, a najviše do iznosa od 15.000,00 KM po podnosiocu zahtjeva. Ukupan iznos sredstava predviđenih za poticanje razvoja klastera su iznosila 130.000,00 KM, a bila su osigurana iz budžeta Republike Srpske.

V. INTERNACIONALNO ZAJEDNIČKO ULAGANJE – UČENJE ČINJENJEM

Utemeljenje partnerskih veza s poduzećima iz zemalja s visokim dohotkom od ogromnog je značaja za MSP Regije.

Regija treba imati MSP integrirane u opsežnu mrežu kooperativnih veza uvezanih u jednu jedinicu, lanac ponude. Dok poduzeća iz Zapadne Europe i drugih razvijenih zemalja prolaze kroz proces industrijske specijalizacije - kako bi stekla ekonomsku osnovu sofisticiranih, visoko dodanih vrijednosti, koje traže snažne obrazovne sustave i visoku razvijenu sposobnost u istraživanju - Regiji ostaje da se pripremi, koliko je moguće više, za prihvaćanje industrijskih baza i poslova zemalja s visokim dohotkom koje odlaze manje razvijenim zemljama, s manje izobraženom radnom snagom i manjim nadnicama.

Vještina vršenja izvoza, kao i menadžerske, tehničke i organizacijske vještine inkapsulirane su u pojedincima. Razmjena tih vještina među poduzetnicima ovisi o blizini njihovih kontakata. To je uvelike prisutno u ZU između malih firmi, gdje se kooperacija javlja više među poduzetnicima nego firmama. Sukladno, postoji vrlo velika mogućnost da male firme iz Regije poboljšaju svoj marketing te menadžment i tehnologiju kroz kooperaciju s malim firmama iz razvijenih zemalja. Za poduzetnika u nerazvijenoj zemlji, **ZU je injekcija kapitala, tehnologije i menadžmenta** (Donckels and Lambrecht, 1995). Sukladno, iz tog razloga ZU je najefikasnije sredstvo učenja za MSP Regije.

Postoji također i na strani firmi razvijenih tržišnih ekonomija potencijalni interes za suradnju, posebice u proizvodnji i izvozu industrijskih proizvoda, gdje se inozemne izravne investicije (III) prvenstveno javljaju. Jedan primjer takvog interesa je talijanski interes, koji je često fokusiran na male projekte i usmjeren na zemlje u susjedstvu. Sukladno, razborito je očekivati sličan interes za barem neke projekte istog tipa u Regiji (primjer Presala je takav, vrlo uspješan primjer).

Treba imati u vidu da postoje poteškoće ne samo u internacionalizaciji malih firmi Regije, nego i inozemnih malih firmi. Većina tih malih inozemnih firmi nema ni financijske ni ostale resurse za uspostavu svojih vlastitih jedinica u drugim zemljama da ne spominjemo za podizanje vlastitih tvornica. One se susreću s mnogo problema i u području financiranja izvoza jer su suviše male za veće banke ili suviše nepoznate za male banke, koje se ne žele baviti inozemnim potraživanjima. Stoga se te firme internacionaliziraju postupno, jer kao što male firme iz Regije trebaju pomoć, tako i te male firme iz drugih zemalja trebaju pomoć u ostvarivanju internacionalizacije.

Iskustvo zemalja s visokim dohotkom pokazuje da firme male u odnosu na dimenzije konkurenata i na veličinu tržišta teže koristiti alijanse poradi postizanja ekonomije obima i širine, a kada su velike teže izbjegavanju tih alijansi. Sukladno, kada su male, zainteresirane su za suradnju s manjim firmama iz drugih zemalja. Kad se žele internacionalizirati, KI/II/PZ bi mogla biti takva prilika, jer se troškovi internacionalizacije mogu dijeliti s lokalnim poduzetnicima (firmama Regije).

Vlasti Regije trebaju biti zainteresirane za suradnju MSP Regije s inozemnim firmama, jer im izgradnja lanaca ponude može biti od koristi iz mnogih razloga. Neki od njih su:

- Priliv III,
- Unapređenje razvoja lokalnog biznisa,
- Stjecanje suvremenih tehnologija,
- Poboljšanje vještina,
- Proširenje porezne baze itd.

Inozemne kompanije mogu donijeti investicije u Regiju kroz svoja ulaganja u razvoj lanaca ponude. To je od posebne važnosti u slučaju kada nema domaćih proizvođača koja ovim putem mogu biti utemeljeni kroz III ili kad postojeća MSP imaju zastarjelu ili uništenu opremu ili imaju slab dizajn proizvoda koji iziskuje dodatne investicije. Treba imati na umu da većinu firmi Regije predstavljaju mala tradicionalna industrijska poduzeća, sposobna preživjeti u nišama relativno nedodirnutim snažnim tehnološkim promjenama.

Općenito govoreći, inozemne kompanije, posebice transnacionalne korporacije imaju motiv podržati razvoj lokalnog poslovanja u Regiji. Time stječu naklonost regionalnih/lokalnih vlasti u drugoj zemlji, koje su zainteresirane za razrješenje mnogih ekonomskih i socijalnih problema. Nadalje, mala poduzeća mogu izvlačiti korist iz regulatornih ustupaka datih transnacionalnim korporacijama jer mogu biti obvezne preuzimati lokalni industrijski sadržaj, kako se može vidjeti u drugim tranzicijskim zemljama.

Formiranje lanca ponude uključuje element transfera tehnologije nadalje, niz lanac, pošto veća poduzeća pokušavaju popraviti performanse lanca podizanjem tehnološkog nivoa elemenata lanca. To može dati poticaj razvoju inovativnih aktivnosti u Regiji i pomoći malim poduzećima shvatiti da usvajanje novih tehnologija i inoviranja proizvoda može postati važno za njih. Ovo je posebice važno stoga što malo poslovanje daje značajan doprinos inovativnim aktivnostima u razvijenim tržišnim ekonomijama, dok u tradicionalnom društvu nije bio važan niti je pak razvijeno i poticano okruženje koje razvija inovacije. Vrlo je teško očekivati da će se snažnije inovativne aktivnosti razviti samoniklo, bar ne na kratak rok.

