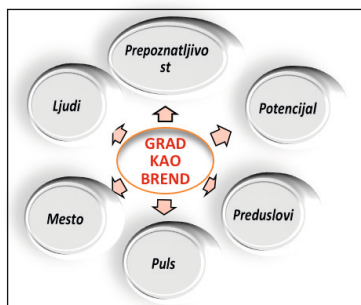


Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Economy and Market Communication Review



Heksagonalni model brendiranja gradova

ΑΡΕΙΡΟΝ
ΑΠΕΝΒΟΗ



PANEVROPSKI UNIVERZITET
APEIRON
УНІВЕРСИТЕТ
za multidisciplinarnu i virtualnu studiju
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies
Banja Luka



Fakultet poslovne ekonomije
The Excellence School of Management



Časopis za ekonomiju *i tržišne komunikacije*

Economy and Market *Communication Review*

Economy and Market Communication Review – Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

International scientific journal of the College of modern management of Pan-European University „Apeiron“ in Banja Luka
Međunarodni naučni časopis Fakulteta za poslovnu ekonomiju Panevropskog univerziteta „Apeiron“ u Banja Luci

ISSN: 2232-8823 (Print) / ISSN: 2232-9633 (Online) / UDK: 33

PUBLISHER / IZDAVAČ:

PAN-EUROPEAN UNIVERSITY „APEIRON“ (PUA), COLLEGE OF MODERN MANAGEMENT
PANEVROPSKI UNIVERZITET „APEIRON“ (PUA), FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE
Pere Krece 13, 78102 Banja Luka, BiH/RS, www.apeiron-uni.eu

RESPONSIBLE PERSON OF PUBLISHER / ODGOVORNO LICE IZDAVAČA: Darko UREMOVIĆ

EDITOR OF PUBLISHER / UREDNIK IZDAVAČA: Aleksandra VIDOVIĆ

Editor-in-chief / Glavni i odgovorni urednik:

Sanel JAKUPOVIĆ, (PUA), BiH

Vice Editor-in-chief / Zamjenik glavnog i odgovornog urednika:

Vesna NOVAKOVIĆ, (PUA), BiH

Technical editor / Tehnički urednik: Sretko BOJIĆ

Web design / Web dizajn: Alen TATAREVIĆ (PUA)

Lector of the Serbian language / Lektor srpskog jezika:

Tanja ANČIĆ

Lector of the English language / Lektor engleskog jezika:

Stojanka RADIĆ

Printed by / Štampa: MARKOS, Banja Luka

Circulation / tiraž: 300 issues / primjeraka

Journal is referred in (Abstracting and Indexing) / Časopis je naveden u (prikaz apstrakata i indeksiranje):

 ip-science.thomsonreuters.com
 doaj.org
 erihplus.nsd.no
 ebscohost.com
 citefactor.org/contact
 scholar.google.com

 doisrpska.nub.rs
 crossref.org
 road.issn.org
 worldcat.org
 esjindex.org
 Index Copernicus Value (ICV) for 2018 = 93.33;
for 2019 = 90.32; for 2020 = 91.91

EMC Review - Economy and Market Communication Review is placed in the **first category - from 30 to 40 points** ranking list of the categorized scientific journals in the Republika Srpska - 08/13/2018

EMC Review - časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije se nalazi u **prvoj kategoriji – od 30 do 40 bodova** rang liste kategorisanih naučnih časopisa u Republici Srpskoj - 13.08.2018.

By Decision of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Srpska No. 07.030-053-85-8 / 11, of 23 May 2011, "Economy and Market Communication Review - Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije" Banja Luka, is registered in the Register of Public Media under serial number 618. The Journal is printing partly by financial support of the Ministry for Scientific and Technological Development, Higher education and Information Society of the Republika Srpska.

Rješenjem Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske br: 07.030-053-85-8/11, od 23. 5. 2011. godine, "Economy and Market Communication Review - Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije" Banja Luka, upisano je u Registar javnih glasila pod rednim brojem 618. Časopis se štampa uz djelimično financiranje Ministarstva za naučnotehnoški razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo Republike Srpske.

Journal published twice a year / Časopis izlazi dva puta godišnje
(December and June, from 2011) / (Decembar i juni, od 2011. godine).

Annual subscription / godišnja pretplata:

For / za BiH: 80,00 KM (PDV included)

For abroad / za inostranstvo: 40,00 EUR (VAT included)

Payment: Account number for domestic payments (in KM): 567 241 1100 0110 97 (Beneficiary name: APEIRON Panevropski univerzitet).

Foreign account number for foreign payments (in EUR) at Raiffeisen Bank dd Bosnia and Herzegovina, Swift code: RZBABA2S; Address: Zmaja od Bosne bb, Sarajevo BiH; IBAN code: BA391611450000306895, Beneficiary name: APEIRON Panevropski univerzitet, Beneficiary Address: Vojvode Pere Krece 13.

Price of Advertisements (VAT included): B&W printing: 1/4 page - 50 Euro; 1/2 page - 100 Euro and 1/1 page - 200 Euro.

For colour printing is required to make extra arrangements.

JOURNAL COUNCIL / SAVJET ČASOPISA:

- Zoran Ž. AVRAMOVIĆ (PUA), *Chairman*
- Esad JAKUPOVIĆ (PUA), *Member*
- Darko UREMOVIĆ (PUA), *Member*
- Siniša ALEKSIĆ (PUA), *Member*

EDITORIAL BOARD / UREDNIČKI ODBOR:

- Sanel JAKUPOVIĆ (PUA), *Editor-in-chief*
- Vesna NOVAKOVIĆ (PUA), *Vice editor-in-chief*
- Mirjana LANDIKA (PUA), *Member*
- Vladimir STOJANOVIĆ (PUA), *Member*
- Velibor PEULIĆ (PUA), *Member*
- Aleksandra VIDOVIĆ (PUA), *Member*
- Bogdana V. GLIGORIĆ (PUA), *Member*
- Ibrahim OBHODAŠ (Sveučilište / University of „Vitez“), *Member*

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD / MEĐUNARODNI UREDNIČKI ODBOR:

- Vlatka BILAS, (*University of Zagreb, Faculty of Economics, Croatia*)
- Vinko KANDŽIJA (*University „Libertas“ in Zagreb, Croatia*)
- Vuk OGNJANOVIĆ (*Faculty of Transportation, communications and logistics, Berane, Montenegro*)
- Anica HUNJET (*University North, Varazdin, Croatia*)
- Mirko TRIPUNOVSKI (*FON University in Skopje, North Macedonia*)
- Bojan ROSI (*Faculty of Logistics Celje, University of Maribor, Slovenia*)
- Slađana B. RAKOCEVIC (*Faculty of Organizational Sciences (FON), Belgrade, Serbia*)
- Kıymet TUNCA CALIYURT (*Trakya University Edirne, Turkey*)
- Sanja FRANC (*University of Zagreb, Faculty of Economics, Croatia*)
- Mile BOŠNJAK (*University of Zagreb, Faculty of Economics, Croatia*)
- Dinh Tran Ngoc HUY (*Banking University, Vietnam*)

- Syed Abdul Rehman Khan (*Tsinghua University, Beijing, China*)

COUNCIL OF EXPERTS / SAVJET EKSPERATA:

- Wolfgang BERGER (*BMF, Wien, Austria*)
- Marian WAKOUNIG (*BMF, Wien, Austria*)
- Alexandar M. PAKHOMOV (*Tambov State University, Russia*)
- Jovanka BILJAN (*Univerzitet SV Kliment Ohridski, Bitola, North Macedonia*)
- Nenad VUNJAK (*College of modern business in Belgrade, Serbia*)
- Jasmin BAJIĆ (*Croatia airlines, Zagreb, Croatia*)
- Vedran ŠUPUKOVIĆ (*RK PPD Zagreb, Croatia*)
- Tomaž KRAMBERGER (*University of Maribor, Slovenia*)
- Diego MOSCHENI (*Istituto di Ricerca per le Relazioni Associative, Italy*)

TECHNICAL SECRETARIAT OF THE EDITORIAL BOARD / TEHNIČKI SEKRETARIJAT REDAKCIJE:

- Aljoša KOSTIĆ (PUA), *Technical secretary*
- Maja ĐOKIĆ (PUA), *Member*
- Dragan KOLEV (PUA), *Member*
- Nina UREMOVIĆ (PUA), *Member*
- Jana ALEKSIĆ (PUA), *Member*
- Sretko BOJIĆ (PUA), *Member*
- Alen TATAREVIĆ (PUA), *Member*
- Vanja SREDOJEVIĆ (PUA), *Member*
- Živana KLJAJIĆ (PUA), *Member*

Address of Editorial Office / Adresa redakcije:

Pan-European University Apeiron, College of modern management
Pere Krece 13, 78102 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, Phone: +387(0)51 247 927; (0)65 919 505
E-mail: redakcija@emc-review.com

All papers published in journal have been reviewed. / Svi radovi objavljeni u časopisu imaju anonimnu recenziju.
Manuscripts are not returned. / Rukopisi autora se ne vraćaju.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Full-text available free of charge at / Časopis u punom tekstu dostupan na:
<http://www.emc-review.com>

Sadržaj|Contents

CONTENTS

ORIGINALNI NAUČNI RAD / ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

EFFECT OF SHORT-TERM INCENTIVES ON MANAGERS' MOTIVATION: A CASE STUDY OF SERBIAN BANKING SECTOR ... 336

Ivana Marinović Matović, Miloš Pavlović, Jelena Vemić Đurković

KARAKTERISTIKE SUSTAVA RANOG UPOZORENJA NA STRATEŠKE RIZIKE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU PODUZEĆA 347

Josip Kereta, Dinko Primorac, Mihaela Mikić

CHARACTERISTICS OF THE EARLY WARNING SYSTEM ON STRATEGIC RISKS IN INTERNATIONAL BUSINESS OPERATIONS

PREGLEDNI NAUČNI RAD / OVERVIEW SCIENTIFIC PAPER

STRATEGIC RESTRUCTURING OF ENTERPRISES IN CRISIS SITUATIONS – COMPARATIVE ANALYSIS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA AND THE EU 361

Dragan Milovanović

UTICAJ NACIONALNE KONKURENTNOSTI NA EKONOMSKI RAST EVROPSKIH EKONOMIJA 373

Alem Merdić, Kadrija Hodžić

THE IMPACT OF NATIONAL COMPETITIVENESS ON THE ECONOMIC GROWTH OF EUROPEAN ECONOMIES

MATRIČNA FORMA FORMULACIJE POSLOVNO-MARKETINŠKIH OPREDJELJENJA U USLOVIMA VANREDNE SITUACIJE – COVID 19 389

Jana Aleksić, Mirjana Landika, Esad Jakupović

MATRIX FORM OF FORMULATION OF BUSINESS-MARKETING DETERMINATIONS IN CONDITIONS OF COVID 19 PANDEMIC

WHY IS THE FURTHER DEVELOPMENT OF REPO MARKETS IN EMERGING MARKET COUNTRIES NECESSARY? – LESSONS FROM PAST EXPERIENCE 402

Nermina Pobrić

SPECIFIČNOSTI PROCESA BRENDIRANJA I KOMUNIKACIJE LUKSUZNIH HOTELA 417

Stela Pleša, Krešimir Dabo

SPECIFICS OF THE BRANDING AND COMMUNICATION PROCESS OF LUXURY HOTELS

MALA I SREDNJA PREDUZEĆA I EKONOMSKI RAST 436

Svjetlana Vulić

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AND ECONOMICS GROWTH

SPORTSKI DOGAĐAJI U FUNKCIJI BRENDIRANJA GRADOVA KAO TURISTIČKIH DESTINACIJA 446

Milan Nešić, Bojana Šošić-Radenković, Violeta Zubanov

SPORTS EVENTS IN THE FUNCTION OF CITY BRANDING AS TOURIST DESTINATIONS

Payment:

- Account number for domestic payments (in KM): 567 241 1100 0110 97 (Beneficiary name: APEIRON Panevropski univerzitet)
- Foreign account number for foreign payments (in EUR) at Raiffeisen Bank dd Bosnia and Herzegovina, Swift code: RZBABA2S; Address: Zmaja od Bosne bb, Sarajevo BiH; IBAN code: BA391611450000306895, Beneficiary name: APEIRON Panevropski univerzitet, Beneficiary Address: Vojvode Pere Krece 13.

Update:

- Broj računa za domaća plaćanja (u KM): 567 241 1100 0110 97 (korisnik: Panevropski univerzitet Apeiron)
- Broj deviznog računa za strana plaćanja (u EUR) kod Raiffeisen Bank dd Bosna i Hercegovina, Swift code: RZBABA2S; Address: Zmaja od Bosne bb, Sarajevo BiH; IBAN code: BA391611450000306895, Beneficiary name: APEIRON Panevropski univerzitet, Beneficiary Address: Vojvode Pere Krece 13.

SMES INTERNATIONALIZATION IN CROATIA: ACTIVITIES, CHALLENGES AND MEASURES	462
Tihana Koprivnjak, Sunčica Oberman Peterka, Nataša Šarlija	
DEFINISANJE POJMOVA UPRAVLJANJA LANCIMA SNABDEVANJA, LANCIMA VREDNOSTIMA I KLASTERA U POLJOPRIVREDI	479
Vladimir Mitrović, Jovan Mitrović	
DEFINING THE NOTIONS OF MANAGEMENT OF SUPPLY CHAINS, VALUE CHAINS AND CLUSTERS IN AGRICULTURE	
APPLICATION OF THE COPRAS METHOD IN THE EVALUATION OF TRADE EFFICIENCY IN SERBIA	497
Srđan Lalić, Željana Jovičić, Radojko Lukić	
KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE / SHORT OR PRELIMINARY REPORT	
UTJECAJ OSNOVNIH OBILJEŽJA PODUZEĆA, INOVATIVNOSTI I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ZA RAZDOBLJE 2016-2019. U REPUBLICI HRVATSKOJ	510
Helena Šlogar	
THE IMPACT OF COMPANY'S BACIS CHARACTERISTICS ON INNOVATIVENESS AND BUSINESS PERFORMANCE IN THE PERIOD 2016-2019 IN CROATIA	
MODELIRANJE KORPORATIVNE REPUTACIJE KAO TEMELJNE VRIJEDNOSTI PREDUZEĆA ZA STEJKHOLDERE: PERSPEKTIVA MODELA STRUKTURNIH JEDNAČINA.....	526
Matea Zlatković Radaković	
CORPORATE REPUTATION MODELLING AS VITAL ENTERPRISE VALUE FOR STAKEHOLDERS: STRUCTURAL EQUATION MODELLING PERSPECTIVE	
SPECIFIČNE BANKARSKJE DETERMINANTE NEKVALITETNIH KREDITA: SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE	546
Zorana Agić, Svetlana Dušanić Gačić	
SPECIFIC BANKING DETERMINANTS OF NON-PERFORMING LOANS: THE CASE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA	

Price of Advertisements (VAT 17% is not included): B&W printing: 1/4 page - 50 Euro; 1/2 page - 100 Euro and 1/1 page - 200 Euro. For colour printing is required to make extra arrangements.

Cijena oglašavanja (PDV 17% nije uračunat): B&W štampa: ¼ stranice – 100 KM; 1/2stranice – 200 KM i 1/1 stranice – 400 KM. Za kolor štampu je potrebno dodatno ugovoriti uslove.

EFFECT OF SHORT-TERM INCENTIVES ON MANAGERS' MOTIVATION: A CASE STUDY OF SERBIAN BANKING SECTOR

Ivana Marinović Matović

Consultant; Glenfield Training and Consulting, Belgrade, Serbia;
ivana.m.matovic@gmail.com

Miloš Pavlović

Assistant professor; Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies,
Belgrade; University of Priština, Faculty of Economics, Kosovska Mitrovica, Serbia;
milospavlovic84@hotmail.com

Jelena Vemić Đurković

Associate professor; Faculty of Business Economics, Educons University, Sremska
Kamenica, Serbia; djurkovic.jelena@yahoo.com

Abstract: *The aim of this paper is to investigate the differences in managers' motivation with short-term incentives in the banking sector of the Republic of Serbia. The research study examined whether short-term incentives differently affect managers' motivation, depending on hierarchy and age. For this purpose the survey was conducted, using a questionnaire method. The analysis of various literature sources was performed, emphasizing the importance of short-term incentives, as compensation component, for managers' motivation. Based on insights into existing studies, research hypotheses were established. The empirical results were analyzed quantitatively, using standard statistical methods. The results indicated that there are no significant differences in managers' motivation with short-term incentives, in relation to their current hierarchical position. Further, the survey results revealed significant relationship between motivation with short-term incentives and managers' age, that is, the findings show that short-term incentives are more effective in motivating older managers. Therefore, the results are important for compensation strategies in contemporary business organizations. From the aspect of designing executive compensation packages, organizations need to adapt them to different subgroups of managers, considering their motivational preferences.*

Key words: short-term incentive; motivation; management; banking; Republic of Serbia.

The JEL Classification: G21, J32, M52.

INTRODUCTION

Contemporary human resource management is becoming completely different, being not only an ordinary functional activity, but a new business philosophy that should be implemented at all managerial levels (Lajsic, 2019). Achieving and preserving the competitiveness and long-term success of any organization requires top-quality managers, which is why executive compensation models are of critical importance, because they encourage desired behaviors of managers and contribute to business results (Torrington et al., 2008). Short-term incentives, as a component of executive compensation, were first popularized in the early twentieth century, with the separation of ownership and management (Bolton et al., 2005). They are designed to include both risk and potential, to reward business performances from the previous business year, they are paid in cash, and can be profit share, commission, and bonus (Bussin, 2016).