Iskustva tranzicijskih zemalja pokazuju da su skoro sva njihova najuspješnija poduzeća imala koristi od učenja iz raznih kontakata s firmama iz razvijenih tržišnih ekonomija, i da su mnoga od tih uspješnih poduzeća uspjela putem razvoja strateških veza s kompanijama iz razvijenih zemalja, često organiziranim kao ZU. Sukladno, transfer znanja treba biti ohrabren kroz pravljenje ZU, primarno između inozemnih investitora i domaćih proizvođača. Takvi transferi trebaju biti usmjereni u one industrijske aktivnosti koje se smatraju od značaja za Regiju.

S druge strane, čini se da inozemne kompanije mogu izvući koristi iz povezivanja s firmama iz Regije uslijed:

- Pristup tržištu Regije/BiH/CEFTAe,
- Mogućnosti izgradnje potpuno nedostajućih ili nerazvijenih industrija u Regiji/BiH/CEFTAi,
- Relativno niski troškovi rada i raspoloživost relativno izobražene radne snage,
- Regulacija u razvijenim zemljama (npr. offshore pravila privređivanja i sl.).

Važno je da prednosti koje Regija nesumnjivo ima glede privlačenja inozemnih kompanija ne budu anulirane njenim nedostacima npr. da niski troškovi rada ne budu kompenzirani niskom produktivnošću u oblasti industrije, visokim poreznim teretima, brojnom i fragmentiranom regulacijom itd. Treba imati u vidu da, unatoč povoljnim politikama u privlačenju III, Regija do sada nije privukla značajnije III.

Ovo implicira da je nužno razviti adekvatan pristup u privlačenju inozemnih kompanija i njihovih investicija. Jedan od obećavajućih načina je stimuliranje internacionalnog podugovaranja, na način opažen u Istočnoj Aziji, Karibima i Latinskoj Americi, Mediteranskom bazenu, Istočnoj Europi itd. U navedenim slučajevima radi se o trendovima premještanja proizvodnih postrojenja k izvorima jeftine i izobražene radne snage, obilja sirovina itd., vršenja izvjesnih proizvodnih aktivnosti, te izvoza proizvoda u tržišne ekonomije u kojima postoje potrošači sa znatnom kupovnom snagom. Smatra se da su internacionalno podugovaranje razvili japanske trgovinske kompanije (sogo shosha) kao što su Mitsubishi, Mitsui, Marabeni, Sumitomo u Hong Kongu, Koreji, Taiwanu, Kini i Singapuru.

Transnacionalne kompanije ne samo iz Zapadne Europe nego i izvan nje, cijene ogromni potencijal tranzicijskih zemalja kao niskotroškovnu mogućnost obavljanja proizvodnje, posebice kao nisko nadnične eksportne proizvodne baze za Europsku Uniju. Taj trend će se intenzivirati pošto su uvjeti za pristup EU i NATO iskristalizirani. Primjerice, glavina izvoza industrijskih proizvoda iz Mađarske potječe od kompanija koje su u djelomičnom ili potpunom posjedu inozemnih vlasnika. One vuku zemlju u europsku proizvodnu mrežu i koriste ju kao regionalnu eksportnu platformu.

ZU su rijetko teoretski razmatrani kao ZU koja se sklapaju između malih i srednjih poduzeća. Ako se još radi o ZU između poduzetnika iz zemlje s visokim i zemlje s niskim dohotkom i te o tome da se ZU realizira u potonjoj, onda je to pitanje koje je uvelike neistraženo.

Glede potencijalnih mogućnosti sklapanja ZU, istraživanja pokazuju da je važno imati na umu slijedeće:

- Druge vrste transakcija prethode ZU,
- Formiranje informacione mreže prethodi ZU,
- ZU treba svladati niz prepreka u Regiji
- Detaljan pisani plan je važan za ZU,
- Karakteristike poduzetnika su od važnosti za ZU.

Što se tiče MSP iz razvijenih zemalja, treba imati u vidu da ona:

- Ne financiraju ZU svojim kapitalom,
- Koriste podršku države na nacionalnom i regionalnom nivou,
- Imaju neku labavu vezu s firmom iz nerazvijene zemlje prije utemeljenja ZU,
- Ograničavaju svoje veze na MSP iz susjednih zemalja,
- Stječu informacije kroz marketinško istraživanje tržišta te putem institucija iz nerazvijene zemlje,
- Imaju problema u pravljenju ZU (geografska i kulturološka razlika, angažiranje lokalnog osoblja itd).

Pet uvjeta za utemeljenje uspješnog ZU u nerazvijenoj zemlji su:

- Zaruke prije vjenčanja (pošto se partneri ne poznaju, prvo trebaju upoznati kulture međusobno, poboljšati komunikaciju, razviti povjerenje; domaća firma može tek postupno svladavati lekcije),
- Pripreme trebaju biti pažljivo provedene (najprije treba pažljivo proučiti domaću firmu iznutra, potom okruženje firme, i potom se pripremiti na strpljenje, jer će se plodovi ZU ispoljiti tek za nekoliko godina),
- Razviti skicu ZU (od misije ZU: “mi smo ...; “želimo napraviti ...” , preko budžeta, financijskih planova, do slučajeva prekida ZU),
- Entuzijazam (da se dijeli najvrjednija aktiva: neovisnost),
- Zaposleni na obje strane trebaju biti dobro informirani.

VI. FONDOVI RIZIKO KAPITALA – SNAŽAN INSTRUMENT INOZEMNIH INVESTITORA

Snažno rastuća MSP imaju veću potrebu za finansijskim sredstvima i više koriste vanjske izvore finansijskih sredstava nego ostale vrste MSP. S druge strane snažno rastuća MSP Regije se susreću s brojnim problemima: nedostatak izvora osiguranja kredita, vrlo ograničen vlastiti kapital, ograničena kreditna povijest, veliko nerazumijevanja bankara itd. Stoga se neminovno otvara mogućnost za djelovanje fondova riziko kapitala (nadalje, FRK), koji, opet, nisu posebice zainteresirani za djelovanje na prostoru Regije/BiH iz niza razloga. No, prije ili kasnije, sprega snažno rastućih MSP i FRK je, kako pokazuje praksa tranzicijskih zemalja, posebice zemalja s visokim dohotkom, uobičajena. U Europi godišnje preko 10,000 MSP dobiva riziko kapital.

Dinamičan razvoj industrije fondova riziko kapitala (FRK) u tranzicijskim zemljama pokazuje da mogu biti snažno sredstvo u rukama inozemnih investitora kojim mogu utjecati na razvoj MSP u uvjetima nerazvijenoga tržišta vrijednosnica kako je, bez dileme, tržište Regije/BiH.

Dobar primjer djelovanja FRK u tranzicijskim zemljama je Euronet. Utemeljen je 1994. u Mađarskoj kao lanac bankomata za potrebe izvjesnog broja banaka. Prodan je tri godine kasnije za 190 miliona US\$ po vrijednosti tri puta većoj u odnosu na onu u momentu utemeljenja firme. Euronet je uvršten na NASDAQ, američku burzu za male firme, početkom 1997. Euroventures Hungary, jedan od fondova koji su se pojavili odmah poslije pada Berlinskoga zida. Bio je prvi investitor u Euronet i dobio veliki udio za manje od 1 milion US\$.

Danas djeluju na način suprotan onomu na koji su djelovali početkom svoga utemeljenja. Tada, početkom 1990-ih, četiri petine njihova fokusa je bilo usmjereno na privatizaciju državne imovine. Danas takav fokus iznosi manje od 10. Nadalje, na početku je kupovina poduzeća značila nacionalni posao. Danas kupovina nacionalnog poduzeća može značiti regionalni posao, tj. kupovinu poduzeća koje djeluje diljem regije.

Na temelju djelovanja FRK u regiji tranzicijskih ekonomija Srednje i Istočne Europe mogu se izvući slijedeći zaključci:

- opća situacija u regiji se popravlja dugoročno promatrano,
- ekonomije regije su male (manje od ekonomija većih zapadnoeuropskih gradova),
- birokracija je još uvijek žilava,
- financiranje dugom je vrlo skupo,
- inozemni investitori imaju novca za ulaganje i spremni su ga uložiti u tranzicijske zemlje,
- troškovi upravljanja fondom su relativno visoki (relativno su veći nego u tržišnim ekonomijama zbog relativno velikog broja malih projekata),
- orijentiranost FRK je više regionalnog nego nacionalnoga karaktera,
- FRK su općeg, a ne specijalističkoga tipa,
- većina financiranih projekata se odnosi na start-up projekte,
- financirani projekti su mali po veličini,
- ponekad je potrebno držati investiciju relativno dulje nego u tržišnim ekonomijama, ponekad čak dok se ne razvije ne firma, nego cijeli odnosni industrijski sektor,

- portfelj firmama treba relativno više menadžment podrške nego firmama u tržišnim ekonomijama,
- lokalni menadžment je bolji od “uvoznoga”.

Tipičan fond poduzetničkoga kapitala

- razmatra oko 10 projekata godišnje,
- ulaže u 3 do 5 projekata godišnje,
- ima relativno malu veličinu projekata,
- ima relativno dužu investicijsku fazu (4-5 godina).

Kad se kaže da su projekti relativno mali, ima se u vidu da je teško naći neku firmu u koju je moguće uložiti više od 5 miliona US\$ odjednom. A niti nema više od tuceta projekata vrijednijih od 20 miliona US\$.

Primjeri sektora u koje fondovi ulažu su

- informacijska tehnologija,
- razvoj softvera,
- farmaceutska istraživanja,
- maloprodajna specijalizirana potrošačka dobra,
- industrija zabave (kuglanje, vrtići),
- hrana (npr. smrznuta hrana kao lasanje ili pica, sladoled).

U postavljanju strategije svojih investicijskih ulaganja FRK stavljaju naglasak na

- pojačano djelovanje u uvjetima recesije, visokih kamatnih stopa i restriktivnog bankovnog djelovanja – sve to čini atraktivnim financiranje dioničkim kapitalom,
- izbjegavanje starih poduzeća i okretanje poduzetničkim ili start up firmama,
- investicije “s ledine” (osim u specifičnim slučajevima, npr. kada postoji poduzeće s poznatom trgovačkom markom ili snažnom distribucijskom mrežom), i
- ulaganje u dobro obrazovanu, a ne na jeftinu radnu snagu.

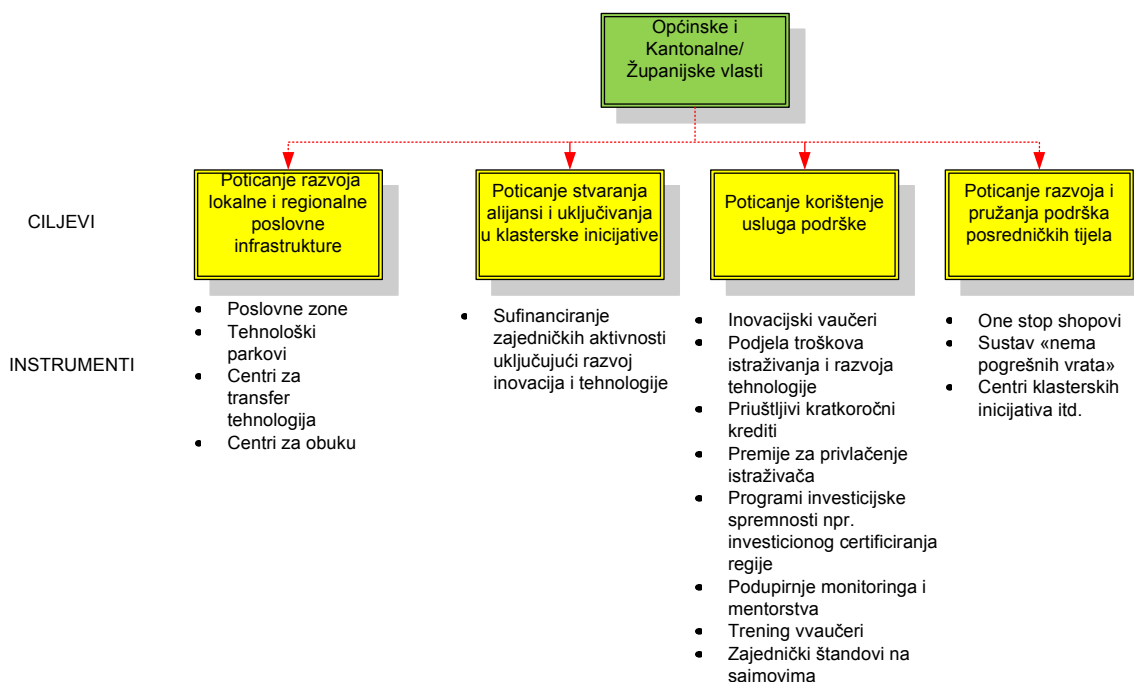
Potrebno je uložiti više menadžerskog inputa u firme tranzicijskih ekonomija nego u firme tržišnih ekonomija. Stoga FRK skoro uvijek uzimaju kontrolni ulog u kompanijama u koje ulažu i biraju barem jednoga direktora, obično glavnoga ili predsjedatelja upravnoga odbora. Kada biraju direktora, obično biraju direktora marketinga ili financija.