The global financial crisis (GFC) intensified the scientific and public interest for executive compensations, especially in the banking sector (Southam & Sapp, 2010). It strengthened Managerial power theory, whose representatives consider that excessive executive compensations are the result of managerial power, and not related to organizational performances, or shareholder value creation (Bebchuk & Fried, 2004). Especially executive compensations in the banking industry have become the subject of intense criticism, for their role in GFC. According to some theorists, banks that paid high incentives tended to have a low capital base, which motivated managers to take on risks, which was one of the possible causes of GFC (Rajan, 2009).

In the last few decades, the scientific interest in the banking sector has grown considerably, due to its importance in developing countries, linked to a huge increase of its market role and deregulation (Marinović-Matović, 2018). In the Republic of Serbia, the banking sector accounts for 90% of the financial sector, and is characterized by a shallow and insufficiently developed capital market. The global financial crisis has left a significant mark on the banking sector of the Republic of Serbia, with a noticeable trend of reducing the number of employees, as well as reducing the number of banks' organizational units after 2008 (NBS, 2018). Struggling with financial crisis challenges, and the need for profitability growth, demanded new business strategies, primarily focused on customers' needs and satisfaction (Lazarević & Protić, 2017). Commitment to quality and constant improvement requires finding and retaining high-potential and talented managers. To attract quality managers, banks tried to create attractive compensation packages, with an emphasis on short-term incentives.

Short-term incentives for bank managers in the Republic of Serbia have not been the subject of great scientific and professional interest so far. However, the results of previous researches confirmed the lag of executive compensations in the Republic of Serbia and the necessity for improving (Marinović-Matović, 2019). The subject of this research includes the types of short-term incentives in the banking sector of the Republic of Serbia, the eligibility of managers for short-term incentives, time and conditionality of payment, as well as the impact of short-term incentives on managers' motivation. The following hypotheses were formulated:

H1: The impact of short-term incentives on a manager's motivation depends on the hierarchical management level

H2: There is a direct relationship between managers' age and their motivation by short-term incentives

The research study begins with an overview of the most significant theoretical interpretations of the research problem, sublimated in the (1) Literature review, and continues with the introduction of the (2) Methodology, which included field research and survey conducted in the banking sector of the Republic of Serbia. The study continues with the presentation of (3) Results and the discussion, based on statistical analysis of collected data, and the hypotheses testing. This is followed by the (4) Conclusion and recommendations for future research.

LITERATURE REVIEW

Executive compensation management, with the purpose of improving managers' motivation and business performances, has been the subject of research interest for nearly a century. The executive compensation studies date back to 1925, when Taussig & Barker (1925) conducted empirical research in US organizations (Taussig & Barker, 1925). Contemporary studies dealing with executive compensation developed after the 80s of the last century, when the principal-agent theory positively singled out (Jensen & Meckling, 1976; Murphy, 1999).

The majority of authors have confirmed the positive relationship between executive compensation and performance (Herdan & Szczepańska, 2011; Deysel & Kruger, 2015). Compensation models are of great importance for the organization's ability to attract, retain and motivate high-potential employees, and as a result achieve high performances. Short-term incentives, based on business performances, can significantly increase an organization's performance (Lazear & Oyer, 2009).

Various factors, from the macro and micro environment, affect the attitudes and functioning of management (Rakic & Santrac, 2020). Rewarding is one of the strongest motivators of the desired behavior (Hertzberg et al., 1957). Motivated individuals are self-initiated and autonomous, as opposed to demotivated ones, and are more committed to their work (Grant, 2008). In their research, the authors Kuvaas et al. (2018), have confirmed the positive correlation between rewarding, achieved results, and motivation. If properly defined, rewards lead to increased motivation and business results (Kuvaas et al., 2018). Although some theorists have argued that intrinsic rewards motivate more than extrinsic ones (Wheatley, 1999), other authors have rejected these views (Lawler, 1981; Stewart et al., 1993), and in their research confirmed that incentives motivate managers to achieve higher business performances.

Other theoretical perspectives have opposed such views. Marsden & Richardson (1994) advocate the demotivating effect of incentives, due to the perception of unfair reward and preferential treatment of individuals. Many studies have addressed the topic of information asymmetry and the risk of moral hazard, when managers abuse a pre-known bonus scheme and manipulate business performances in order to receive incentives (Matsunaga & Park, 2001; Indjejikian & Nanda, 2002).

Conyon (2006), contrary to the above views, confirmed that high incentives are not the result of an inappropriately designed compensation model, but a reflection of the growing demand for managers, and the need to motivate them. One of the main benefits of incentives is the growth of motivation and business performance (Williams, 2018).

Many studies have confirmed that rewarding has a significant impact on motivation if incentives are perceived as fair (Ryan & Deci, 2017), when incentives have an

informative rather than a control effect (Kuvaas et al., 2018), and when they are used to emphasize the competencies of individuals (Ryan & Deci, 2017).

Reflecting the different theoretical views in the literature review, the problems encountered by practice, and individual solutions, have been identified. Further research should be carried out, and it should concentrate on the importance of short-term incentives for the motivation of managers within different levels of hierarchy, and managers in different age groups.

RESEARCH METHODOLOGY

In order to obtain results, the authors conducted empirical research in the banking sector of the Republic of Serbia in 2020, which included bank managers. The research was quantitative, based on a questionnaire containing questions related to types of short-term incentives, business goals that are the basis of their payment, time and method of short-term incentives payment, as well as managers' motivation with short-term incentives and other components of total compensation. The basic research sample represented managers of 26 commercial banks operating in the Republic of Serbia in 2020. Respondents were offered more answers to the questions asked, as well as the possibility to express opinions independently. The part of the research questionnaire was structured through the Likert scale of ranking in five levels, from „1 - strongly disagree” to „5 - strongly agree”. The basic research sample included managers positioned at all levels in the organization's hierarchy, engaged in commercial banks in the Republic of Serbia, who were accessible via mail or business network LinkedIn. The research sample could be considered representative because the number of respondents was 93, and it was a free random selection of respondents, having similar characteristics as all other commercial bank managers. The sample was not selected biased, i.e. respondents were equally invited to participate in the survey, and their response could not be affected. The research was time-consuming. Several potential respondents refused to cooperate in the survey with regret, explaining their inability to participate in similar analyzes, or to share business and strategy data of their bank. Even though the survey questionnaire did not contain data on the incentive amount, some potential respondents considered the questionnaire was conflicting with the scope of business secrets. These data reflect the high degree of non-transparency that prevails in the field of executive compensation. The average values of answers to the research questionnaire questions were compared using SPSS application statistical software. To check the validity of the hypotheses, descriptive statistics and multivariate analysis of variance were performed.

RESULTS AND DISCUSSIONS

The demographic characteristics of the respondent sample, as well as socio-economic characteristics, are presented in Table 1. The gender structure shows the majority of respondents were female (60.2%). Almost 2/3 of the observed sample was female managers. As the survey questionnaire was sent to managers of all commercial banks, without direct targeting of male or female respondents, we can draw two conclusions. If we assume that the relative number of male and female respondents is equal, we can conclude that the number of female managers in the banking sector of the Republic of Serbia is higher than the number of male managers. If we assume that the target num-

ber of male and female respondents was the same, we can conclude that a larger percentage of female managers responded to the study. The age structure of participants in the survey questionnaire shows the highest participation of respondents aged 41-50 (60.2%), almost 2/3 of the observed sample. The research sample included only 1.1% of managers who are of the youngest age (30 years or less). The conclusion is that either there are fewer managers of the youngest age in the banking sector of Serbia, or their interest in participating in the research was lower. The majority of the respondents are highly educated and have completed higher education, master's, or Ph.D. studies (as much as 99%). Most of the respondents have a university degree, higher education, or master's degree. Among the managers of the Serbian banking sector, there are 4.3% with a Ph.D. degree. The respondents' work experience in the managerial position is mostly 6 years or more, the largest number (37.6%) performs the managerial function between 11 and 20 years. The current managerial position of the participants in the survey questionnaire shows the highest share of respondents in the first management line (58.1%), while the research sample consists of only 4.3% of managers at the highest management level.

Table 1. Participant demographic characteristics

Variable	Characteristics	Frequency	Percentage
Sex	Male	37	39.8%
	Female	56	60.2%
Age	30 years or less	1	1.1%
	31-40 years	22	23.7%
	41-50 years	56	60.2%
	51 years or more	11	11.8%
	Missing item	3	3.2%
Education	Secondary school education	1	1.1%
	Higher education	66	71.0%
	Magister / Master degree	22	23.7%
	PhD degree	4	4.3%
Work experience in management	Less than 2 years	6	6.5%
	2-5 years	15	16.1%
	6-10 years	26	28.0%
	11-20 years	35	37.6%
	More than 20 years	11	11.8%
Current management level	First-line management	54	58.1%
	Middle management	35	37.6%
	Top management	4	4.3%

(n=93)

Source: Authors' research

Table 2 shows some of the characteristics of short-term incentives in the banking sector of the Republic of Serbia. The largest number of managers are rewarded for achieving business annual goals (61.3%). In the largest number of banks, short-term incentives are based on the bank as a whole goals, and individual managers' goals (35.5%). A small number of respondents confirmed that short-term incentives are based on organizational department goals, influenced by a manager (21.5%), or just on the bank as a whole goal (12.89%). Banks that pay short-term incentives to their managers, mostly pay in cash (78.5%). The time of payment of short-term incentives differs. Banks mostly postpone the payment of incentives (33.3%), followed by banks with prompt payment (28.0%), and banks with a combination of prompt and deferred payment (17.2%). During 2019, most managers were rewarded with short-term incentives (58.1%).

Table 2. Short-term incentives characteristics

Variable	Characteristics	Frequency	Percentage
Type of short-term incentives	Bonus for achieved annual goals	57	61.3%
	Special achievement bonus	18	19.4%
	Mentoring bonus	0	0.0%
	Initial employment bonus	0	0.0%
	Guaranteed bonus regardless of the result	2	2.2%
	Other	29	31.2%
	No short-term incentives	18	19.4%
The basis for payment of short-term incentives	Achieved business goals	57	61.3%
	Extraordinary personal work results	16	17.2%
	Increased responsibility in the last business year	0	0.0%
	Other	2	2.2%
	No short-term incentives	18	19.4%
Business goals that are the basis of short-term incentives payment	Bank as a whole goals	12	12.9%
	Department goals	20	21.5%
	Individual goals	10	10.8%
	Combination of bank goals and individual goals	33	35.5%
	No short-term incentives	18	19.4%
Method of short-term incentives payment	In cash	75	80.6%
	In stock options	0	0.0%
	A combination of money and stock options	0	0.0%
	No short-term incentives	18	19.4%
Time of short-term incentives payment	Prompt	26	28.0%
	Deferred	33	35.4%
	Combined	16	17.2%
	No short-term incentives	18	19.4%
Short-term incentives payment in 2019	Yes	54	58.1%
	No	39	41.9%

Source: Authors' research

These data are in accordance with the research of Torrington et al. (2008), who in their study confirmed that encouraging the desired managers' behavior leads to the achievement of business performances. Strong relationship between short-term incentives and business annual goals, which was confirmed by the results of the research, are consistent with many **previous studies which** have emphasized the positive relationship between reward and performance (Herdan & Szczepańska, 2011; Deysel & Kruger, 2015). Although Ryan & Deci (2017) have confirmed that incentives are strong motivators if they emphasize the competencies of individuals, this result was not confirmed in our research, since only 10.8% of managers are rewarded with short-term incentives for their individual contribution. Our research confirmed that short-term incentives are mostly paid in cash (78.5%), which is compliant with the previous study of Bussin (2016).

Empirical research on the impact of short-term incentives on managers' motivation, in the banking sector of the Republic of Serbia, tested the impact of short-term incentives on the motivation of managers at different levels of hierarchy, and managers in different age groups.

H1: The impact of short-term incentives on a manager's motivation depends on the hierarchical management level

Testing the statistical significance in the difference of managers' motivation with short-term incentives, given the managerial level, was done by applying multivariate analysis of variance. After checking the assumptions related to the MANOVA implementation - sample size, normality test, linearity, homogeneity of variance-covariance matrices, multicollinearity, and singularity, we conclude that all conditions for conducting the multivariate analysis of variance are met.

Table 3. Multivariate tests

		Value	F	Nr. degrees of freedom	p-value
Intercept	Pillai's Trace	.973	777.455	4	.000
	Wilks' Lambda	.027	777.455	4	.000
	Hotelling's Trace	35.745	777.455	4	.000
	Roy's Largest Root	35.745	777.455	4	.000
Current hierarchical level	Pillai's Trace	.160	1.907	8	.003
	Wilks' Lambda	.844	1.927	8	.009
	Hotelling's Trace	.181	1.946	8	.009
	Roy's Largest Root	.155	3.416	4	.001

Source: Authors' research

Table 3 provides a set of multivariate tests that indicate that there is a statistically significant correlation between managers' current position and their motivation.

The results of the multivariate analysis are given in Table 4.

Table 4. Multivariate analysis of variance

Motivation with components of the compensation package	Hierarchical level of manager				F	p-value	Bonf.
	1	2	3	Av.			
Salary	4.46	4.01	4.75	4.41	1.36	.022	2-3
Short-term incentives	3.52	3.24	3.00	3.25	.48	.615	-
Long-term incentives	1.69	2.23	3.00	2.31	6.20	.003	1-2, 1-3, 2-3
Benefits	2.65	2.30	2.00	2.32	1.10	.016	1-3
Perquisites	3.70	3.58	4.01	3.76	.23	.788	-
Average motivation	2.46	2.35	2.55				
Number of respondents	54	35	4				

Source: Authors' research

Based on data given in Table 4, the highest managerial level is among the lowest in motivation by short-term incentives (3.00), the middle management level has a slightly higher motivation by short-term incentives (3.24), while the highest motivation is present among first-line managers (3.52). An interesting fact is that the highest managerial levels are the least motivated by short-term incentives, and the most by salary, long-term incentives, and perquisites. Specifically, the highest motivation by short-term incentives is present at the first management line, while their motivation by long-term incentives is at the lowest level (1.69), compared to managers in middle and high managerial positions. Managers of the banking sector of the Republic of Serbia are most motivated by salaries (4.41), while the lowest motivation is by long-term incentives (2.31) and benefits (2.32).

Positive correlation between rewarding, achieved results, and motivation is verified in our research, with confirmation that salary and short-term incentives are the strongest motivating factors, which is consistent with the previous study of Kuvaas et al. (2018).

As illustrated in Table 4, no statistically significant difference between managers has been proven, given the current managerial position, in terms of motivation by short-term incentives. Motivation by total compensation package varies according to various management levels. More specifically, the impact of salary as a motivating factor differs significantly between the middle and top managers. Motivation by long-term incentives also differs - between first-line managers and middle management positions, between first-line managers and top management positions, and between middle and top management positions. In terms of benefits as a motivating factor, there is a difference in the motivation of top managers and first-line managers. There was no statistically significant difference between managers, given their current managerial positions, in terms of motivation by perquisites.

Following the results of previous studies (Lawler, 1981; Stewart et al., 1993), the findings of our research also confirmed that incentives motivate all managers to achieve higher business performances, and that there is no statistically significant difference between managers, in regarding to their managerial position.

H2: There is a direct relationship between managers' age and their motivation by short-term incentives (older managers are more motivated by short-term incentives than young managers)

To test hypothesis H2, correlation analysis was used. According to data in Table 5, as the aging of managers increases, so does their motivation by compensation in the form of short-term incentives, and vice versa, younger managers are less motivated by short-term incentives. There is a statistically significant correlation here.

Table 5. Correlation analysis

		Salary	Short-term incentives	Long-term incentives	Benefits	Perquisites
Managers' age	Pearson Correlation	.352	.311	-.016	-.464*	-.004
	Sig. (2-tailed)	.041	.047	.882	.002	.971
	N	90	90	90	90	90

Source: Authors' research

There is also a statistically significant correlation between managers' age and their motivation by compensation in the form of salary. As the aging of managers increases, so does their salary motivation, and vice versa, younger managers are less motivated by salary. A statistically significant correlation between age and benefit motivation has also been discovered. This is an inverse correlation, with the increase of managers' age, the motivation by benefits decreases, and vice versa.

The findings of our research revealed that older managers are more motivated by short-term incentives; these results are only partially consistent with the previous study by Lazear & Oyer (2009), because contrary to their conclusions, short-term incentives can significantly motivate one group of managers, and contribute to organization's performance.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Empirical research of the impact of short-term incentives on managers' motivation **disproved** the validity of the first hypotheses, and proved the second one. Testing of the first hypothesis did not prove a statistically significant difference between managers, given the hierarchical level, and their motivation by short-term incentives. The conducted research concludes that short-term incentives, according to their importance as a motivating factor of managers, are ranked behind the salary and perquisites, so they do not have the highest impact on the motivation of managers in the banking sector of the Republic of Serbia. They are of the greatest importance for the motivation of first-line managers. By testing the second hypothesis, it was confirmed that the motivation of managers by short-term incentives increases with their age. The research confirmed that with the managers' age increase, their motivation by salary increases, while their motivation by benefits decreases. According to the results obtained in this study, as many as 61.3% of respondents confirmed that short-term incentives are performance-related, conditioned by the achievement of business goals. However, in many banks, short-term incentives are related to the bank as a whole goals in combination with individual man-

ager goals (35.5%), or related only to bank as a whole goals (12.9%), and managers do not have a direct influence on them. The conclusion we draw is that underperforming managers will also receive short-term incentives if the bank's goals have been achieved. Partly, the research concluded that short-term incentives do not have the most significant impact on managers' motivation, can be related to business goals that are eligible for short-term incentives payment. The research conclusion is partially a result of the fact that some commercial banks in the Republic of Serbia do not reward their managers with short-term incentives, as confirmed by 19.4% of respondents. Besides, it is important to note that as many as 41.9% of managers did not receive short-term incentives in 2019, which further clarifies the research conclusion that short-term incentives do not have the most significant impact on managers' motivation. Designing adequate short-term incentive plans is necessary for the banking sector of the Republic of Serbia, to create a motivational environment for managers. It is necessary to simplify the short-term incentives plans, redefine and improve them. Short-term incentives need to be performance-related, conditioned by those business goals that are most important for competitive differentiation, better market position, the rise of owners' value; and at the same time goals that managers have direct influence over.