Za privlačenje III kroz FKR važne su i poticajne

- snažne ekonomske reforme,
- napreci u korporativnom upravljanju, i
- poboljšanje nadzora nad tržištem kapitala.

VII. KLJUČNE PREPORUKE

Kad MSP koriste usluge poslovne podrške očekuju: povećanu dodanu vrijednost proizvoda/ usluge, modernizaciju poslovanja, diferencijaciju poslovanja u odnosu na konkurente, prilagođavanje na promjene u poslovnom okruženju (na konkurenciju), smanjenje rizika vršenja poslovne aktivnosti, optimizaciju unutarnjih odnosa organizacije, povećanje fleksibilnosti, diversifikaciju aktivnosti, smanjenje troškova, povećanje inovativne sposobnosti inovativnosti te stjecanje informacija i ekspertize.



Graf 1: Ciljevi i instrumenti podrške MSP na regionalnoj/lokalnoj razini

Prikazat ćemo ukratko kako kantonalne/općinske vlasti mogu, u okvirima CREDO Hercegovina projekta realizirati neke od tih ciljeva, prije svega utjecati na povećanje konkurentnosti Regije kao temeljnog cilja odnosnog projekta.

Jačanje konkurentnosti ekonomije Regije treba biti utemeljeno na 6l tj. vođeno istraživanjima, inovacijama, izobrazbi, investicijama, infrastrukturi i izvozu.

Radi povećanja izvoza moraju se vršiti ulaganja u istraživanja i razvoj, inovirati proizvodi i proizvodni procesi, povezivati se ino tvrtkama, podupirati djelovanje FRK, podupirati internacionalna ZU, poticati KI, razvijati poslovnu infrastrukturu i poduzimati izobrazbu zaposlenika.

1. Identificirati lidere razvoja

Prije svega je potrebno identificirati postojeće ili potencijalne lidere razvoja na nivou općine. To su MSP koje prednjače u 6I.

Potom je potrebno istražiti povezanost lidera s dobavljačima i kupcima, postojećim i potencijalnim. Istraživanja pokazuju da $\frac{3}{4}$ svojih veza MSP ostvaruju s firmama iz BiH, što znači da je i na prostoru općine/županije/Regije moguće postojanje lanaca stvaranja vrijednosti.

Potom je potrebno, ako postoji izvjestan broj postojećih/potencijalnih MPS, postoji li njihov interes za stvaranjem alijanse te, ako postoji, jesu li zainteresirani za razvoj KI.

Nadalje je potrebno ustanoviti gdje se želi materijalizirati KI. I upravo u tom momentu lokalne vlasti mogu iskazati inicijativu nudeći poslovnu infrastrukturu (poslovnu zonu, poslovni inkubator, tehnološki park) za materijalizaciju KI.

2. Poticati klasterizetništvo

Kritični faktori uspjeha konkurentnosti KI su (OECD, 2005):

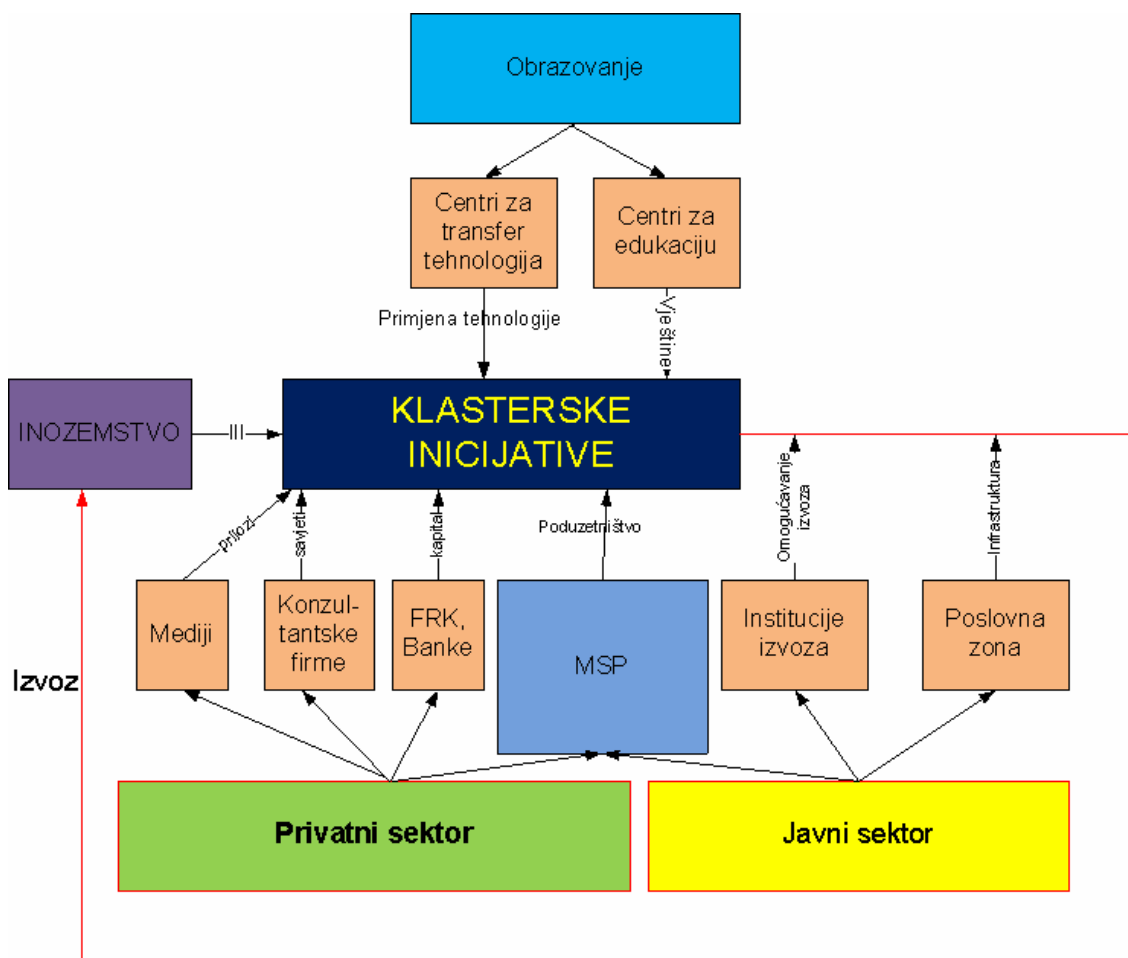
- izvršenje strategija ekonomskog razvoja, konzistentnih sa strategijom ekonomskog razvoja Regije/Županija/Entiteta/BiH,
- stvaranje širokih partnerstava aktera na određenim projektima,
- fokusiranje na tehnologije za tržišta s visokim potencijalom rasta,
- dostizanje kritične mase za stjecanje i održavanje internacionalne prepoznatljivosti,
- razvoj dijaloga s civilnim društvom radi uključivanja svih ključnih zainteresiranih strana.