REFERENCES

- Bebchuk, L.A., Fried, J.M. (2004). *Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bolton, P., Scheinkman, J., Xiong, W. (2005). Pay for Short-Term Performance: Executive Compensation in Speculative Markets. *Journal of Corporation Law*, 30(4), 721-747.
- Bussin, M. (2016). *The Remuneration Handbook for Africa (3rd edition)*. Bryanston, JHB: KR Publishing.
- Canyon, M. (2006). Executive Compensation and Incentives, Academy of Management Perspectives. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 25-44.
- Deysel, B., Kruger, J. (2015). The relationship between South African CEO Compensation and company performance in the banking industry. *Southern African Business Review*, 19(1), 137-169.
- Grant, A. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Herdan, A., Szczepańska, K. (2011). Directors Remuneration and Companies' Performance the Comparison of Listed Companies in Poland and UK. *Foundations of Management*, 3(2), 41-54.
- Hertzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1957). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Indjejikian, R.J., Nanda, D.J. (2002). Executive Target Bonuses and What They Imply about Performance Standards. *Accounting Review*, 77(4), 793-819.
- Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(5), 205-360.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. (2018). Individual variable pay for performance, incentive effects, and employee motivation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2018(1), 1-28.
- Lajsic, H. (2019). Strategic human resources management and business intelligence systems in the purpose of social and economic development. *Economy and Market Communication Review*, 17(1), 53-68.

- Lawler, E. (1981). *Pay and organisation development. (1st Ed.)*. Reading, MA: Addison–Wesley Publishing Company.
- Lazarević A., Protić V. (2017). Customer Satisfaction as Ulimate Goal of Quality Management. *Tokovi osiguranja: Časopis za teoriju i praksu osiguranja*(1), 83-93.
- Lazear, E.P., Oyer, P. (2009). Personnel economics. In R. R. Gibbons, *Handbook of Organizational Economics* (pp. 479-519). Princeton, NY: Princeton University Press.
- Marinović-Matović, I. (2018). Creating and Developing Competition in the Banking Sector of the Republic of Serbia. *RAIS Conference Proceedings - The 11th International RAIS Conference on Social Sciences* (pp. 59-64). Washington, DC, USA: Research Association for Interdisciplinary Studies (RAIS).
- Marinović-Matović, I. (2019). Comparative analysis of Executive Compensation in the Republic of Serbia and EU Countries. *Economic Themes*, 57(2), 181-200.
- Marsden, D., Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of Merit Pay on motivation in the public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-261.
- Matsunaga, S.R., Park, C.W. (2001). The Effect of Missing a Quarterly Earnings Benchmark on the CEO's Annual Bonus. *Accounting Review*, 76(3), 313-332.
- Murphy, K. (1999). Chapter 38 Executive compensation. *Handbook of Labor Economics*, 3(Part B), 2485-2563.
- NBS. (2018). *Bankarski sektor u Srbiji: Izveštaj za četvrto tromesečje 2018. godine [Banking sector in Serbia: Report for the fourth quarter of 2018]*. Retrieved June 30, 2020, from www.nbs.rs: https://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_18.pdf
- Rajan, R. (2009). The credit crisis and cycle-proof regulation. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 91(5), 397-402.
- Rakic, S., Santrac, S. (2020). Quantitative analysis of operationalization of attitudes and motivation of managers in raising the performance of the TV service. *Economy and Market Communication Review*, 20(2), 357-377.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications.
- Southam, C., Sapp, S. (2010). Compensation across executive labor markets: What can we learn from cross-listed firms quest. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 70-87.
- Stewart, B., Appelbaum, E., Beer, M., Lebby, A. (1993). Rethinking rewards. *Harvard Business Review*, 71(6), 37-45.
- Taussig, F.W., Barker, W.S. (1925). American Corporations and Their Executives: A Statistical Inquiry. *The Quarterly Journal of Economics*, 40(1), 1-51.
- Torrington, D., Hall, L., Stephen, T. (2008). *Human Resource Management (7th ed.)*. Edinburg: Pearson Education Limited.
- Wheatley, M. (1999). *Leadership and the new science*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Williams, T. (2018). *Development and Implementation of a Staff Incentive Bonus Program (Focus paper)*. Retrieved June 20, 2020, from www.mgma.com: <https://www.mgma.com/MGMA/media/files/fellowship%20papers/2019%20Fellows%20Papers/Development-and-Implementation-of-a-Staff-Incentive-Bonus-Program.pdf?ext=.pdf>



KARAKTERISTIKE SUSTAVA RANOG UPOZORENJA NA STRATEŠKE RIZIKE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU PODUZEĆA

Josip Kereta

Dinko Primorac

Mihaela Mikić

Dr. Sc; Veleučilište Baltazar, Zaprešić, Hrvatska; keretaj@gmail.com

Izvanredni profesor; Sveučilište Sjever, Varaždin, Hrvatska; dinko.primorac@unin.hr

Izvanredni profesor; Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Agreb, Hrvatska; mmikic@efzg.hr

Sažetak: Ovaj rad ima za cilj ustanoviti razinu razvoja sustava ranog upozorenja koji se upotrebljava u sustavu upravljanja poslovnim rizikom s posebnim naglaskom na strateške rizike. Uzorak istraživanja čine hrvatska poduzeća koja svoje poslovanje ostvaruju i u okviri međunarodnog tržišta. Konstruiran model sustava ranog upozorenja treba upućivati na prilike i prijetnje i isto tako treba omogućiti razmatranje pozitivne i negativne dimenzije rizika. Provedeno je primarno istraživanje strukturiranim upitnikom korištenjem Google Forms platforme te korištenjem Likertove ljestvice sa skalom od 1-5, pri čemu je (1) „potpuno se ne slažem“, a (5) „potpuno se slažem“. Pri analizi podataka koristi se metoda Hi-kvadrata koja predstavlja najprimjenjiviju neparametrijsku metodu analize kvantitativnih podataka. Istraživanjem je prikupljeno 120 odgovora. Potvrđene su sve četiri testirane hipoteze, odnosno možemo zaključiti kako sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran omogućuje predviđanje budućih poslovnih događaja treba biti orijentiran na mogućnost iskorištavanja strateških prilika te na izbjegavanje strateških prijetnji. Isto tako navedeni sustav treba biti smješten unutar organizacijske jedinice Kontroling. Pravilno modeliran i operacionaliziran sustav ranog upozorenja na strateške rizike koji se javljaju u poslovanju na međunarodnom tržištu isto tako treba sadržavati sljedeće elemente: održavanje redovitih sastanaka, redovitu uporabu i provođenje SWOT analize, praćenje tehnološkog okruženja, redovitu uporabu i provođenje PESTLE analize, redovitu uporabu i provođenje Porterovog modela pet sila, pratiti i pribaviti podatke o gospodarskom okruženju, te koristiti usluge raznih strukovnih udruženja i institucija. Promatranjem sadašnjih događaja, analizom događaja iz prošlosti i procjenjivanjem događaja i budućih promjena lakše se dolazi do spoznaja o važnosti testiranja sustava ranog upozorenja na baš sve promjene jer one nadalje mogu ostvariti utjecaj na promjene u gospodarskoj i društvenoj okolini. Navedeni pristup dalje je osnova za izbjegavanje rizika i njegovih negativnih posljedica koje su nastale kao rezultat neočekivanih promjena.

Key words: sustavi ranog upozorenja; strateški rizici; internacionalizacija; poduzetništvo.

The JEL Classification: G32, L26.

UVOD

Za razliku od tradicionalnih uvjeta poslovanja danas smo suočeni s visokom razinom dinamike i kompleksnosti okruženja, odnosno turbulencijom te sve većim razlikama unutar poduzeća. Donošenje poslovnih odluka i upravljanje poslovnim procesima također značajno je otežano u suvremenim uvjetima poslovanja. Osobito je teško procijeniti posljedice budućih događaja te procijeniti nastup budućih situacija, što u konačnici rezultira povećanjem neizvjesnosti u svakom segmentu poslovanja. Isto tako, suvremeni poslovni trendovi, osobito razvoj financijskog menadžmenta i kontrole, natjerao je poduzeća da više pažnje posvete rizicima i njihovom utjecaju na cjelokupno poslovanje (Stamatović, Maksimović, & Sućeska, 2020). Adekvatne mjere zaštite u ovim sve složenijim uvjetima poslovanja postaju veoma važan faktor uspješnosti (Majstorović, 2018). Upravo iz navedenih razloga potrebno je provoditi sustave ranog upozorenja koji će nam omogućiti upravljanje rizicima poslovanja pa stoga nije iznenađujuće što se menadžment poduzeća sve više vremena posvećuje problematici upravljanja rizicima (Andrijanić, Gregurek, & Merkaš, 2016). Rizik općenito možemo definirati stanje, stanje u kojem dolazi do negativnog odstupanja od našeg očekivanog i istovremeno poželjnog rezultata (Vaughan & Vaughan, 1998, str. 53). Isto tako rizik može predstavljati i vjerojatnost nastupa moguće štete, gubitka ili opasnosti, odnosno kalkuliranu prognozu (Andrijanić, Gregurek, & Merkaš, 2016, str. 17). Poslovni rizik možemo definirati kao funkciju financijske poluge, operativne poluge i promjene prodaje outputa“ (White, Soundhi, & Fried, 1998). Usmjerenost na povećanje vrijednosti poduzeća kao i na dugoročni opstanak kao osnovnu svrhu postojanja poduzeća sve je ugroženija jer se nalazi pod stalnim pritiskom raznih oblika poslovnih rizika. Ukoliko poduzeće posluje na međunarodnom tržištu čitav problem dodatno potenciraju različiti ekonomski i neekonomski rizici određene zemlje (Andrijanić & Pavlović, 2016, str. 208). Rizici poslovanja ostvaruju negativan pritisak na uspješnost poslovanja te mogućnosti konkuriranja na međunarodnoj razini i kod hrvatskih poduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima. Upravo zato potrebno je koristiti sustave ranog upozorenja. Korištenjem sustava ranog upozorenja moguće je pravovremeno otkriti i prepoznati trendove koju u konačnici mogu dovesti do prijetnji ili prilika u poslovanju. Navedeno sustav poduzeću daje dovoljno vremena za poduzimanje adekvatnih koraka, bilo da su to aktivnosti kojima će se poduzeće zaštititi od prijetnji ili aktivnosti kojima će se prilike iskoristiti (Aguilar, 1967). Sustav ranog upozorenja, ili kako se još naziva uočavanja prilika, predstavlja sustav upravljanja rizikom koji za cilj ima izbjegavanje iznenađenja te identificiranje prilika na proaktivan i kontinuiran način (Hedin, 2005). Njegova misija je izbjegavanje iznenađenja, odnosno minimiziranje strateških rizika. Gilad (2004) pod pojmom strateškog rizika definira rizik koji je nastao kao rezultat neusuglašenosti strategije poduzeća i tržišnih uvjeta.

Cilj ovog rada je ustanoviti nivo razvoja sustava ranog upozorenja koji se upotrebljava u sustavu upravljanja poslovnim rizikom s posebnim naglaskom na strateške rizike i to u okviru hrvatskih poduzeća koja svoje poslovanje ostvaruju i u okviru međunarodnog tržišta. Pri tome se razmatra i pozitivna i negativna dimenzija rizika. Odnosno, kako bi mogli govoriti o sustavu rane spoznaje, navedeni konstruirani model sustava ranog upozorenja mora ukazivati i na prijetnje i na prilike. Njegova svrha je predviđanje strateških prijetnji i prilika, čime poduzeću omogućuje pravovremenu zaštitu od prijetnji te mogućnost iskorištavanja prilika. U radu su postavljene sljedeće

istraživačke hipoteze: Sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran treba biti smješten unutar kontrolinga (H1); Sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran omogućuje predviđanje budućih poslovnih događaja (H2); Sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran treba biti usmjeren na mogućnost iskorištenja strateških prilika (H3) te Sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran ponajprije treba biti usmjeren na izbjegavanje strateških prijetnji (H4). Isto tako, u radu se uz navedene hipoteze istražuju i elementi optimalnog sustava ranog upozorenja.

Rad započinje uvodom gdje se definiranju problem istraživanja te hipoteze rada. Nakon toga slijedi pregled literature koji pobliže opisuje temu rada pružajući uvid u dosadašnja istraživanja u ovom području. Istraživački dio rada čine metodologija, empirijski podaci te rezultati i rasprava. Na kraju rada nalazi se zaključak.

PREGLED LITERATURE

U poslovnom smislu, koncept strateškog sustava ranog upozorenja u poslovnu literaturu prvi je uveo I. Ansoff 1975. godine (Ansoff, 1975), no nedavne studije koje su produbile analizu ovog koncepta samo dokazuju njegovu aktualnost i danas (Holopainen & Toivonen, 2012). Budući kako su unutar koncepta slabi signali stavljeni u opći kontekst predviđanja budućnosti, navedeni koncept postao je baza za buduće koncepte, kao što su snažni signali i trendovi (Holopainen & Toivonen, 2012). Proces strateškog sustava ranog upozorenja odvija se unutar okvira koji se sastoji od nekoliko faza: identifikacije ključnih obavještajnih točaka, razvoja različitih scenarija u odnosu na prijetnje ili poslovne prigode, stvaranja liste indikatora koje treba motriti te izrade planova za motrenje indikatora, odnosno prikupljanje podataka (Bernhardt, 2003). Gilad (2004) povezuje sustav ranog upozorenja s konceptom konkurentske inteligencije te ih promatra i opisuje s aspekta znanosti i umjetnosti, a smatra kako se zasnivaju na ekonomiji, psihologiji, kreativnosti i mašti. Konkurentska inteligencija predstavlja sposobnost sagledavanja i spoznavanja konkurencije s ciljem stvaranja prednosti pred konkurencijom, što ujedno predstavlja i ključ dugoročnog uspjeha poduzeća (Fuld, 2010). U skladu s navedenim analitičar treba posjedovati izražen osjećaj za predviđanje razvojnog smjera industrijske grane te naravno odgovarajuću kombinaciju znanja i talenta (Gilad, 2004, str. 15).

Dio autora sustave ranog upozorenja dovodi u usku vezu s kontrolingom. Pri tome kontroling ne predstavlja samo funkciju ili organizacijsku jedincu unutar poduzeća, već predstavlja pogled na poduzeće iz holističke perspektive. Ovako definiran kontroling predstavlja način razmišljanja u kojem se sagledava cjelina poslovanja, te istovremeno predstavlja svojevrsni „mozak“ poduzeća. Sustavi ranog upozorenja smatraju se najvažnijim i najistaknutijim alatima za procjenu promjena u okruženju, odnosno sagledavanje prilika i prijetnji, omogućavajući pravovremeno i odgovarajuće djelovanje poduzeća (Horváth, 2012). Strateški sustavi ranog upozorenja predstavljaju kontroling premisa te ukazuju ne samo na latentne rizike već i na mogućnosti i trendove (Ziegenbein, 2008, str. 411). Sustav ranog upozorenja, kao dio upravljanja rizicima, treba moći uočiti strateški važne signale, odnosno prikupiti informacije koje bi omogućile projekciju smjera i obujma tehnoloških, ekonomskih, društvenih, ekoloških i političkih promjena (Ziegenbein, 2008, str. 412). Krystek i Moldenhauer (2007) povezuju sustave ranog upozorenja i poslovnu krizu te namjeru što ranijeg otkrivanja

pokazatelja krize. Navedeno je posebno važno u poslovanju korporacija. Budući kako korporativne krize privlače javni interes što može dodatno pogoršati njihovu poziciju i dovesti do uništavanja vrijednosti poduzeća i drugih posljedica, posebno je važno razvijati ranu identifikaciju i upravljanje krizom kao ključnu poslovnu sposobnost. Svrha sustava ranog upozorenja je što učinkovitije prepoznavanje važnih devijantnih trendova koji potencijalno mogu predstavljati opasnost za poslovanje poduzeća (Klepac, Kopal, & Mršić, 2017).

Prema istraživanju Dojčinović (2008) čak 92 % poduzeća u Hrvatskoj implementira neki oblik sustava ranog upozorenja sa svrhom pružana potpore pri otkrivanju poslovne krize, a kod 54% poduzeća odgovornost izračuna i prezentiranja pokazatelja je upravo na odjelu kontrolinga. Prema istom istraživanju više od 80% poduzeća smatra kako su informacije iz okoline važne ili vrlo važne u poslovanju poduzeća. Prilikom praćenja i analiziranja okoline poduzeća su jednako usmjerena na samo bližu te bližu i dalju okolinu, a znatno manje na samo dalju okolinu poduzeća (Labaš, 2011, str. 138). Većina poduzeća posluje u vrlo turbulentnoj okolini, npr. telekomunikacijskoj i informatičkoj industriji, koju obilježava visoki stupanj konkurencije i gdje poduzeća imaju umjeren do vrlo veliki utjecaj na samo okolinu (Labaš, 2011, str. 138). Prema Labašu (2011) signali prikupljeni iz okoline najčešće se koriste kao podloga za oblikovanje strategije te mjera poslovnih aktivnosti poduzeća. Prema istom izvoru, najčešći izvori podataka o promjenama u okolini su: Internet stranice, osobni kontakti zaposlenika, sastanci te sajmovi, odnosno poslovni skupovi. Informacije dolaze iz formalnih i neformalnih izvora (u 64% slučajeva) te se one provjeravaju i ocjenjuju obzirom na pouzdanost izvora. Alati za izvještavanja i skladištenje podataka, kao alati poslovne inteligencije kojima je cilj prikupljanje, a manje analiza informacija, koriste se najučestalije (Labaš, 2011, str. 140). Prema istom izvoru, pokazatelji uspješnosti kao i podatkovno rudarenje znatno je manje zastupljeno u anketiranim poduzećima.

Istraživanje Osmanagić-Bedenik, Rausch, Fafaliou & Labaš (2012) pokazalo je kako više od polovice poduzeća u Austriji, Hrvatskoj i Grčkoj imaju implementiran sustav ranog upozorenja, no istovremeno postoje i značajne razlike. Zanimljivo je kako rezultati pokazuju da hrvatska poduzeća kontinuirano planiraju te prate odstupanja na dvotjednoj razini što je učestalije od austrijskih i grčkih poduzeća. S druge strane, prema istom istraživanju, hrvatska poduzeća rjeđe prate ostvarene profite i odstupanja od planiranih profita, dok s druge strane austrijska poduzeća tome posvećuju najviše pozornosti. Isto tako, financijska i razvojna analiza više su zastupljene u poduzećima u Hrvatskoj i Austriji, nego u Grčkoj. Zanimljivo je kako se indikatori zaduženosti više koriste u hrvatskom poduzećima, a ne toliko u austrijskim i grčkim. Iako bi na prvi pogled očekivali suprotno, kod hrvatskih i grčkih poduzeća u usporedbi s austrijskim poduzećima, zastupljena je nešto viša razina implementiranosti sustava ranog upozorenja. Sa stajališta instrumenata koji se koriste pri analizi može se zaključiti kako poduzeća u Austriji ne koriste toliko strateške instrumente (npr. analizu kvalitete upravljanja, Porterovu analizu pet sila, marketinšku analizu i analizu linije proizvoda), dok poduzeća u Hrvatskoj brinu o oba aspekta, i dugoročnom i kratkoročnom, odnosno uključuju i strateške i operativne elemente (Osmanagić-Bedenik, Rausch, Fafaliou, & Labaš, 2012). Analiza količine upotrebe indikatora, u istom istraživanju, pokazala je kako poduzeća u Austriji koriste više od deset indikatora koje opisujemo kao indikatore širokog raspona, što je značajno više od poduzeća u Hrvatskoj i Grčkoj. Sastaja-

lište financijskih indikatora nema velikih razlika među zemljama, u svim istraživanim zemljama navedeni indikatori predstavljaju najčešću vrstu indikatora koji se koriste u procesu izvješćavanja, planiranja i kontrole. Zanimljivo je kako poduzeća u Grčkoj najmanje koriste nefinancijske indikatore, u odnosu na poduzeća u Hrvatskoj i Austriji. Isto tako u Austriji se najviše koriste indikatori poslovnog procesa, a u Hrvatskoj indikatori zaposlenika i inovacija. Dodatna analiza u sklopu ovog istraživanja dala je i odgovor na pitanje zašto poduzeća ne implementiraju sustav ranog upozorenja. Odgovor u svim promatranim zemljama bio je isti i odnosi se na sljedeće: nedovoljan broj zaposlenika kojima bi zadatak bio praćenje i analiziranje indikatora ranog upozorenja te stav kako su i samo financijski pokazatelji dovoljni (Osmanagić-Bedenik, Rausch, Fafaliou, & Labaš, 2012).

METODOLOGIJA

Primarno istraživanje u okviru ovog rada provedenoj je internetskom anketom u okviru platforme Google Forms i to u sklopu pisanja doktorske disertacije. Anketa se sastojala od 44 pitanja koja su strukturirana u četiri osnovna segmenta: (1) opći podaci o poduzeću, (2) funkcionalnost postojećeg sustava ranog upozorenja, (3) elementi, odnosno struktura sastavnica sustava ranog upozorenja te (4) pretpostavke nužne za održivosti modela sustava ranog upozorenja. Anketiranje se provodilo strukturiranim upitnikom u kojem je korištena Likertova ljestvica sa skalama procjene od 1-5, gdje je (1) potpuno se ne slažem“, a (5) „potpuno se slažem“. Upitnik je poslan na 380 hrvatskih poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu slučajnim uzorkom koristeći sustav elektroničke pošte. Na kraju je prikupljeno 120 odgovora, što predstavlja stopu povrata od 31,6%. Navedena stopa smatra visokom i relevantnom.

Analiza strukture uzorka pokazuje kako od 120 ispitanih poduzeća njih najviše, odnosno 43 poduzeća, ima sjedište u Gradu Zagrebu. Ako ovom broju dodamo i poduzeća koja se nalaze u prstenu oko Grada Zagreba, odnosno u Zagrebačkoj županiji (20) dolazimo do 55,83% ukupnog broja poduzeća. Navedeno je u skladu s distribucijom broja poduzeća u populaciji. Najmanje ispitanih poduzeća dolazi iz Šibensko-kninske županije. Sa stajališta djelatnosti, većina ispitanika posluje u sektoru trgovine na veliko i malo, odnosno njih 24. Sljedeće zastupljene djelatnosti su: financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja u kojima posluje 19 poduzeće, informacije i komunikacije u kojima posluje 15 poduzeća te građevinarstvo i prerađivačka industrija sa po 11 predstavnika. Navedenih pet djelatnosti predstavlja 67,5% ukupnog uzorka. Najmanji broj poduzeća posluje u okviru administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, opskrbe vodom, uklanjanja otpadnih voda, gospodarenja otpadom, djelatnosti sanacije okoliša i rudarstva. Prema veličini u uzorku su najzastupljenija mikro poduzeća, njih 47, dok je najmanji broj srednjih poduzeća, njih 20. U uzorku je još 32 malih i 21 veliko poduzeće.

Pri analizi podataka koristila se metoda Hi-kvadrata. Navedena metoda predstavlja najprimjenjiviju neparametrijsku metodu analize kvantitativnih podataka (Papić, 2014, str. 235). Metoda Hi-kvadrata se koristi u svrhu procjenjivanja normalnosti distribucije, odnosno kako bi se utvrdila značajnost razlika između opaženih i očekivanih vrijednosti. Ova metoda koristi se samo u slučajevima kada su podaci distribuirani u tri do šest kategorija uz pretpostavku jednakosti intervala. Budući kako su u ovom istraživanju analizirani stavovi ispitanika o pretpostavkama povezanim

s postavljenim hipotezama te se istovremeno koristi Likertova ljestvica sa skalama procjene od 1-5, primjena navedene metode je odgovarajuća.

EMPIRIJSKI PODACI

Kao što je prethodno navedeno testiranje hipoteza provedeno je Hi-kvadrat testom te s pretpostavkom distribucije očekivanih vrijednosti prema normalnoj, odnosno Gaussovoj distribuciji. Testiranje prve hipoteze prikazalo je rezultat $\sum$ hi-kvadrat = 388,052 (Tablica 1). Navedeni rezultat ukazuje da se nulta hipoteza H1 smatra nedvojbeno opovrgnutom, odnosno možemo potvrditi kako sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran trebao bi biti smješten unutar organizacijske jedinice Kontroling. Isto tako analiza je potvrdila kako odgovori na postavljeno pitanje u upitniku nisu distribuirani prema Gaussovoj distribuciji. Dopunska analiza provođenjem MS Excel funkcije CHISQ.TEST također potvrđuje odbacivanje nulte hipoteze H1. Budući kako je rezultat ove funkcije $p = 1,06102E-82$, što predstavlja ekstremno nisku vrijednost koja je značajno manja od granične vrijednosti 0,01. Navedi rezultat nedvojbeno upućuje na odbacivanje nulte hipoteze H1.

Tablica 1. Dokazivanje H1 izračunom Hi-kvadrat testa

	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Djelomično se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
opažajna (empirijska) vrijednost (fe)	0	4	24	50	42	120
formula za izračun očekivane vrijednosti (ft)	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost (ft)	4,31	28,61	54,17	28,61	4,31	120
razlika (devijacija) (fe-ft)	-4,31	-24,61	-30,17	21,39	37,69	
kvadrat devijacije (fe-ft) ²	18,56	605,55	910,11	457,62	1420,69	
H1 kvadrat (fe-ft) ² / ft	4,31	21,17	16,80	16,00	329,78	388,052
Značajnost	1 %	Aritmetička sredina	4,083	p vrijednost	1,06102E-82	
Stupanj slobode	4	H1 kvadrat > od granične vrijednosti → nulta hipoteza je			OPOVRGNUTA	
Granična vrijednost	13,277	čime je alternativna hipoteza zbog aritmetičke sredine > 3			POTVRĐENA	

Izvor: Istraživanje autora

Testiranje H2 korištenjem Hi-kvadrat testa pokazalo je kako $\sum$ hi-kvadrat = 251990,025 (Tablica 2). Navedeni rezultat ukazuje da se nulta hipoteza H2 smatra nedvojbeno opovrgnutom, odnosno možemo potvrditi kako sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran treba omogućiti predviđanje budućih

poslovnih događaja. Isto tako analiza je potvrdila kako odgovori na postavljeno pitanje u upitniku nisu distribuirani prema Gaussovoj distribuciji. Dopunska analiza provođenjem MS Excel funkcije CHISQ.TEST također potvrđuje odbacivanje nulte hipoteze H2. Budući kako je rezultat ove funkcije $p = 2,1933E-129$ što predstavlja ekstremno malu vrijednost koja je također značajno manja od granične vrijednosti 0,01. Navedi rezultat nedvojbeno upućuje na odbacivanje nulte hipoteze H2.

Tablica 2. Dokazivanje H2 izračunom Hi-kvadrat testa

	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Djelomično se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
opažajna (empirijska) vrijednost (fe)	0	0	17	51	52	120
formula za izračun očekivane vrijednosti (ft)	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost (ft)	4,31	28,61	54,17	28,61	4,31	120
razlika (devijacija) (fe-ft)	-4,31	-28,61	-37,17	22,39	47,69	
kvadrat devijacije (fe-ft) ²	18,56	818,42	1381,46	501,40	2274,53	
Hi kvadrat (fe- ft) ² / ft	4,31	28,61	25,50	251403,63	527,98	251990,025
Značajnost	1 %	Aritmetička sredina	4,292	p vrijednost	2,1933E-129	
Stupanj slobode	4	Hi kvadrat > od granične vrijednosti → nulta hipoteza je			OPOVRGNUTA	
Granična vrijednost	13,277	čime je alternativna hipoteza zbog aritmetičke sredine > 3			POTVRĐENA	

Izvor: Istraživanje autora

Analizom H3 korištenjem Hi-kvadrat metode rezultiralo je sljedećom vrijednošću: $\sum \text{hi-kvadrat} = 320,897$ (Tablica 3). Navedeni rezultat ukazuje da se nulta hipoteza H3 smatra nedvojbeno opovrgnutom, odnosno možemo potvrditi kako sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran treba usmjeriti prvenstveno na mogućnost iskorištenja strateških prilika. Isto tako analiza je potvrdila kako odgovori na postavljeno pitanje u upitniku nisu distribuirani prema Gaussovoj distribuciji. Dopunska analiza provođenjem MS Excel funkcije CHISQ.TEST također potvrđuje odbacivanje nulte hipoteze H3. Budući kako je rezultat ove funkcije $p = 3,35833E-68$ što predstavlja ekstremno malu vrijednost koja je također značajno manja od granične vrijednosti 0,01. Navedi rezultat nedvojbeno upućuje na odbacivanje nulte hipoteze H3.

Tablica 3. Dokazivanje H3 izračunom Hi-kvadrat testa

	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Djelomično se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
opažajna (empirijska) vrijednost (fe)	0	3	28	51	38	120
formula za izračun očekivane vrijednosti (ft)	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost (ft)	4,31	28,61	54,17	28,61	4,31	120
razlika (devijacija) (fe-ft)	-4,31	-25,61	-26,17	22,39	33,69	
kvadrat devijacije (fe-ft) ²	18,56	655,77	684,76	501,40	1135,15	
HI kvadrat (fe-ft) ² / ft	4,31	22,92	12,64	17,53	263,50	320,897
Značajnost	1 %	Aritmetička sredina	4,033	p vrijednost	3,35833E-68	
Stupanj slobode	4	HI kvadrat > od granične vrijednosti → nulta hipoteza je			OPOVRGNUTA	
Granična vrijednost	13,277	čime je alternativna hipoteza zbog aritmetičke sredine > 3			POTVRĐENA	

Izvor: Istraživanje autora

Testiranje H4 korištenjem Hi-kvadrat metode rezultiralo je sljedećom vrijednošću: $\sum \text{hi-kvadrat} = 512,607$ (Tablica 4). Navedeni rezultat ukazuje da se nulta hipoteza H4 smatra nedvojbeno opovrgnutom, odnosno možemo potvrditi kako sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran treba usmjeriti na izbjegavanje strateških prijetnji. Isto tako analiza je potvrdila kako odgovori na postavljeno pitanje u upitniku nisu distribuirani prema Gaussovoj distribuciji. Dopunska analiza provođenjem MS Excel funkcije CHISQ.TEST također potvrđuje odbacivanje nulte hipoteze H3. Budući kako je rezultat ove funkcije $p = 1,2566E-109$ što predstavlja ekstremno malu vrijednost koja je također značajno manja od granične vrijednosti 0,01. Navedi rezultat nedvojbeno upućuje na odbacivanje nulte hipoteze H4.

Tablica 4. Dokazivanje H4 izračunom Hi-kvadrat testa

	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Djelomično se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
opažajna (empirijska) vrijednost (fe)	0	5	23	43	49	120
formula za izračun očekivane vrijednosti (ft)	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost (ft)	4,31	28,61	54,17	28,61	4,31	120
razlika (devijacija) (fe-ft)	-4,31	-23,61	-31,17	14,39	44,69	
kvadrat devijacije (fe-ft) ²	18,56	557,34	971,44	207,13	1997,37	
Hi kvadrat (fe-ft) ² / ft	4,31	19,48	17,93	7,24	463,64	512,607
Značajnost	1 %	Aritmetička sredina	4,133	p vrijednost	1,2566E-109	
Stupanj slobode	4	Hi kvadrat > od granične vrijednosti → nulta hipoteza je			OPOVRGNUTA	
Granična vrijednost	13,277	čime je alternativna hipoteza zbog aritmetičke sredine > 3			POTVRĐENA	

Izvor: Istraživanje autora

REZULTATI I RASPRAVA

Ovim istraživanjem potvrđene su sve postavljene četiri hipoteze, odnosno možemo zaključiti kako sustav ranog upozorenja koji je pravilno modeliran i operacionaliziran treba omogućiti predviđanje budućih poslovnih događaja, trebao bi biti usmjeren na mogućnost iskorištenja strateških prilika i na izbjegavanje strateških prijetnji te treba biti smješten unutar organizacijske jedinice Kontroling.

Promatrajući organizacijski smještaj sustava ranog upozorenja možemo zaključiti kako se on uglavnom nalazi u organizacijskoj jedinici Kontrolinga ili u organizacijskoj jedinici Upravljanja rizicima. Navedeno se odnosi na poduzeća koja imaju barem djelomično razvijen sustav upozorenja. Isto tako smještaj sustava ranog upozorenja unutar organizacijske jedinice Upravljanja rizicima, specifičan je više za ispitanike koje su organizirani u formu dioničkih društava. Budući kako su dionička društva skoro uvijek ujedno i velika poduzeća, može se zaključiti kako njihova veličina i raširenost organizacijske strukture utječe na dodatnu specijalizaciju organizacijskih jedinica, pa nailazimo i na organizacijsku jedinicu Upravljanja rizicima koja inače nije zastupljena u malim i srednjim poduzećima. U navedenom segmentu prezentirani rezultati istraživanja se u potpunosti podudaraju s rezultatima istraživanja Dojčinović iz 2008. godine koji su pokazali kako je u 54% slučajeva odgovornost za izračun i prezentaciju pokazatelja upravo na odjelu kontrolinga (Dojčinović, 2008, str. 95).

Važno je i uočiti kako 59,2% ispitanika smatra kako je sustav ranog upozorenja prvenstveno usmjeren na prijetnje, dok manji udio ispitanika, točnije 43,3%, gleda na sustav ranog upozorenja sa aspekta uočavanja prilike. Ova usmjerenost na izbjegavanje prijetnji dovodi do zaključka kako hrvatska poduzeća svoje poslovanje ostvaruju i u okviru međunarodnog tržišta, upravljanjem rizikom sagledavaju prvenstveno nega-

tivnu dimenziju rizika, odnosno pokušavaju smanjiti njegov negativan utjecaj. Ovakvo ponašanje poduzeća u potpunosti je u skladu s pristupima poduzeća s područja kontinentalne Europe.

Pravilno modeliran i operacionaliziran sustav ranog upozorenja na strateške rizike u međunarodnom poslovanju trebao bi sadržavati sljedeće elemente:

1. Održavanje redovitih sastanaka
2. SWOT analiza
3. Analiza tehnološkog okruženja
4. PESTLE analiza
5. Porterov model pet sila
6. Analiza gospodarskog okruženja
7. Korištenje usluga stručnih udruženja i institucija

Održavanje radnih sastanaka na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj razini važno je radi razmjene informacija unutar organizacije. Ta razmjena informacija, odnosno pravovremeno prezentiranje spoznaja, uključuje dijeljenje informacija do kojih se došlo kroz sustav ranog upozorenja, ali i povratnih informacija od strane menadžmenta prema sustavu ranog upozorenja. Na navedenim sastancima trebaju sudjelovati zaposlenici koji rade unutar sustava ranog upozorenja i menadžeri, odnosno donositelji odluka.

SWOT analiza omogućuje sagledavanje i sučeljavanje prilika i prijetnji iz okruženja poduzeća sa snagama i slabostima unutar poduzeća. Primjena SWOT analize omogućuje identificiranje promjena u okruženju te donošenje strateških preporuka o aktivnostima koje je potrebno poduzeti kako bi se poduzeće prilagodilo navedenim promjenama.