Vlade Kantona i općinska vijeća moraju stvarati okruženje koje privlači internacionalne kompanije, promovira učenje/trening, transfer tehnologija, stimulira nastajanje MSP, potiče nastajanje i razvoj lanaca ponude, razvija institucije koje omogućavaju ostvarenje izvoza, potiču djelovanje FRK, te daje podršku razvoju distributivnih kanala na EU tržištu.

Važan cilj liderima ekonomskog razvoja Regije treba biti povezivanje s TNK kroz podugovaračke ugovore, dodavanje što veće vrijednosti proizvodima za koje su zahtjevniji potrošači zainteresirani i tako ostvarivati što veći dohodak, poduzimati IZU itd.

U razdoblju 2011-2014. ključni akteri konkurentnosti klastera Regije trebaju biti:

- TNK,
- Inozemni izravni investitor,i
- Centri za transfer tehnologija,
- Centri za edukaciju,
- MPS,
- Institucije izvoza,
- FRK,
- Inozemne razvojne agencije (SIDA etc.).



Graf 2. KI model za Regiju

Dok u Europi postoji oko 1,000 klusterskih inicijativa (KI), čiji razvoj sve zemlje članice EU podržavaju makar jednim programom razvoja KI, što čini i niz tranzicijskih zemalja (Furre, 2008), situacija u Regiji je takva da nije izvršeno ni mapiranje postojećih klastera, a kamoli da postoji podrška razvoju KI.

Regija bi se trebala fokusirati i podržavati minimalno dvije leaderske KI (alumijski proizvodi i sir) na razini Regije/županije i više maršalovskih, mikro KI na razini općine.

Šest glavnih aktera KI trebaju biti (Sölvell, 2009):

- Poduzeća (uzlazno/silazno uz/niz proizvodni lanac, poduzeća s kojima se ima zajednički interes npr. slične vrsta radne snage i/ili tehnologije itd.; firme koje pružaju zajedničku uslugu: konzultantske, pravne, poslovne i sl.),
- Financijske organizacije (banke, FRK, poslovni anđeli itd.),
- Javne institucije (vlasti općina/Kantona, agencije vezane za privredu i politiku ekonomskog razvoja, za naučno-tehnološku politiku i sl.),
- Sveučilišta (fakulteti, istraživački centri, centri za transfer tehnologija, centri za obuku, laboratorije, inkubatori, tehnološki parkovi i sl.),
- Organizacije za suradnju (klusterske organizacije, trgovinske organizacije, NVO, formalne i neformalne mreže; razvojne agencije),
- Mediji (s izvješćima o KI i brendovima).

Klaster politika se treba voditi na regionalnom, kantonalnom i lokalnom nivou. Temeljem iskustva EU zemalja može se kazati da se klaster politika i unitarno uređenim zemljama (primjerice Italiji), a kamoli u federalno uređenim zemljama (Švicarska, Belgija) razvija na **regionalnom nivou** (Sölvell, 2009). Imajući u vidu visoku fragmentiranost političko-institucionalnog prostora BiH, ispostavlja se ne da nema prepreka vođenju klaster politike na regionalnoj razini nego, nasuprot tome, da uopće nema cjelovitih politika na razini zemlje. Jednostavno kazano, klaster politika se mora provoditi stoga što nema alternativu.

Aspekti klaster politike trebaju biti:

- Politika privlačenja III (kroz investiciono certificiranje kantona),
- Politika poslovnih veza,
- Sektorski orijentirana privredna politika,
- Znanstveno-obrazovna politika i obuka radne snage,
- Politika konkurencije i tržišne integracije.

Bilo bi dobro kad bi KI bile utemeljene i na III, kao i u mnogim malim europskim tranzicijskim ekonomijama (Slovenija, Slovačka itd.). Pri tome se male i srednje tuzemne kompanije grozdaju oko tih nekoliko inozemnih strateških investitora. Stoga je od ključne važnosti da kantonalne/općinske vlasti svojim politikama što više pospješi priliv III (OECD, 2005).