Analiza tehnološkog okruženja obuhvaća praćenje i stjecanje informacija o razvojnim smjernicama u segmentu vanjskog tehnološkog okruženja poduzeća. Iako je tehnološko okruženje dio kontekstualnog okruženja, sagledavajući ga zasebno dokazuje je važnost tehnologije u suvremenom poslovanju. Upravo radi turbulentnih uvjeta i brzih promjena koji obilježavaju suvremeno poslovanje vrlo je važno redovito motriti i uočavati promjene u tehnološkom okruženju poduzeća.

PESTLE analiza ili analiza kontekstualnog okruženja koje obuhvaća političko, ekonomsko, društveno, tehnološko, pravno i ekološko okruženje treba se primjenjivati i provoditi na redovitoj bazi. Primjena ove analize omogućuje analiziranje potencijalnih indikatora sustava ranog upozorenja koji nastaju i djeluju na makro razini, odnosno u vanjskom okruženju poduzeća.

Primjena Porterovog modela pet sila na redovitoj bazi omogućuje analiziranje čimbenika, odnosno potencijalnih indikatora sustava ranog upozorenja na mikro razini. Mikro razina se u ovom slučaju odnosi na industrijsku granu u kojoj poduzeće posluje i obuhvaća sudionike na tržištu s kojima poduzeće ostvaruje neposredan kontakt. Navedeno uključuje: konkurente, kupce, dobavljače, nove konkurente i supstitute.

Analiza gospodarskih kretanja, odnosno praćenje i pribavljanje informacija iz područja gospodarskog okruženja osobito je važno za poduzeća koja dolaze iz malih ekonomija. Gospodarska kretanja u malim ekonomijama značajno ovise o gospodarskim kretanjima u zemljama koje predstavljaju njihove strateške partnere u međunarodnoj razmjeni, pa su i gospodarski podaci partnerskih ekonomija važni za uspjeh poslovanja poduzeća.

Korištenje usluga stručnih udruženja i institucija, kao što su to npr. Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Udruga poslodavaca, itd. ima za cilj proširenje poslovnog umrežavanja poduzeća. Ovo je posebno zanimljivo malim poduzećima, koja kroz razne oblike poslovnog umrežavanja, osobito na međunarodnoj razini, mogu značajno unaprijediti svoju konkurentsku poziciju, kako na domaćem tako i na stranom tržištu.

Analiza modela sustava ranog upozorenja prema veličini poduzeća pokazala je kako u slučaju mikro poduzeća postoji visok koeficijent varijacije, odnosno nije moguće donesti zaključke koji bi rezultirali jednim konzistentnim i relevantnim modelom za sva mikro poduzeća. U okviru malih poduzeća ispitanici su veću važnost dali korištenju usluga stručnih udruženja i institucija, osobito gospodarske diplomacije te primjeni uravnotežene matrice pokazatelja. Mala poduzeća su manju važnost dali vanjskom okruženju poduzeća, odnosno praćenju i pribavljanju informacija iz tehnološkog i gospodarskog okruženja. U slučaju srednjih i velikih poduzeća možemo zaključiti kako postoji konzistentan i relevantan model jer je rang elemenata sustava ranog upozorenja na strateške rizike u okviru poslovanja na međunarodnom tržištu za pet od sedam elemenata u potpunosti isti.

Na razini svih ispitanih poduzeća, možemo zaključiti kako srednja i velika poduzeća veći značaj pridodaju praćenju i pribavljanju informacija iz gospodarskog okruženja, osobito područja internacionalizacije poslovanja, te područja ekološkog okruženja, dok manju pozornost posvećuju metodama i tehnikama.

ZAKLJUČAK

U vrijeme velike dinamičnosti i kompleksnosti poslovanja sustav ranog upozorenja postaje izrazito važan za kreiranje i održavanje konkurentске prednosti, ali i uspješnost poslovanja poduzeća u cjelini. Kako niti jedno poduzeće, bez obzira na njegovu veličinu, nije imuno na krizu, potrebno je implementirati sustave ranog upozorenja. Navedeni sustavi omogućuju pravovremeno i lakše prikupljanje informacija te detektiranje promjena u okruženju poduzeća, što nadalje daje menadžmentu više vremena za pripremu i donošenje odluka o budućem poslovanju. Isto tako menadžeri temeljem prikupljenih informacija mogu unaprijed pripremiti poduzeće na iskorištavanje prilika te izbjegavanja prijetnji iz okruženja. Tako donesene ispravne odluke ostvaruju pozitivan utjecaj na efikasno i efektivno poslovanje poduzeća u dugom roku. Istraživanje provedeno u okviru ovog rada, potvrdilo je sve četiri postavljene hipoteze, odnosno sumirani rezultati pokazuju kako pravilno modeliran i operacionaliziran sustav ranog upozorenja treba omogućiti predviđanje budućih događaja, treba biti usmjeren na iskorištavanje prilika te na izbjegavanje strateških prijetnji u budućnosti i treba biti smješten u okviru organizacijske jedinice kontrolinga. Ograničenja istraživanja proizlaze iz specifičnosti odabranog uzorka koja je rezultat nespremnosti ispitanika za sudjelovanje u istraživanju. Iako je prikupljeni broj odgovora koji iznosi 120 dovoljan formuliranje modela ranog upozorenja te za relevantno donošenje zaključaka na razini cjelokupnog uzorka ispitanika, i dalje još uvijek možemo govoriti o relativno malom uzorku. Problemi su se javili prilikom definiranja modela ranog upozorenja na razini veličina poduzeća, što radi malog broja odgovora nije bilo moguće metodološki napraviti. Ograničenje istraživanja predstavlja i činjenica kako upravljanje rizicima na razini malog poduzeća, a osobito mikro poduzeća nije profesionalno organizirano,

nego ovisi o znanju i iskustvima samog poduzetnika, što se onda može negativno odraziti na rezultate istraživanja. Također ovo istraživanje nije obuhvatilo kvantificirane učinke uvođenja sustava ranog upozorenja te upravo navedeno predstavlja preporuku za daljnja istraživanja. Daljnja preporuka za buduća istraživanja odnosi se na usporedbu efikasnosti poslovanja poduzeća sa i bez sustava ranog upozorenja. Isto tako buduća istraživanja mogu ići u smjeru detektiranja razlika između razvijenosti sustava ranog upozorenja u istočnoeuropskim i zapadnoeuropskim zemljama. Zanimljivo bi bilo sagledati i istražiti razlike u specifičnosti sustava ranog upozorenja koje se mogu javiti poslovanjem u različitim industrijskim granama. Zaključno, možemo reći kako se rizicima najbolje upravlja iskorištavanjem prilika koje se pojave u okruženju ili na tržištu. Upravo zato, sustav ranog upozorenja kao alat prikupljanja informacija i detekciju promjena bilo pozitivnih ili negativnih, ima važnu ulogu na kvalitetu i pravovremenost poslovnog odlučivanja. Promatranjem sadašnjih događaja, analizom događaja iz prošlosti i procjenjivanjem događaja i promjenama u budućnosti lakše se dolazi do spoznaja o važnosti testiranja sustava ranog upozorenja na sve promjene koje nadalje mogu značajno utjecati na promjene u poslovnoj i društvenoj okolini. Ovakav stav prema sustavu ranog upozorenja tada predstavlja osnovu za izbjegavanje rizika i njegovih negativnih posljedica kao rezultata neočekivanih promjena i kao takav predstavlja temelj uspješnog poslovanja poduzeća.

LITERATURA

- Aguiar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- Andrijić, I., & Pavlović, D. (2016). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Libertas – Plejada.
- Andrijić, I., Gregurek, M., & Merkaš, Z. (2016). *Upravljanje poslovnim rizicima*. Zagreb: Libertas – Plejada.
- Ansoff, I. H. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), str. 21-33.
- Bernhardt, D. (2003). *Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. London: Prentice Hall.
- Dojčinović, D. (2008). *Sustavi ranog upozorenja poslovne krize. Znanstveni magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
- Fuld, L. (2010). *The Secret Language of Competitive Intelligence: How to see through and stay ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors, and Smoke Screens*. New York: Crown Business.
- Gilad, B. (2004). *Early warning: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies*. New York: AMACOM.
- Hedin, H. (2005). Early Warning System – How to Set Up an EWS Process. *Competitive Intelligence konferencija*. Zagreb.
- Holopainen, M., & Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures*, 44(3), str. 198-205.
- Horváth, P. (2012). *Controlling*. München: Vahlen.
- Klepac, G., Kopal, R., & Mršić, L. (2017). Early Warning System Framework Proposal Based on Structured Analytical Techniques, SNA, and Fuzzy Expert System for Different Industries. U Information Resources Management Association, *Fuzzy Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (str. 202-234). Hersey: IGI Global.
- Krystek, U., & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement*:

- generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Labaš, D. (2011). *Potpora informacijske tehnologije strateškom sustavu ranog upozoravanja. Specijalistički poslijediplomski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
- Majstorović, Z. (6 2018). Anticipativno upravljanje defiznim rizikom u vanjskotrgovinskom poslovanju. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacija*, str. 143-152.
- Osmanagić-Bedenik, N., Rausch, A., Fafaliou, I., & Labaš, D. (2012). Early Warning Systems – empirical evidence. *Tržište*, 24(2), str. 201-218.
- Papić, M. (2014). *Primijenjena statistika u MS Excelu za ekonomiste, znanstvenike i neznalice*. Zagreb: ZORO d.o.o.
- Stamatović, M., Maksimović, S., & Sućeska, A. (12 2020). Risk Management as a Part of the Internal System of Financial Controls - Practice in the Public Sector in Serbia. *Economy and Market Communication Review*, str. 431-451.
- Vaughan, E., & Vaughan, T. (1998). Rizici i upravljanje rizicima. *Poslovni savjetnik*, 11-12, str. 50-56.
- White, G. I., Soundhi, A. C., & Fried, H. D. (1998). *The Analysis and Use of Financial Statement*. New York: John Wiley and Sons.
- Ziegenbein, K. (2008). *Kontroling* (9. izd.). (T. Grbac, Prev.) Zagreb: RRIF plus.

CHARACTERISTICS OF THE EARLY WARNING SYSTEM ON STRATEGIC RISKS IN INTERNATIONAL BUSINESS OPERATIONS

Josip Kereta¹, Dinko Primorac², Mihaela Mikić³

¹Dr. Sc; University of Applied Sciences Baltazar, Zapešić, Croatia; keretaj@gmail.com

²Associate professor; University North, Varaždin, Croatia; dinko.primorac@unin.hr

³Associate professor; University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb, Croatia; mmikic@efzg.hr

Abstract: *This paper aims to establish the level of development of the early warning system used in the business risk management system with special emphasis on strategic risks. The sample of research consists of Croatian companies that operate within the international market. The constructed model of the early warning system should indicate opportunities and threats and should also enable the consideration of the positive and negative dimensions of risk. The primary survey was conducted using a structured questionnaire through the Google Forms platform and using the Likert scale with a scale of 1-5, where (1) is "I completely disagree" and (5) "I completely agree". In data analysis, the Hi-square method is used, which is the most applicable non-parametric method of quantitative data analysis. The survey collected 120 responses. All four tested hypotheses have been confirmed, allowing for the following conclusions: First, an early warning system which is properly modeled and operationalized allows for predicting future business events. Second, this early warning system should be focused on the possibility of taking advantage of strategic opportunities and, third, avoiding strategic threats. Fourth, this system should be located within the organizational unit Controlling. A properly modeled and operationalized early warning system for strategic risks arising in international business should also contain the*

following elements: holding regular meetings, regularly using and implementating of SWOT analysis, analyzing the external environment, monitoring and obtaining information on the technological environment, regularly using and conducting PESTLE analysis, regularly using and implementing Porter's five-force model, monitoring and obtaining data on the economic environment, and using the services of various professional associations and institutions. Observing current events, analyzing past events, and assessing events and future changes makes it easier to evaluate the early warning system, therefore determining whether it detected any changes that further affected fluctuations in the economic and social environment. This approach formulates the basis for avoiding risk and its negative consequences that may arise as a result of unexpected changes.

Keywords: *Early Warning System; Strategic Risks; Internationalization; Entrepreneurship.*

JEL classification: G32, L26.



STRATEGIC RESTRUCTURING OF ENTERPRISES IN CRISIS SITUATIONS – COMPARATIVE ANALYSIS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA AND THE EU

Dragan Milovanović

Assistant professor; University of Banja Luka, Faculty of Economics, Bosnia and Herzegovina, Banja Luka; dragan.milovanovic@ef.unibl.org

Abstract: *Business failure and poor business results over a long period of time represent a sure path to crisis. In such conditions, the postulates of the so-called crisis management (Crisis management) are accepted as a necessity and the need for strategic restructuring imposes in the long run. Managers are often not able to recognize the symptoms and causes of the company's crisis in time. This leads to a weakening of the business performance and business results of the company and eventually to the company's entry into the business crisis. The strategic approach to restructuring encompasses a broader aspect of the activities that need to be carried out in order for a company to emerge from the crisis, survive and thrive. Which restructuring strategies to apply in times of corporate crisis largely depends on the current position of the company, goals, needs and ways out of the crisis. Also, we tested the statistical impact and comparison, types of restructuring of large enterprises in Bosnia and Herzegovina in relation to European Union enterprises. The results showed that our managers understand the importance of a strategic approach to corporate restructuring. In this respect, we do not statistically differ significantly from the countries of Western Europe, Central Europe, Eastern Europe, and Serbia.*

Keywords: *restructuring companies; growth of the economy; competitiveness; types of restructuring.*

The JEL Classification: *M20, M21, M29.*

INTRODUCTION

The processes of restructuring companies, transforming their ownership and changing strategies in crisis situations are ongoing around the world. An organization that does not change and adapt cannot survive long in a world of constant change. Studying the business history of many successful companies, we noticed that they all went through certain restructuring processes. The problem arises if the restructuring does not happen at the right time or if it is not implemented in an adequate way. The strategic approach to restructuring encompasses a broader aspect of the activities that need to be carried out in order for a company to emerge from the crisis, survive and thrive.

Therefore, these decisions imply more serious and major interventions to change the strategy, structure or position of the company and have long-term tendencies and implications for the business of the entire organization. Strategic restructuring processes often occur as a logical consequence if the vital interests of the company are endangered. The restructuring has undoubtedly had an impact on pushing the boundaries of corporate governance in a crisis. In the past, restructuring processes were carried out by the organizations themselves and their management. Today, there are specialized consulting companies, institutes and consultants who are experts in these processes. We believe that the analyzed approach deserves much more research attention, especially in the area of corporate restructuring, and that there is a strong need, especially for companies in Bosnia and Herzegovina.

The basic questions that are embodied through the research issues of the work, and which we will look for in the paper are, How to predict a crisis? Which restructuring strategy to apply? What restructuring strategies do companies in Bosnia and Herzegovina apply? What restructuring strategies do companies in the EU apply? What are the possible guidelines for improvement based on a comparative analysis of companies in the EU in relation to companies in Bosnia and Herzegovina? During the research period, the base was 18 260 enterprises of the European Union. We will try to measure the influence of the types of restructuring of enterprises in Bosnia and Herzegovina on the movement of the gross domestic product of the country, primarily from the angle of large companies, because the restructuring processes mostly relate to large companies. The subject of the research relates to the role of strategic management in the process of enterprise restructuring. In this connection, research hypotheses emerge H0: By applying business restructuring strategies, the company crisis is overcome.

Mistakes in restructuring companies in a crisis are too expensive and endanger the existence of the company, and the consequences affect everyone. When restructuring in the function of growth and development and when mistakes occur, there is a possibility of certain corrections that can return the company to the right path of development. Strategic corporate restructuring programs in Bosnia and Herzegovina are not good enough. However, it is important to point out that companies use restructuring strategies. Poor management is the cause of many crises and diseases of the company. They are coupled with the poor condition of all business functions. If you have poor financial management, poor investment policy, wrong projects, poor marketing (marketing mix - product, promotion, distribution and price), poor purchasing policy, insufficient control, arrogant behavior of managers (too high salaries), a lot of greed, etc., which inevitably leads the company into crisis. Nordhaus considered that the economic growth rate of around 3% compared to the previous year is a continuation of the economic recovery trend in big, which is largely the result of favorable economic trends in EU countries and Nordhaus and Boyer to a lesser extent in the countries of the region (Nordhaus & Boyer, 2000). Nordhaus analyzing the trends of the economy's emerging from the crisis and the possibilities of growth, a great contribution was made by Nordhaus and Boyer (Nordhaus & Boyer, 2000). Restructuring strategies are created on the basis of a serious analysis of the current situation, assessment of the strengths and weaknesses of the company, set goals and plans for future business. Based on the previous considerations, we can conclude that the restructuring strategies have three important dimensions, which are the objectives of the restructuring, the

manner and methods for their realization and the time interval for the implementation of the restructuring process. Interpretation of the obtained research results should serve as a basis for creating recommendations for enterprise restructuring, as well as a basis for improving the economy of Bosnia and Herzegovina. In the continuation of this work, we will analyze the trends in the basic characteristics of restructuring enterprises in Europe, restructured companies of the European Commission and the European Parliament through Eurofond and the European Monitoring Center on Change (EMCC).

A REVIEW OF LITERATURE THROUGH PREVIOUS RESEARCH

The strategic approach to restructuring encompasses a broader aspect of the activities that need to be carried out in order for a company to emerge from the crisis, survive and thrive. Strategic restructuring can also be called managerial restructuring because it is related to the most important decisions that are made at the highest level in an organization. The restructuring has changed the way network and service reliability is secured, facing the challenges of institutional fragmentation (Buyck, 2007). Measures in the domain of strategic restructuring can help rehabilitate, financial stabilization and in certain conditions increase the company through improving the financial performance of the business (Stiglitz, 1990). Stiglitz considered that according to Nordhaus's, growth can be provided on the basis of knowledge that is growing exogenous. Therefore, these decisions imply more serious and major interventions to change the strategy, structure or position of the company and have long-term tendencies and implications for the business of the entire organization. Strategic restructuring processes often occur as a logical consequence if the vital interests of the company are endangered (Tirole, 2006).