Klaster politika treba imati dva ključne grane: aktivnu fiskalnu politiku i regulatornu politiku. Treba također imati i dva ključna aspekta: automatski (koji općenito utiče na sve KI) i diskrecioni (utiče na pojedine KI).

3. Formirati Vijeće za konkurentnost Regije

Vijeće za konkurentnost Regije (nadalje VKR) bi sačinjavali predstavnici općina Regije koji bi u okviru CREDO projekta razmatrali ključna pitanja konkurentnosti regije i dogovarali smjernice za provođenje politika na općinskim razinama.

VKR bi imalo savjetodavna tijela, sastavljena od predstavnika poslodavaca i akademske zajednice, koja bi razmatrala sektorsku problematiku.

Što se tiče radne strukture, VKR bi imalo privremenu, projektnu ekspertnu strukturu (pa se npr. naručuju izvjesne studije i drugi potrebni materijali od istraživačkih institucija.).

4. Provesti „stres test“ konkurentnosti

Stres test je analiza koja treba pokazati kako da Regija što uspješnije iziđe iz krize, koliko je otporna na nju i kako može poboljšati konkurentnost u aktualnom trenutku, primjerice u 2011. Test je dakle fokusiran na istraživanje izloženosti Regije krizi, spremnosti za nju i otpornost na nju.

Stres test treba koristiti jedan manji skup kriterija. Primjerice, IMD World Competitiveness Center u stres testu konkurentnosti ekonomija zemalja/regija koristi podatke iz svog standardnog statističkog godišnjaka konkurentnosti kojega priprema već 21 godinu. Od tih standardnih kriterija, kojih ukupno ima 329 (od kojih 2/3 čine čvrsti podaci, a 1/3 su gledišta) za stres test koristi 20 kriterija, koji su izrazito okrenuti budućnosti i sadrže komponentu predviđanja.

Vijeće za konkurentnost Regije bi moglo provesti stres test temeljem slijedećih kriterija (IMD, 2009):

1. Predviđanja/perspektive ekonomije
 1. Realan rast proizvodnje općina Regije,
 2. Rast zaposlenosti i nezaposlenosti,
 3. Kretanje vanjskih računa (izvoz i uvoz robe i usluga glavnih izvoznika/uvoznika, devizne doznake, III),
 4. Otpornost ekonomije
2. Djelovanje općinskih vlasti
 1. Upravljanje javnim financijama,
 2. Pravni i regulatorni okvir,
 3. Razvijenost poslovne infrastrukture,
 4. Adaptabilnost javnih politika,
 5. Djelovanje javne uprave,
3. Gledišta o privatnom sektoru
 1. Razvijenost klasterizetništva,
 2. Razvijenost poduzetništva,
 3. Kredibilitet menadžera,
 4. Pristup financijama,
4. Gledišta o ambijentu
 1. Rizik političke nestabilnosti,
 2. Socijalna kohezija,
 3. Fleksibilnost i adaptabilnost,
 4. Stavovi prema internacionalizaciji,
 5. Potreba za ekonomskim i socijalnim reformama.

Stres test konkurentnosti je rana indikacija i ima ograničenja kao i svaka druga metodologija utemeljena na predviđanjima i gledištima. Bez obzira na to, pruža, kako ističe IMD World Competitiveness Center, „jasan tračak budućnosti“.

5. Ustanoviti kratkoročne prioritete uspostave konkurentnosti

Poseban izazov za Regiju je pripremati program kratkoročnih mjera kad ne postoji konzistentan i sinkroniziran razvojni okvir na koje bi se program mogao nasloniti. No, nedvojbeno je program mora biti fokusiran na popravljavanje troškovne konkurentnosti, jačanje treninga i obrazovne aktivnosti te afirmiranje inovativnu aktivnost kao u oblasti tehničkih inovacija, tako i u oblasti proizvodnih procesa.

Posebno je važno pitanje kratkoročnih mjera popravljavanja dugoročne konkurentnosti poduzeća. Potrebno je poboljšati konkurentnost poduzeća popravljanjem poslovnog okruženja (smanjenjem regulatornog tereta) i stimuliranjem ulaganja u istraživanja i razvoj.

Regija može izvući korisne lekcije iz iskustva Albanije i Makedonije. Uz pomoć institucije kao što je „one-stop-shop“ u Makedoniji se poduzeće može registrirati za četiri sata uz troškove manje od 50 eura. Slična je situacija i u Albaniji, drugim globalnim reformatorom u 2008. prema ocjeni Svjetske banke, gdje se u nacionalnom centru za registraciju poduzeća može dobiti jedinstven broj za porezne, carinske, statističke sudske i sve ostale svrhe (EBRD, 2008).

Nema nikakvih procjena veličine ulaganja u istraživanja i razvoj Regije (poduzeća, država i drugi subjekti), niti se ta kategorija statistički prati u BiH. S druge strane, BiH (i Regija) nastoje postati članica EU, koja ima za cilj izdavanja od 2.0 % bruto domaćeg proizvoda i tako postati najrazvijenije društvo znanja na svijetu.

6. „Neretvanska dolina“ kao BH replika Silikonske doline

Jedna od BH eksportnih platforma bi mogla biti „Neretvanska dolina“, koja bi povezivala političke, ekonomske, znanstvene itd. subjekta uz rijeku Neretvu od Konjica do Ploča. Regionalne firme kako iz Hercegovine tako i iz Dalmacije su zainteresirane za svoju internacionalizaciju, dok su neregionalne firme (firme izvan Hercegovine i Dalmacije) zainteresirane za stjecanje novih tržišta i povećanje prihoda, što bi mogle postići nastupom na BH tržištu te zajedničkim nastupom s BH firmama na trećim tržištima.

Prednosti 'Neretvanske doline' su geografska blizina EU, južnoeuropskih i mediteranskih zemalja, dobro postavljena transportna mreža (posebice, cesta koridora Vc u skoroj budućnosti), kolekcija izvrsnih BH kompanija (Aluminij, Feal, Presal itd.), industrijska tradicija s vještom i relativno jeftinom radnom snagom, brojna i educirana dijaspora, relativno bogatstvo prirodnih resursa te mogućnost razvoja mnogih usluga (turističkih, transportnih, financijskih i sl.). 'Neretvanska dolina' pruža odličnu priliku za prijeko potrebnu industrijalizaciju Regije, koja će proizvodima s višim tehnološkim sadržajem vratiti regiju na globalnu mapu. Dosta je regija bila na globalnoj mapi zbog neekonomskih stvari.

7. Jačati poslovnu infrastrukturu

Što se tiče poslovne infrastrukture, nužno je poduzeti mjere:

- Poblize odrediti, podesnim dokumentima, pojmove kao što su klasteri i KI te institucije poslovne infrastrukture (poslovne zone, industrijske poslovne zone, tehnološki parkovi, poslovni inkubatori, centri izvrsnosti i sl.), načine osnivanja, moguće oblike vlasništva i sl.
- Formirati platformu za razvoj preduzetništva, koja bi promovirala problematiku razvoja poduzetništva i lobirala u interesu lokalnog preduzetništva i donošenju jasnih i strateških politika za razvoj. Ona bi osigurala transfer dobrih praksi jer njihovo implementiranje može unaprijediti poslovno okruženje i razvoj preduzetništva. Nadalje, platforma bi osigurala kretanje osnove za koordiniran nastup ključnih aktera iz Regije, a u vezi sa:
 - zajedničkim djelovanjem u procesu donošenja i implementacije zakonskih propisa,
 - donošenjem i provođenjem ekonomskih javnih politika,
 - implementacijom programa i projekata u oblasti poslovnog okruženja i lokalnog ekonomskog razvoja i sl.

8. Razviti mikro financijsku instituciju

Radi osiguranja poticaja razvoju bilo bi korisno da REDAH utemelji razvojnu fondaciju (nadalje RF), sukladno Zakonu o udruženjima i fondacijama Bosne i Hercegovine⁸.

⁸ Prema članku 22. Zakona, Fondaciju **ne mogu osnovati** država Bosna i Hercegovina, entiteti, kantoni, gradovi, općine, mjesne zajednice, državna tijela, državna poduzeća i fondovi.

RF bi djelovala kao pravna osoba s ciljem upravljanja finansijskim sredstvima CREDO projekta namijenjenih razvojnim poticajima.

Upravni odbor RF mogu činiti (tri) fizičke osobe, koje mogu biti predstavnici

- općina (poslovnih zona),
- istraživačkih institucija koja se bave razvojem i
- REDAH-a.

Utemeljenje Fondacije bi osiguralo prijenos sredstava s CREDO projekta na mikro kreditno društvo, sukladno Zakonu o mikrokreditnim organizacijama FBiH. Pri tome bi se Fondacija pojavila kao utemeljitelj mikrokreditnog društva.

Iznos razvojnih sredstava CREDO projekta premašuje iznos od 500,000 KM, te ne postoji prepreka utemeljenju mikro kreditnog društva.

Mikro kreditnog društvo bi odobravalo slijedeće vrste kredita:

a) izvozni krediti

- firmama relevantnih sektora (metal, plastika i guma, IK sektor, turizam i proizvodnja sira) u iznosu do 50,000 KM po kamatnoj stopi od 1 %,
- na rokove do 90 dana (za izvoz u zemlje članice CEFTA-e) i do 180 dana (za izvoz u zemlje članice EU),
- temeljem narudžbenica ino kupca.

b) klusterski krediti

- općinama za razvoj mikro klastera u relevantnim sektorima u iznosu do 50,000 KM po vrlo niskoj kamatnoj stopi po kamatnoj stopi od 1 %,
- na rokove do 180 dana,
- temeljem biznis planova klastera,

c) trening krediti

- firmama relevantnih sektora (metal, plastika i guma, IK sektor, turizam i proizvodnja sira) u iznosu do 6,000 KM po kamatnoj stopi od 1 %,
- na rokove do 180 dana,
- temeljem planova obuka.

Mikro kreditno društvo ne bi bilo profitno orijentirano.

Kamatna stopa od 1 % treba osigurati financiranje troškova djelovanja mikro kreditnog društva. Eventualno ostvaren prinos preko te veličine, za što je temeljeni preduvjet postojanje stope vraćanja kredita od 100 %, bi bio reinvestiran.

Mikro finansijska organizacija bi mogla, tijekom kasnijeg djelovanja, biti transformirana u fond riziko kapitala, uz uvjet da razvije bazu klijenata tj. bazu potencijalno snažno rastućih malih i srednjih kompanija kadrih prerasti u „tehničke gazele“ odnosno male i srednje transnacionalne kompanije.

ZAKLJUČAK

U studiji smo razmotrili važnu i vrlo korisnu temu: kako podržati male firme u Regiji postajanje konkurentnima na inozemnom tržištu, imajući u vidu da su one čak nedovoljno konkurentne i na domaćem tržištu.

Ključna preporuka Studije je da to treba postići razvojem klusterskih inicijativa, čiji razvoj treba podržati paketom mjera umjerenih na razvoj poslovne infrastrukture, s jedne strane, te poticanjem povezivanja inozemnih i tuzemnih firmi s druge strane.

Ključni cilj u internacionalizaciji firmi Regije treba biti postizanje visokokvalitetnog rezultata: stjecanje inozemnih tržišta i deviznih prihoda od ograničenog broja malih i srednjih poduzeća. To iziskuje mnogo startajućih firmi, koje trebaju biti podržane između ostaloga paketima podrške, utemeljenih primarno na podesno organiziranom učenju, učenju putem činjenja.

Izvozni inkubator se pojavljuju kao mehanizam potpore izvozno orijentiranoj industrijskoj proizvodnji organiziranoj u malim i srednjim poduzećima. Oni mogu pomoći izvozne aktivnosti pružajući fleksibilnije veze dotoka/odtoka roba iz/u Regiju, kroz integriranu mreža tokova znanja, vještina, roba i usluga. Time se može dati značajan doprinos pojavi i razvoju izvoznih snaga Regije.

Kroz djelovanje izvoznih inkubatora mogu se malim firmama ponuditi usluge razvoja izvoza kao što su istraživanje tržišta, dugoročne savjetodavne usluge, obuka, financijska sredstva, brz pristup vlastima, informacijskim tehnologijama, informacijama i izvoznim partnerima – sve što uvelike trebaju. Inkubatori mogu djelovati kao normalno, izvozno prijateljsko okruženje.