Also, in creating the growth of the enterprise and thus the economy, great importance is given to the restructuring, innovations and trends of the development of innovative products (Nordhaus, W., 2007), (Nordhaus W., 1969), (Romer, 1990). The restructuring has undoubtedly had an impact on pushing the boundaries of corporate governance in a crisis. In the past, restructuring processes were carried out by the organizations themselves and their management (Milisavljević & Todorović, 1991). Today, there are specialized consulting companies, institutes and consultants who are experts in these processes. Noticeable implications of the use of integrated local planning in any country can be numerous and complementary (Radovanović, Grandov, & Filijović, 2019). Often these processes are linked to privatization processes and transition processes that significantly affect the interests of all, through the development of the domestic economy. In these crisis situations, maximum cooperation in restructuring processes is recommended (Ouksel & Vyhmeister 2000).

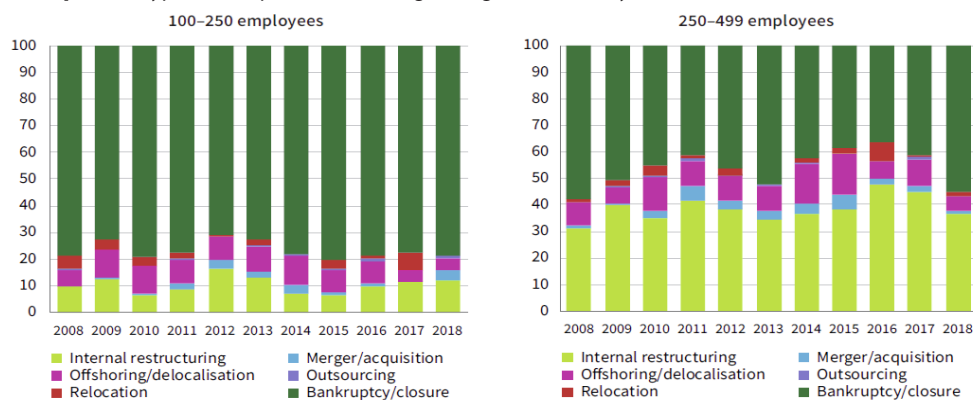
Restructuring often involves reviewing business positions, seeking answers to questions, why there are problems in the functioning of the company and how to make improvements. At this point, we will point out that the focus of the monograph is on the restructuring of companies in crisis, where there are significant differences in relation to the restructuring of companies in the function of growth and development. There is no other chance for restructuring companies in crisis. Mistakes in restructuring companies in a crisis are too expensive and endanger the existence of the company, and the consequences affect everyone. Crisis management is a systematic effort aimed at avoiding organizational crises or managing crisis events before they happen (Pearson & Clair, 1998), it means all the actions, measures, activities, and instruments involved

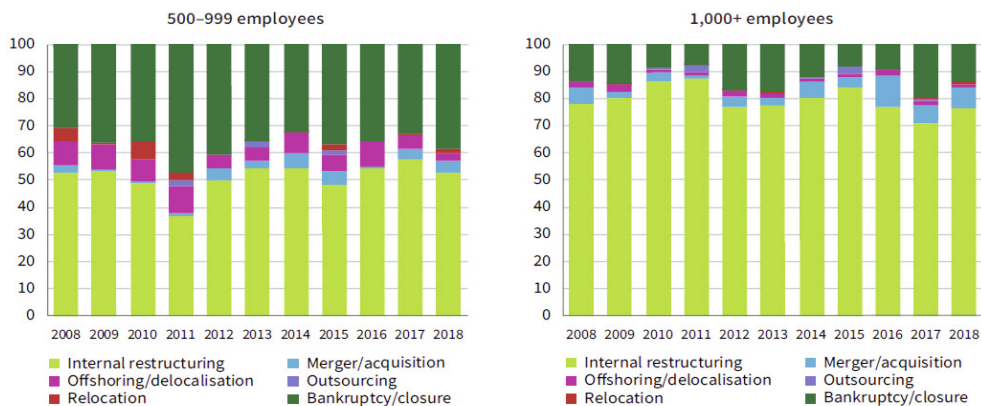
that are undertaken for cognition, risk management and crisis management (Gabele, 1981). When restructuring in the function of growth and development and when mistakes occur, there is a possibility of certain corrections that can return the company to the right path of development. At this point, it is important to point out that one of the most important characteristics of strategic restructuring is strategic thinking and readiness for change (Angel, 1994). Which restructuring strategies to apply in times of crisis depends largely on the current position of the company, goals, needs and directions out of the crisis. Represents the art of dealing with sudden and unexpected events that activate employees, the organization as well as external clients (Agarwal, 2015), strategic planning to prevent the onset of the crisis and responding to prevent negative consequences of the process of eliminating risk, uncertainty and greater controlling the future of an organization's business (Kyhne, 2008).

This approach belongs to the category of reactive and consequential approaches. They can answer the questions, what to do if bad financial decisions are made (inadequate sources of financing, over-indebtedness, inadequate working capital, etc.), if the products are not of good quality, poor purchasing policy and wrong suppliers, bad management, overinvestment in investment projects, sales problems, etc. (Radovanović, Grandov, & Filijović, 2019). The economics profession is undergoing a substantial change and restructuring in how we think about international trade, development, economic growth and economic geography (Krugman, 1993). According to Professor Kotter, as the first of the eight stages of the company's restructuring process, readiness for change is taken (Kotter, 1995). This refers to quantitative goals (increased sales, higher revenue, increased profitability, lower operating costs, increased productivity, efficiency, unbundling, improved debt-to-equity ratios, etc.) and qualitative goals (increased efficiency, better product quality, more satisfied customers, increasing employee satisfaction, reorganization to facilitate the sale of company parts, preparation of companies for listing on the stock exchange, change of market strategy, reconstruction, improvement of technological position, etc.) (Weston, Mitchell, & Mulherin, 2003).

Research shows that strategic restructuring activities affect both layoffs and new hires. Below is an analysis of the strategies for restructuring companies in the EU for the period 2008-2018.

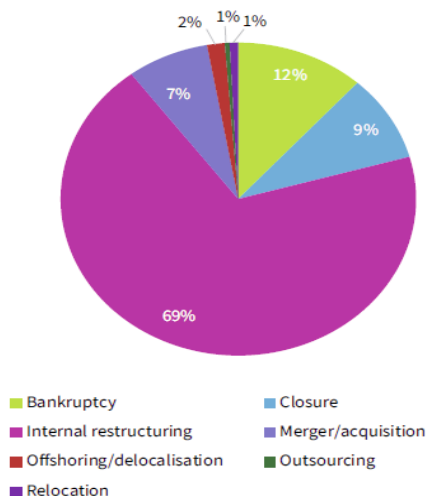
Graph 1. % Type of enterprise restructuring strategies in the EU by number of redundancies (2008-2018)





Source: (Peruffo, Tzortzakis, Hurley, & Eurofound, 2019)

Graph 2. The following is an outline for 2018, by types of restructuring strategies for EU businesses.



Source: (Peruffo, Tzortzakis, Hurley, & Eurofound, 2019)

Based on the previous analysis, we can see that most of the companies use 69% internal restructuring strategies. This is followed by strategies that have introduced the company into bankruptcy (12%). *Djankov* and *Murrel* believe that the pace of company restructuring is very important for the growth and development of the entire economy (Djankov & Murrell, 2002). Also, certain strategic decisions, goals and restructuring activities are specific to certain crisis situations and are not applicable in other phases. Some strategic restructuring options are linked to certain types of crises. We include them in the category of reactive approaches to strategic company restructuring. As we have said, restructuring strategies largely depend on the very causes of the corporate crisis (Grosfeld & Roland, 1997). Strategic approach to business restructuring processes contributes to better and faster achievement of company restructuring goals (Kotter & Cohen D., 2002), (Donaldson, 2010).

METHODOLOGY RESEARCH AND SAMPLING

The research on the enterprise restructuring practice in Bosnia and Herzegovina covers the period from 2010 to 2018 and was carried out in the period from 1 August 2014 to december 2019. In the structure of the sample by activities, the largest share of 20.99% has the activity of trade. In addition, the wood industry and the metal industry have a significant share of 18.52% and 16.05%. Also, 16.05% of the research sample consisted of companies from the category of other activities. Observing the legal form of organization of the company, the structure of the research sample consisted of limited liability companies (d.o.o.) in the amount of 65.43% and joint stock companies (joint stock companies) in the amount of 34.57%.

The research was carried out by submitting a questionnaire on the basis of e-mail (e-mail), in person (in writing) and telephone through the contact manager / owner of the company. Also, it is necessary to emphasize the cooperation of a number of companies, who sent the questionnaire to many their stakeholders (business partners and associates). Also, certain data have been adopted on the basis of the analysis of financial reports and credit rating of companies. 81 companies from the sample (55.10% of the number of collected answers), with the fraction of selections from the basic set $f_1 = 0.0379$, were restructured during the time period of the research period. In a randomly selected sample of 66 companies (44.90% of the number of collected responses), with the selection fraction from the basic set $f_2 = 0.0309$, it stated that it was not restructured. Thus, the survey included a Peer group of companies consisting of 81 companies that restructured and/or strategy and / or position and / or structure. In the continuation of the paper, we give the calculation of the parameters for estimating the proportion of the basic set based on large samples with a reliability coefficient of $(1-\alpha) = 95\%$, ie. with an error risk of $\alpha = 0.05$

Table 1. Estimating the proportion of the basic set based on large samples

	Value
<i>N value</i>	2137
<i>n</i>	147
$(1-\alpha)$	0,95
α	0,05
$n/N \geq 0,05$	0,068788
<i>n1</i>	81
<i>p value</i>	0,551020
<i>sp</i>	0,039733
<i>Z value</i>	1,96
$\pi \geq$	0,473145
$\pi \leq$	0,628896

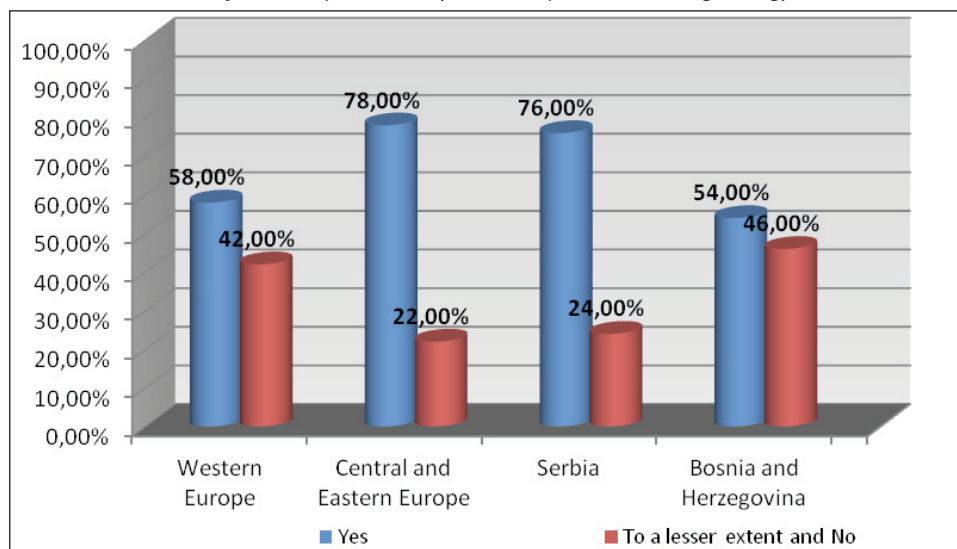
Source: Authors analysis

The research sample consisted of 147 companies, i.e. $n=147$, which we statisticians claim to be large enough for the given basic research. The selection rate is $n / N = 0,06878802 \geq 0,05$, so it is necessary to use the correction factor $\sqrt{(N - n) / (N - 1)}$, when

calculating the standard error of $sp\%$, sample proportions, participation intervals and the total number of companies in Bosnia and Herzegovina that have been restructured within the scope of the research period. Number of companies from a research sample that have a certain feature, i.e. which has been restructured amounts to 81, that is, $n1 = 81$. The proportions of the sample represent the relationship between the number of elements from the sample that have a certain property and the number of elements selected in the sample, so that the p value is: $p \text{ value} = n1 / n = 81/147 = 0.55102041$. The estimate of the standard error of proportions is $Sp = \sqrt{p(1-p)/(n-1)} \sqrt{(N-n)/(N-1)} = 0,03973257$. For the given conditions and the concept of research, we apply statistics from the test, so $Z\alpha/2 = 1.96$. According to Žižić, Lovrić and Pavličić (2000) the obtained values, a statistically based estimate of proportion based on a relation $p - Z\alpha/2 sp \leq \pi \leq p + Z\alpha/2 sp$ (Žižić, Lovrić, & Pavličić, 2000), amounts $0,47314457 \leq \pi \leq 0,62889625$. Based on the obtained interval of evaluation, with the risk of error $\alpha = 0.05$, we estimate that the share of restructuring enterprises in the total number of enterprises in Bosnia and Herzegovina from the basic meeting in the interval from 47,32% to 62,89%. If the obtained interval is multiplied by the size of the basic set, then: $1011 \leq \pi N \leq 1344$. Given that it is in our research $n\pi > 5$ and $n(1-\pi) > 5$, which refers to large samples, we prove that our research sample is large and statistically representative for the given scientific research.

RESULTS OF RESEARCH, DISCUSSION AND COMPARISON

Based on the scientific method of comparative analysis and the scientific method of deduction, we will compare the results and critically analyze the results. Regarding the assessment of business restructuring practices in Bosnia and Herzegovina, the results we obtained will be compared with the results of two surveys conducted by Roland Berger Strategy Consultants and the European Commission and the European Parliament through Eurofond and the European Monitoring Center on Change. Monitoring Center on Change (EMCC)). In Bosnia and Herzegovina use company restructuring strategies in the restructuring process. 39.00% of companies think to a lesser extent than the elaboration of a restructuring strategy affects the success of a company restructuring, while 7.00% of the companies of a given Peer research group answered negatively to a given research question.

Graph 3. Comparative analysis of enterprise restructuring strategy

Source: Authors Research, Calculation and (Preveden, Dojčinović, & Jeličić, 2012)

Regarding the comparison of the survey results, it can be noted that companies in Bosnia and Herzegovina are using restructuring strategies in the process of enterprise restructuring 54.00%, which is less by 4% compared to the countries of Western Europe, 24% less than in the countries of Central and Eastern Europe and 22% less than in Serbia.

In the continuation of the paper, we will test the hypothesis on the proportion of the basic set based on large samples. The given statistical testing requires the application of a normal schedule and Z - test statistics. In the continuation of the paper, we give the calculation of the testing parameters of the hypothesis on the proportion of the basic set based on large samples with a reliability coefficient of $(1-\alpha) = 95\%$, ie. with an error risk of $\alpha = 0.05$. We will test the hypothesis, that strategic restructuring companies in Bosnia and Herzegovina overcome the crisis with a degree of probability greater than 0.5. In this regard, the null and alternative hypotheses read:

$$H_0: \pi \leq \pi_0 (= 0,50)$$

$$H_1: \pi > \pi_0 (= 0,50)$$

In the continuation of the work, we will test the sample size. The criterion of large samples refers to the fulfillment of the condition that $n\pi_0 \geq 5$ and $n(1-\pi_0) \geq 5$.

Statistical testing 1. Testing the hypothesis about the proportion of the basic set based on large samples

	Value
n	81
$n1$	55
$(1-\alpha)$	0,95
α	0,05
$\pi0$	0,50
$p\ value$	0,679012
$n\pi0 \geq 5$	40,500000
$n(1-\pi0) \geq 5$	40,500000
sp	0,055556
$Z\alpha$	1,64
$Z\ value$	3,222222

Source: Authors Research, Calculation

Given that $Z > Z\alpha$, we reject the $H_0: \pi \leq \pi0 (= 0.50)$ hypothesis, accept the alternative hypothesis $H1: \pi > \pi0 (= 0.50)$ and conclude that restructured companies in Bosnia and Herzegovina overcome the crisis with a degree of probability, greater than 50%. In the continuation of the paper, we will analyze whether and to what extent the companies that had business difficulties and crisis, after the application of the business restructuring strategy and achieved exit from the crisis and thus overcame the business difficulties associated with it. In this regard, in the continuation of our work, we will analyze the interdependence of the influence of companies that have been strategically restructured and the results of strategic restructuring.

Table 2. Interdependence (factor of influence) of companies that are strategically restructured (P1) and results of strategic restructuring (P2)

Analysis		P1 variable	Total
		Strategic restructuring	
P2 variable	Yes	42	42
	No	19	19
	Total	61	

Source: Authors Research, Calculation

Based on the previous analysis, we identified 42 companies that had a crisis, applied a business restructuring strategy and thus overcame the crisis. The improvement rate was $(42/61 * 100 = 68.85\%)$ 68.85%. Based on the previous analysis, we can confirm the work hypothesis H_0 : By applying business restructuring strategies, the company crisis is overcome. Also, it is important to point out that out of 32.10% companies of the research Peer group of companies that did not achieve growth, 8.64% companies of the companies that were restructured, applied the strategy of business restructuring in the function of contraction of business activities of the company.

According to the results of the research, 67.90% of the companies of the given research Peer group have achieved improvements in the company's operations on the basis of strategic restructuring. Out of that, 85.45% of the company achieved growth of operating revenues, 56.36% growth of the number of employees, 61.82% growth of the sum of balance sheet assets and 74.55% growth of profitability and book value of the company. On the other hand, statistically speaking, 32.10% of companies, based on strategic restructuring, did not emerge from the crisis and achieved improvement.

CONCLUSION AND IMPLICATIONS

More than ever, the constant changes taking place at the global level necessitate the need for strategic restructuring. Here, we primarily mean the processes of globalization, new positioning of companies and new redistribution of maps in the global market. Rapid technological change requires even faster adaptation and response. Transitional processes, on the other hand, require compliance with the rules, various conditions for joining alliances and constant review of positions and conditions. Changes happen every day and are an integral part of the daily life of all companies. They are coupled with the need for constant review of strategy and the need for strategic restructuring. Rates of change in many business segments are growing, the importance of adjusting and stabilizing the business in response to new challenges is growing. The process of strategic restructuring seeks to achieve the desired state and defined goals based on activities that include changing the existing strategy and creating a new one. Also, the number of models, methods, techniques, programs, projects and methods used in the process of strategic restructuring of companies is growing.

The essence of strategic restructuring decisions is to define answers to important questions related to the product production process, service activities, market positioning and competition, introduction of new technologies, issues of human and other resources, long-term financing, etc. In addition to internal factors that determine decisions, strategic restructuring also includes factors of external nature such as political, legal, economic, market, technological, social, cultural, ethical, etc. At that line of thinking, the essence of strategic restructuring implies changes in the existing business portfolio, way of doing business or the business in which the company is engaged. Hence, strategic restructuring implies changes along the horizontal line of all business functions, from organizational, ownership, human resources management, financial and others.

Strategic restructuring as well as strategic management configures and depends on the actions of a large number of factors, internal and external in nature. It connects the company's activities with its environment. From internal factors, we primarily mean factors related to companies only, such as employees, product stocks, product production, procurement, internal sources of financing, technology, etc. External factors operate outside the company and we mean customers, suppliers, government, external sources of financing, the level of competition and others.

Linked to previous influences, the level of complexity of the manager's job is increasing, which increases the gap between strategic management in the field of restructuring and the implementation of these decisions in practice. Also, the degree of international competition in the global market is growing. The EU also has a significant influence, especially in the countries in transition, through its project financing

programs, legal regulations, various lobbying in order to adjust domestic regulations and rules, rules in the EU, etc. 2020 - that year, the world was hit by, perhaps the biggest global crisis in human history. Recovering from the previous global crisis, drawing lessons, analyzing the causes, course and consequences of the previous crisis, many companies faced a new crisis. Challenged in a non-economic area associated with the deadly coronavirus COVID 19. The consequences will only be felt in the future.

For the first time, the economy is facing such a challenge, which this time did not affect a special company or a special country, but acted completely globally. As a logical consequence, many companies have been hit or will be hit by the crisis. Time will show how much humanity is able to cope with the existing crisis and problems, and whether we have understood them in the right way. The crisis is also a great opportunity for internal improvements and restructuring of the business itself, internal processes, procedures, opportunities for potential purchase of the company, opening of new markets, taking over staff. The new crisis opens new questions, imposes the need to reconsider basic concepts, seeks new solutions and imposes the need for strategic restructuring.

BIBLIOGRAPHY

- Agarwal, N. (2015). *Crisis Management*. New York: Leadership & Management.
- Angel, D. (1994). *Restructuring for Innovation: The Remaking of the U.S. Semiconductor Industry*. Berkeley: Guilford Press.
- Buyck, C. (2007). Public Monopolies, Private Profits. *Air Transport World*, 32-37.
- Consultants, R. B. (2012). *Restrukturiranje kao preduslov za konkurentnost*. Beograd: Roland Berger Strategy.
- Djankov, S., & Murrell, P. (2002). Enterprise Restructuring in Transition: Quantitative Survey, Second Draft. *Journal of Economic Literature*, 2, 211-234.
- Donaldson, G. (2010). *The dark side of valuation-Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses*. New York: Pearson Education - FT Press.
- Gabele, E. (1981). Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche Krisenmanagement. *Zeitschrift für Organisation*(3), 151.
- Grosfeld, I., & Roland, G. (1997). Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises. *Journal of Transforming Economies and Societies*, 3, 21-46.
- Kotter, P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 3-12.
- Kotter, P., & Cohen D., S. (2002). The Heart of Change. *Harvard Business School Press*, 4.
- Krugman, P. (1993). Towards a Counter- Counter Revolution in Development Theory. *Annual World Bank Conference on Development* (pp. 15-38). Washington: World Bank Economic Review.
- Kyhn, H. (2008). *Situational Crisis Communication Theory: Its Use in a Complex Crisis with Scandinavian Airlines' Grounding of Dash 8-Q400 Airplanes*. Handelshøjskolen: Aarhus School of Business.
- Milislavljević, M., & Todorović, J. (1991). *Strategijsko upravljanje*. Beograd: Ekonomski fakultet CID.
- Nordhaus W.D., B. J. (2000). *Warming the World: Economic Models of Global Warming*. London: The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Nordhaus, W. (1969). An Economic Theory of Technological Change. *The American Economic Review*, 59(2), 18-28.

- Nordhaus, W. (2007). A Review of the Stern Review on the Economics of Climate Change. *Journal of Economic Literature*, XLV, 686–702.
- Nordhaus, W., & Boyer, J. (2000). *Warming the World: Economic Models of Global Warming*. London: Cambridge, MA: MIT Press.
- Ouksel, A., & Vyhmeister, R. (2000). Performance of Organizational Design Models and their Impact on Organization Learning. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 6(4), 395-410.
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Peruffo, E., Tzortzakis, I., Hurley, J., & Eurofound, E. (2019). *Restructuring trends: 2018 in review*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Preveden, V., Dojčinović, Drilo, D., & Jeličić, N. (2012). *Restrukturiranje kao preduslov za konkurentnost*. Beograd: Roland Berger Strategy Consultants
- Radovanović, T., Grandov, Z., & Filijović, M. (2019). The essence and implications of integrated local development planning. *Economy & Market Communication Review*, p248-263.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98, 71-102.
- Stiglitz, J. (1990). *Comments: Some Retro-spective Views on Growth Theory*. In Diamond Peter, ed. *Growth, Productivity and Un-employment*. Cambridge: MIT Press.
- Tirole, J. (2006). *The Theory of Corporate Finance*. Oxford: Princeton University Press.
- Weston, J., Mitchel, M., & Mulherin, J. (2003). *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*. Englewood Cliffs: Prentice Hill.
- Žižić, M., Lovrić, M., & Pavličić, D. (2000). *Metodi statističke analize*. Beograd: Ekonomski fakultet CID.



UTICAJ NACIONALNE KONKURENTNOSTI NA EKONOMSKI RAST EVROPSKIH EKONOMIJA

Alem Merdić

Viši asistent, magistar ekonomije; Ekonomski fakultet u Zenici, Univerzitet u Zenici, Zenica; alem.merdic@unze.ba; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1754-5483>

Kadrija Hodžić

Redovni profesor, doktor ekonomskih nauka; Ekonomski fakultet u Tuzli, Univerzitet u Tuzli, Tuzla; kadrija.hodzic@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9921-867X>

Sažetak: Cilj ovog rada ogleda se u ispitivanju uticaja nacionalne konkurentnost, mjerene pomoću GCI 4.0 na ekonomski rast evropskih ekonomija povezanih u zonu slobodne trgovine CEFTA, zajedničko tržište Evropske unije i Evropsku monetarnu uniju. Uticaj GCI 4.0 na ekonomski rast analizira se zbirno na nivou evropskih ekonomija (34 posmatrane zemlje), a zatim analitički po nivoima ekonomske integracije CEFTA, EU i EMU, kako bi se utvrdile razlike u uticaju. Za procjenu ovog uticaja u radu se koriste panel regresioni modeli: OLS model, model fiksnih efekata i model slučajnih efekata. Rezultati istraživanja pokazuju da na nivou posmatranih evropskih ekonomija zbirno (34 zemlje) u periodu 2018. - 2019. godine postoji pozitivan i statistički signifikantan uticaj nacionalne konkurentnosti, mjerene pomoću GCI 4.0., na realni ekonomski rast. Također, pozitivan i statistički signifikantan uticaj GCI 4.0 postoji i u okviru 3 posmatrane ekonomske integracije, CEFTA, EU i EMU, a jačina uticaja se smanjuje sa višim nivoom ekonomske integracije zemalja. Ovi rezultati pokazuju da GCI 4.0 može poslužiti kao kvalitetna podloga kreatorima ekonomske politike u kreiranju programa ekonomske politiku koji imaju za cilj povećanje realnog ekonomskog rasta.

Ključne riječi: nacionalna konkurentnost; ekonomski rast; GCI 4.0; evropske ekonomije; panel regresija.

JEL klasifikacija: E23, E60, O47, F15.

UVOD

Ekonomski rast je osnovni ekonomski i politički cilj svake zemlje. To proizilazi iz značaja ekonomskog rasta u ukupnom ekonomskom razvoju, a koji se, prije svega, ogleda u kreiranju dohotka. Tako kreirani dohodak služi za kreiranje i rast agregatne potražnje, što je osnov za rast agregatne ponude. Rast agregatne ponude direktno utiče na rast nivoa investicija, rast zaposlenosti, kupovne moći i u konačnici rasta nivoa životnog standarda. Stoga, kao jedan od najvećih izazova koji se postavlja pred kreator ekonomske politike jeste prepoznavanje ključnih faktora ekonomskog rasta, te

uskladjivanje modela ekonomske politike sa ciljem kreiranja bržeg i obimnijeg rasta nivoa privredne aktivnosti. Kao mjera realnog ekonomskog rasta koristi se realni bruto domaći proizvod per capita (BDP p.c.) korigovan za efekte promjene cijena.

Složenost obračuna agregatnih makroekonomskih pokazatelja, pa tako i ekonomskog rasta, automatski implicira i složenost definiranja makroekonomskih politika koje će biti u funkciji unapređenja ekonomskog rasta. Danas se kao **široko** prihvaćeni koncept u kreiranju makroekonomskih politika koristi koncept nacionalne konkurentnosti, koja se mjeri globalnim indeksom konkurentnosti 4.0, za koje Svjetski ekonomski forum na godišnjem nivou objavljuje podatke. Motivisani izazovima koji se odnose na složenost kreiranja adekvatnog ekonomskog modela u funkciji ekonomskog rasta, smatrali smo svrsishodnim istražiti postojeći koncept nacionalne konkurentnosti definisan od strane Svjetskog ekonomskog foruma, te ispitati da li na taj način definisan i mjeran koncept konkurentnosti doprinosi ekonomskom rastu evropskih ekonomija. Stoga, predmetno istraživanje ima za cilj dati pregled osnovnih teorijskih postavki i empirijskih rezultata o uticaju nacionalne konkurentnosti 4.0 (GCI 4.0) na ekonomski rast, te ustanoviti da li uspostavljeni koncept nacionalne konkurentnosti može poslužiti kao osnova za kreiranje makroekonomskih politika u funkciji unapređenja ekonomskog rasta evropskih ekonomija.

Uvažavajući činjenicu da su evropske ekonomije u kontinuiranom procesu ekonomskih integracija, snažnijeg međusobnog ekonomskog povezivanja, u ovom istraživanju ćemo predstaviti uticaj nacionalne konkurentnosti na ekonomski rast u tri grupe zemalja povezane u različite nivoe ekonomskih integracija, i to: zona slobodne trgovine (CEFTA), zajedničko tržište (EU) i monetarna unija (EMU). Istraživanje koncipirano na ovakav način će nam dati odgovore na pitanja da li nacionalna konkurentnost utiče na ekonomski rast evropskih ekonomija i da li se taj uticaj razlikuje u zavisnosti od nivoa ekonomske integracije zemalja. Na osnovu ovako definisanog područja i problema istraživanja, istraživačka hipoteza glasi: „Nacionalna konkurentnost, mjerena pomoću GCI 4.0, ima direktan i pozitivan utican na ekonomski rast evropskih ekonomija povezanih u zonu slobodne trgovine CEFTA, zajedničko tržište Evropske unije i Evropsku monetarnu uniju“.

Pored uvoda, rad je struktuiran od **šest dijelova**. U **prvom** dijelu rada, poslije uvoda, predstavljen je teorijski okvir ekonomskog rasta i nacionalne konkurentnosti. U drugom dijelu predstavljen je pregled prethodnih istraživanja. Treći dio rada prikazuje metodologiju istraživanja i podatke koji su korišteni, dok su u **četvrtom i petom** dijelu predstavljeni rezultati istraživanja i diskusija. U posljednjem dijelu rada izneseni su zaključci i preporuke za daljnja istraživanja.

TEORIJSKE ODREDNICE EKONOMSKOG RASTA I NACIONALNE KONKURENTNOSTI

Proučavanje ekonomskog rasta kao makroekonomskog fenomena novijeg je datuma i biva intenzivirano tek nakon Drugog svjetskog rata. U literaturi se sreću različite definicije ekonomskog rasta. U najkompletnijem pristupu pod ekonomskim rastom podrazumijevamo:

- Dugoročno povećanje proizvodnje, odnosno dugoročni rast potencijalne proizvodnje, preciznije, rast proizvodnje po glavi stanovnika, važan je cilj vlade jer je povezan sa povećanjem prosječnog realnog dohotka i životnog

standarda (Samuelson & Nordhaus, 2007, str. 557). Također, označava se kao neprekidno povećanje domaćeg proizvoda tokom vremena (Blanchard, 2011, str. 206).

- Sposobnost jedne zemlje, čija je početna ekonomska situacija dugo bila više ili manje statična, da generira i održi godišnji rast svog GDP po stopi od 5-7 %, ili više (Todaro & Smith, 2006, str. 14).

Tradicionalne ekonomske teorije definiraju četiri ključna faktora koji određuju ekonomski rast i od kojih zavisi ukupan nivo razvijenosti ekonomije jedne zemlje, a to su (Mankiw, 2004, str. 323):

- ljudski kapital** → ekonomski izraz za znanje i vještine radnika u procesu proizvodnje koje se stiču kroz obrazovanje; obično se uzima kao najvažniji faktor ekonomskog rasta.
- prirodna bogatstva** → raspoloživost prirodnih resursa za proizvodnju proizvoda i usluga. Nekada je raspoloživost ovog faktora bila ključna za ekonomski napredak, dok u digitalno doba, raspoloživost prirodnih bogatstava nije ključna za veći ekonomski rast.
- fizički kapital** → izražen u obliku kapitalnih dobara (oprema, zgrade, mašine, infrastruktura itd.) i investicija za izgradnju kapitalnih dobara.
- tehnologija** → podrazumijeva tehničko-tehnološki progres i inovacije. Podrazumijeva najbolje i najbrže tehnološke načine proizvodnje proizvoda i usluga.

Naprijed navedeni faktori ekonomskog rasta su rezultat i postavke tradicionalnih ekonomskih teorija i predstavljaju bazične faktore ekonomskog rasta. Međutim, najveći izazov za kreiranje adekvatnih programa ekonomske politike koji će dovesti do rasta produktivnosti i ekonomskog rasta u vrijeme Četvrte industrijske revolucije jeste opredjeljenje za to koja područja svakog od navedenih faktora je nužno izgraditi da bi se postigao veći nivo životnog standarda i brži ekonomski rast. U tom smislu, Svjetski ekonomski forum (WEF) je definisao i uspostavio analitički okvir faktora ekonomskog rasta koji objedinjuje veliki broj faktora (indikatora) grupisanih u 12 stubova nacionalne konkurentnosti, koji su grupisani u 4 područja nacionalne konkurentnosti. Od 2018. godine ova područja konkurentnosti kao determinante ekonomskog rasta usklađena su sa konceptom Četvrte industrijske revolucije.

U periodu od 2005. do 2017. godine, u izdanju Svjetskog ekonomskog foruma, Globalni indeks nacionalne konkurentnosti predstavljao je osnovu definiranja programa ekonomske politike, s obzirom da je obuhvatao veliki broj indikatora kojima su se objašnjavale promjene u nivou dohodaka između zemalja. Indeks koji je objavljivan u ovom periodu obuhvatao je 12 stubova nacionalne konkurentnosti koji su bili podijeljeni u 3 grupe faktora, i to: faktorski uslovi, uslovi efikasnosti i faktori inovacija. Međutim, tempo razvoja Četvrte industrijske revolucije i trajni negativni učinci Velike recesije iz 2008. godine zahtijevali su nužno ažuriranje navedenog indeksa. Razvoj Četvrte industrijske revolucije, prije svega, ubrzanje inovacijskog ciklusa i brže zastarijevanje poslovnih modela zahtijevao je i prilagođavanje kompletnog koncepta ekonomske politike i nacionalne konkurentnosti, jer konkurentnost je isuviše ozbiljna stvar da bi bila prepuštena spontanom uticaju nekontrolisanih faktora (Đuričin & Lončar, 2015, str. 319).

U izvještajima o globalnoj konkurentnosti WEF-a za 2018. i 2019. godinu Svjetski ekonomski forum metodologiju rangiranja zemalja po nivou nacionalne konkurentnosti usklađuje sa usvojenim konceptom Četvrte industrijske revolucije (4IR), te u skladu s tim objavljuje novu mjeru nacionalne konkurentnosti zemalja, to jest GCI 4.0. U izradi GCI 4.0 Svjetski ekonomski forum pojedinačne indikatore ponovo razvrstava u 12 stubova nacionalne konkurentnosti, prilagođavajući ih usvojenom konceptu Četvrte industrijske revolucije. Izgradnja navedenih stubova konkurentnosti, po predviđanjima WEF-a, će dovesti do unapređenja životnog i poslovnog ambijenta, a što, i teorijski i empirijski, dovodi do unapređenja ekonomskog rasta i razvoja. Definirani stubovi konkurentnosti, posmatrani kroz analitičke indikatore, mogu poslužiti kreatorima ekonomske politike kao podloga u usmjeravanju svog djelovanja i pripreme adekvatnog programa ekonomske politike.