Zbog velikih problema u djelovanju vlasti u BiH, izgleda da je najbolje pomoći malim firmama pružanjem paketa podrške na jednom, od vanjskih utjecaja relativno izoliranom prostoru kao što je izvozni inkubator lociran u poslovnoj zoni. Time bi se omogućio brz razvoj malih i srednjih transnacionalnih korporacija unatoč ogromnim barijerama u njihovu okruženju.

Tvrđnja da mali poduzetnici rade u osamljenosti je posebice točna za male poduzetnike u BiH. Pomažući ih kroz izvozne inkubatore, moguće ih je povezati s inozemnim malim firmama, uz relativno mali utrošak resursa. Izvozni inkubatori mogu doprinijeti pojavi i razvoju kompetentnog izvoznog kadra i izolirati taj proces od dnevnih političkih i drugih utjecaja.

Izvozni inkubatori mogu poslužiti inkubiranju malih i srednjih transnacionalnih korporacija iz Regije, BiH i drugih zemalja, vanjskotrgovinskih kompanija, osoblja za izvozne firme, špeditere i druge organizacije i jezgri budućih vanjskotrgovinskih mreža. To se može postići kroz strateška partnerstva i zajednička ulaganja domaćih i inozemnih firmi.

Aktivnosti izvoznih inkubatora mogu biti korištena kao sredstvo pružanja smjernica vlastima Regije u otkrivanju ekonomskih potencijala regije, preferencija poslovne zajednice, smjera razvoja industrijskog portfolija Regije, stjecanja izvjesnih ideja o ekonomskom razvoju regije itd.

Ocjenu efektivnosti ovog tipa vanjskotrgovinske olakšice je lako ustanoviti. Test uspjeha je izvozna performansa – preciznije, porast ino konkurentnosti i dodane vrijednosti te, u konačnici, prihoda od prodaje na ino tržištu.

LITERATURA

Bejic Jozo i Ante Mišković (bez godine), Klasteri: mogućnost povezivanja u Jugoistočnoj Europi - formiranje klastera kao preduvjet uspješne implementacije novih tehnologija u MSP-a. Mimeo.

Blonder Lisa and Vjekoslav Domljan (1997), "Assisting Small Businesses at the Local/Regional Level in Bosnia and Hercegovina", Paper presented to Second International Conference on Enterprise in Transition, Faculty of Economics, University of Split, Croatia, May 22-24.

Domljan Vjekoslav, Haas George and Ed Norrina (2003) Neretva Valley – Model of Cross Border Linkage. Paper presented to Fifth International Conference on Enterprise in Transition, Faculty of Economics, University of Split, Croatia, and May 22-24.

Domljan Vjekoslav (2006) "Crowding Out the Unobserved Economy in Western Balkans". In D. Kostovicova and V. Bojicic-Dzelilovic (Eds.). "Austrian Presidency of the EU: Regional Approaches to the Balkans". Vienna: the Center for European Integration Strategies and the Centre for the Study of Global Governance (London School of Economics and Political Science).

_____ (1999a) The Economy of the Bosnia and Herzegovina: Getting Back On the Track. Presented to Panel Round Table chaired by Josef Stiglitz. On the occasion of offering the title of Doctor Honoris Causa by the Academy of Economic Studies of Bucharest to Josef Stiglitz. The Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, December 4.

_____ (1999b) Exporters Incubator and Venture Capital Fund as Vehicles of an Export Driven Economy. Paper presented to the World Economic Forum, April, Davos, Switzerland.

Donckels Rik and Johan Lambrecht (1995) Joint ventures: No Longer a Mysterious World for SMEs from Developed and Developing Countries". International Small Business Journal, Vol. 13. No. 2.

Ellman Michael (1998) China's Development Zones – Learning from Their Success. Transition vol. 9. No. 6.

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2008) Transition Report 2008 – Growth in transition. London: EBRD.

Fagerberg, Jan, Knell, Mark Stephen and Srholec, Martin (2004) The Competitiveness of Nations: Economic Growth in the ECE Region . *UNECE Economic Survey of Europe*. ISSN 0070-8712. 7(2), s 51- 66.

Furre, H. (2008) Cluster Policy in Europe - A Brief Summary of Cluster Policies in 31 European Countries. Unpublished Paper. Norway: Oxford Research AS (as cited in Sölvell Örjan (2009)).

IMD World Competitiveness Center (2009) Stress Test on Competitiveness. Lausanne: IMD.

Ketels Christian, Göran Kindquist i Örjan Sölvell (2006) The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower AB.

Ketels Christian, Göran Kindquist i Örjan Sölvell (2006) Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness.

Markusen Ann R. (1996) Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. Economic Geography 72 (3).

Marshall Alfred (1890), Principles of Economics. London: Macmillan and Co., Ltd.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Defining and Strengthening Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans - Recommendation for a Regional Investment Strategy. Paris: OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2005) Business Clusters – Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe. Paris: OECD.

Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE) (2006) Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate. Vienna: OSCE.

Porter E. Michael et al (2008) Moving to a New Global Competitiveness Index, in M. E. Porter and K. Schwab (eds.), The Global Competitiveness Report 2008-9. Geneva: World Economic Forum.

Porter E. Michael (2006) „Introduction“ in Christian Ketels, Göran Kindquist i Örjan Sölvell. The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower AB, p.5 Porter E. Michael (2003), Clusters and Regional Competitiveness: Recent Learnings. Presented to the International Conference on Technology Clusters Montreal, Quebec, November 7, 2003.

Porter E. Michael (1990) Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press. Sölvell Örjan (2009) Clusters – balancing evolutionary and constructive forces. Stockholm: Ivory Tower Publishers.

REDAH (2010) The Study on Possibilities of Forming Business Zones in Herzegovina. Mostar: REDAH.

Zeng Zhihua Douglas (2011) How Do Special Economic Zones and Industrial Clusters Drive China's Rapid Development? World Bank Policy Research Working Paper 5583. Washington, D.C: World Bank. March.