GCI 4.0 rezultat je sumiranja 103 pojedinačna indikatora, a koja su dobijena iz podataka međunarodnih organizacija, te kroz anketiranje od strane Svjetskog ekonomskog foruma. Ovi indikatori organizovani su u 12 stubova, a stubovi su organizovani u 4 područja nacionalne konkurentnosti. Stubovi i rezultati indeksa se izražavaju na ljestvici od 0 do 100 i tumače se kao “rezultati napredovanja”, a pokazuju koliko je zemlja blizu „idealnom stanju“ (Konkurentnost 2018: Bosna i Hercegovina, 2018, str. 24). Ukupni rezultat indeksa je jednostavan prosjek 12 stubova, tako da težina svakog stuba iznosi 8,3% (1/12), dok “faze razvoja” koje su predstavljale prikaz ponderiranja prethodne verzije indeksa (do 2017. godine) više se ne koriste (Federalni zavod za programiranje razvoja Federacije BiH, 2018, str. 24). Umjesto toga, sada se metodologija iste agregacije primjenjuje na sve zemlje bez obzira na nivo razvijenosti.

Uspješne ekonomije u eri 4IR, prema konceptu nacionalne konkurentnosti Svjetskog ekonomskog foruma, treba da se fokusiraju na izgradnju 4 ključna područja nacionalne konkurentnosti kao najznačajniji faktori ekonomskog rasta, a koja obuhvataju 12 stubova nacionalne konkurentnosti, objedinjenih u Indeks globalne konkurentnosti 4.0. Ta područja nacionalne konkurentnosti kao ključne determinante ekonomskog rasta u eri Četvrte industrijske revolucije obuhvataju sljedeće:

- Povoljno okruženje (obuhvata 4 stuba nacionalne konkurentnosti, i to: institucije, infrastruktura, primjena informatičkih i komunikacijskih tehnologija i makroekonomska stabilnost);
- Ljudski kapital (obuhvata 2 stuba nacionalne konkurentnosti, i to: zdravlje i vještine);
- Tržište (obuhvata 4 stuba nacionalne konkurentnosti, i to: tržište proizvođa, tržište rada, finansijski sistem i veličinu tržišta) i
- Ekosistem inovacija (obuhvata 2 stuba nacionalne konkurentnosti, i to: poslovna dinamika i sposobnost inovacija).

Izvještaj o globalnoj konkurentnosti od strane Svjetskog ekonomskog foruma objavljen je i za 2020. godinu, ali on ne obuhvata rangiranje zemalja i klasični pristup izračuna GCI 4.0 zbog nedostataka podataka, usljed pandemije COVID-19, iz različitih međunarodnih organizacija, nego je ovaj izvještaj kreiran kao posebno izdanje. Suština izvještaja za 2020. godinu jeste holistički pristup podršci u procesu kreiranja strategija oporavka ekonomija (Schwab, 2020).

PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Analiza dostupne literature i ranijih istraživanja koja se odnose na uticaj nacionalne konkurentnosti na makroekonomske performanse zemalja pokazuje da su ova istraživanja rijetka, a posebno istraživanja bazirana na GCI 4.0, s obzirom da je GCI 4.0 mjera nacionalne konkurentnosti novijeg datuma. U izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma za 2015. godinu navodi se da definirani koncept konkurentnosti, mjeran putem GCI, uključuje statičku i dinamičku konkurentnost, te da kao takav može objasniti potencijal rasta privrede (Schwab, 2015). Modifikovana mjera nacionalne konkurentnosti od 2018. godine, mjerena putem GCI 4.0, uključuje u procjenu novonastale faktore kritične za produktivnost u Četvrtoj industrijskoj revoluciji (Schwab, 2018). U izvještaju o konkurentnosti za 2019. godinu navodi se da, na osnovu empirijskog istraživanja za 2018. godinu, GCI 4.0 objašnjava više od 81% razlike u nivou dohotka između zemalja.

Muradov et. al. (2019) u istraživanju uticaja nacionalne konkurentnosti mjerene putem GCI na ekonomski razvoj na primjeru Azerbejdžana pokazuju da razvoj GCI ima uticaja na bruto domaći proizvod. Autori su uticaj posmatrali posmatrali u zemlji bogatoj naftom i bruto domaći proizvod razdvajali na naftni i nenaftni. Rezultati analize su pokazali da razvoj globalnog rejtinga Azerbejdžana u jednoj godini za jednu jedinicu dovodi do rasta nenaftnog bruto domaćeg proizvoda u sljedećoj godini za 2,7%, a ukupnog bruto domaćeg proizvoda za 1,7% i time potvrdili da razvoj stubova nacionalne konkurentnosti direktno pozitivno utiče na ekonomski rast.

U istraživanju Kordalska i Olczyk (2015) korištenjem Grangerove panel analize uzročnosti empirijski ispituju međusobni odnos između GCI i ekonomskog rasta. Autori, na temelju godišnjih podataka za 114 posmatranih zemalja podijeljenih u 5 skupina, prema nivou dohotka u vremenskom periodu od 2006. do 2014. godine, dolaze do zaključka da postoji snažna jednosmjerna uzročnost, tj. da ekonomski rast uzrokuje rast globalne konkurentnosti zemlje, mjerene putem GCI koji je WEF objavljivao u periodu od 2005. do 2017. godine. Kada je u pitanju uticaj globalne konkurentnosti na ekonomski rast, autori smatraju da GCI nije uspješan u predviđanju ekonomskog rasta za 114 posmatranih zemalja, sa izuzetkom nekoliko velikih ekonomija poput Kine, Indije, Sjedinjenih Američkih Država i Rusije. Ben Amar i Hamdi (2012) dolaze do drugačijih rezultata u dijelu uticaja globalne konkurentnosti na ekonomski rast. Naime, ispitivanjem panel podataka za 23 afričke zemlje, u periodu od 2004. do 2009. godine, dolaze do zaključka da postoji pozitivan i statistički značajan uticaj globalne konkurentnosti, mjerene putem GCI, na ekonomski rast posmatranih zemalja.

Bilas et. al. (2018) istražuju konkurentnost zemalja članica Evropske unije, mjerene putem GCI 4.0. Autori naglašavaju da zahvaljujući novom konceptu, indeks identifikira najnovije izvore produktivnosti i dugoročnog ekonomskog rasta u vrijeme trenutne industrijske revolucije, Industrije 4.0. U kontekstu ekonomskih integracija, te pristupa novim tržištima autori naglašavaju da, kako bi se uspješno integrisale na nova tržišta, ali istovremeno i istaknule i nastavile ekonomski razvoj, nužno je da zemlje ustanove reevaluaciju vlastitih komparativnih prednosti i nedostataka, kao i dosadašnjih strategija pozicioniranja. Kako bi se poboljšale konkurentnost i inovacijska izvedba, važno je sagledati u kojim segmentima zemlja napreduje, a u kojima zaostaje, kako bi se uspješno primijenio pristup pametne specijalizacije. U svemu naprijed navedenom, prema ovim autorima, GCI 4.0 može biti vodič za jačanje konkurentne pozicije

i generiranje pozitivnih efekata integracije.

Petryle (2016) u istraživanju koje se odnosi na ispitivanje uloge i „moći“ GCI u prevazilaženju ekonomskih kriza, primjenom metode grafičke analize, a posmatrajući zemlje članice EU-27, Norvešku, Švicarsku, Island, SAD i Rusiju, dolazi do zaključka da GCI nije sposoban predvidjeti buduće stope ekonomskog rasta neke zemlje, ali da GCI može biti pokazatelj sposobnosti zemalja u izbjegavanju značajnih fluktuacija u stopama ekonomskog rasta, te kreiranja održivog ekonomskog rasta tokom posmatranog razdoblja. Dakle, zemlje sa većom vrijednošću GCI imaju i veću otpornost na negativne uticaje ekonomskih kriza, odnosno imat će nježnije fluktuacije u ekonomskom rastu od zemalja sa manjom vrijednošću GCI.

METODOLOGIJA I PODACI

Na osnovu definisanog područja istraživanja, postavljene istraživačke hipoteze i definisane teme rada, zavisna varijabla u istraživanju je realni ekonomski rast, a nezavisna varijabla je nacionalna konkurentnost. Područje istraživanja obuhvata 34 evropske zemlje koje su svrstane u tri grupe u zavisnosti od nivoa ekonomske integracije. Odabrana su tri nivoa ekonomske integracije i to: zona slobodne trgovine (CEFTA), zajedničko tržište (EU) i monetarna unija (EMU). U zavisnosti od toga kojoj ekonomskoj integraciji određena zemlja pripada, zemlje su podijeljene u 3 grupe:

1. Zona slobodne trgovine - CEFTA: Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Moldavija, Sjeverna Makedonija i Srbija;¹
2. Zajedničko tržište – Evropska unija: Bugarska, Češka Republika, Danska, Hrvatska, Mađarska, Poljska, Rumunija, Švedska i Velika Britanija;²
3. Monetarna unija – Evropska monetarna unija: Austrija, Belgija, Estonija, Finska, Francuska, Grčka, Holandija, Irska, Italija, Kipar, Latvija, Litvanija, Luksemburg, Malta, Njemačka, Portugal, Slovačka Republika, Slovenija i Španija.

Vremenski obuhvat istraživanja obuhvata 2018. i 2019. godinu, s obzirom da su za te dvije godine dostupni podaci o vrijednostima GCI 4.0. Obzirom da za svaku zemlju postoje svi podaci kako za zavisnu, tako i za nezavisnu varijablu, u posmatranom vremenskom periodu, može se zaključiti da se radi o strogo balansiranim panel podacima. Važno je istaći da se GCI 4.0 objavljuje od 2018. godine, te da su dostupni podaci samo za 2018. i 2019. godinu, dok je u 2020. godini objavljen Izvještaj o globalnoj konkurentnosti koji nije uključio rangiranje zemalja na osnovu GCI 4.0. Iz tog razloga vremenska serija obuhvata period od 2 godine, što se može prihvatiti kao nedostatak u istraživanju, koji se svakako uvažava, ali se ublažava zbog primjene panel regresionih modela kojima se povećava broj opservacija i dobija skup od $N \times T$ opservacija. Kod primjene regresionih modela veličina uzorka se određuje prema broju nezavisnih varijabli unutar regresionog modela, gdje se uzima da je pet opservacija za svaku nezavisnu varijablu minimum ispod kojeg se ne bi smjelo ići (Hair et. al., 2006).

1 U okviru zone slobodne trgovine CEFTA nisu uključeni podaci za Kosovo s obzirom na to da za 2018. i 2019. godinu nisu objavljeni podaci o vrijednostima GCI 4.0 za Kosovo.

2 Velika Britanija je uključena u analizu jer analiza obuhvata 2018. i 2019. godinu kada su objavljene vrijednosti GCI 4.0 i kada je Velika Britanija bila u sastavu Evropske unije.

Za potrebe istraživanja korištene su baze podataka Svjetske banke i Svjetskog ekonomskog foruma, i to: podaci za realni bruto domaći proizvod per capita uzeti su iz baze Svjetske banke za sve posmatrane zemlje, te su uporedivi i obrađivani istom metodologijom, izraženi u \$. Podaci za nacionalnu konkurentnost (GCI 4.0) uzeti su iz baze Svjetskog ekonomskog foruma. Navedeni izvori podataka korišteni su za sve 34 posmatrane zemlje, tako da nema rizika različitog obračuna podataka za posmatrane varijable. Sve analize podataka, kao i konstrukcija modela će se raditi kroz softverski paket STATA.

Regresioni modeli omogućavaju da se s određenim stepenom pouzdanosti procjenjuje i predviđa vrijednost zavisne varijable na osnovu vrijednosti nezavisne varijable (Nagahara, 1999, str. 252). U ovom istraživanju koristit ćemo panel regresione modele za testiranje postavljene hipoteze, s obzirom na kraći vremenski obuhvat istraživanja, te raspoloživost i strukturu podataka (radi se o strogo balansiranim podacima, kroz vremensku seriju dostupni podaci o istim jedinicama posmatranja). Panel regresioni model ima sljedeći oblik (Baltagi, 2005, str. 11):

$$Y_{it} = \alpha + \beta + u_{it}, i = 1, \dots, N; t = 1, \dots, T$$

gdje i označava domaćinstva, pojedince, firme, zemlje i sl., dok t označava vrijeme. Prema tome, i predstavlja dimenziju poprečnog presjeka, t predstavlja dimenziju vremenskih serija, a α je vektor, β je $K \times 1$ i X_{ij} je ij -to zapažanje za K objašnjavajućih varijabli (Omerika & Hadžović, 2019, str. 94).

Tri su osnovna modela za rad sa panel podacima, a koje ćemo i koristiti u ovom radu, i to: OLS model združenih podataka (Pooled OLS Model), model fiksnih (FEM) i model slučajnih efekata (SEM). OLS model ignoriše postojanje razlika između jedinica posmatranja (zemalja) i perioda posmatranja, zanemaruje heterogenost jedinica posmatranja. Model fiksnih efekata podrazumijeva varijacije konstantnog člana u odnosu na jedinice posmatranja, ali je konstantan u vremenu. Model slučajnih efekata koji se zasniva na pretpostavci da su jedinice posmatranja slučajno odabrane, te da je razlika između njih slučajna (Omerika & Hadžović, 2019, str. 94).

Na osnovu definisanog problema istraživanja, a uvažavajući da imamo zavisnu varijablu realni bruto domaći proizvod per capita, a nezavisnu varijablu globalni indeks nacionalne konkurentnosti 4.0 (GCI 4.0), možemo definisati ekonometrijski model na sljedeći način:

$$\ln RBDP_pc_{it} = \ln \alpha + \ln \beta + \ln \varepsilon_{it}$$

$\ln RBDP_pc \rightarrow$ logaritamska vrijednost realnog bruto domaćeg proizvoda p.c. zemlje i u godini t ;

$\ln \rightarrow$ logaritamska vrijednost globalnog indeksa nacionalne konkurentnosti 4.0 zemlje i u godini t ;

$\ln \varepsilon_{it} \rightarrow$ logaritamska vrijednost greške modela;

$i = 1, \dots, 34 \rightarrow$ broj jedinica posmatranja (zemalja) $\sum$ Evropske ekonomije = CEF-TA+EU+EMU;

$i = 1, \dots, 6 \rightarrow$ broj jedinica posmatranja (zemalja) u okviru CEFTA integracije;

$i = 1, \dots, 9 \rightarrow$ broj jedinica posmatranja (zemalja) u okviru EU integracije;

$i = 1, \dots, 19 \rightarrow$ broj jedinica posmatranja (zemalja) u okviru EMU integracije;
 $t = 1, 2 \rightarrow$ period posmatranja.

S obzirom na to za zemlje možemo posmatrati zbirno kao evropske zemlje (ekonomije), ali i zasebno u 3 različite grupe u zavisnosti od nivoa ekonomske integracije, u istraživanju će se kreirati panel regresione modele koji obuhvataju posmatranje 34 evropske zemlje zbirno, ali i pojedinačno po nivou integracije, kako bi se ispitao uticaj nacionalne konkurentnosti na ekonomski rast zbirno na nivou posmatranih evropskih zemalja, a zatim na nivo svake integracije zasebno, te utvrdile eventualne razlike u uticaju. Za svaki navedenu kombinaciju kreirat ćemo OLS model, model fiksnih efekata, te model slučajnih efekata, a zatim uz pomoć odgovarajućih testova izabrati model koji najbolje reprezentuje vezu između varijabli. U postavci modela smo se odlučili za upotrebu logaritamskih vrijednosti varijabli i dobili smo tzv. log-log model, koji u našem slučaju povećava korigovani koeficijent determinacije R^2 kreiranih modela i bolje aproksimira vezu između varijabli.

Regresioni model počiva na nekoliko pretpostavki vezanih za distribuciju reziduala, i to: a) normalna distribucija reziduala; b) nepostojanje heteroskedastičnosti i c) nepostojanje autokorelacije (Agić, 2018, str. 70). Da bi testiranje signifikantnosti regresionih koeficijenata bilo validno potrebno je da budu ispunjene ove pretpostavke, te u tom smislu koristimo i odgovarajuće testove za provjeru ispunjenosti ovih pretpostavki. Testiranje normalne raspodjele reziduala kod primjene panel podataka i nije toliko značajno, ali ćemo sprovesti testiranje uz primjenu testa. Za ispitivanje oblika rasporeda rezidula koristit ćemo Jarque-Bera test. Za testiranje nepostojanja heteroskedastičnosti kod OLS modela koristit ćemo Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test, dok će se za testiranje nepostojanja serijske autokorelacije koristiti Breusch-Godfrey LM test.

Nakon procjene parametara uz pomoć OLS modela, procijenit ćemo parametre regresije koristeći panel regresioni model fiksnih efekata (FEM) i slučajnih efekata (SEM). U procesu donošenja odluke za finalni model koji ćemo koristiti u diskusiji rezultata istraživanja u poređenju FEM i OLS modela koristit ćemo F-statistiku FEM modela. U poređenju između upotrebe SEM i OLS modela koristit ćemo Breusch-Pagan Lagrangian multiplikacijski test za slučajne efekte, koji ćemo ujedno koristiti i za testiranje nepostojanja heteroskedastičnosti kod SEM. Za testiranje nepostojanja problema heteroskedastičnosti kod FEM koristit ćemo modifikovani Wald test heteroskedastičnosti kod FEM. U slučajevima kada postoji izražen problem heteroskedastičnosti, u svrhu rješavanja problema koristit će se procjena parametara uz korištenje robusnih standardnih grešaka (*engl. Robust standard errors – RSE*), što neće uticati na veličinu procijenjenih regresionih koeficijenata, ali će se standardne greške korigovati kako bi testiranje signifikantnosti regresionih koeficijenata bilo nepristrasno (Agić, 2018, str. 75). Ukoliko procjenu parametara kod FEM ili SEM uradimo uz pomoć robusnih standardnih grešaka, za donošenje odluke o upotrebi SEM ili FEM modela ne možemo koristiti Hausman test, nego ćemo odluku donijeti na osnovu korištenja Sargan-Hansen statistike koja se, za razliku od Hausman testa, proširuje na heteroskedastične i klaster robusne verzije.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati analize uticaja nacionalne konkurentnosti na ekonomski rast evropskih ekonomija primjenom OLS regresije sa skupnim (pooled) panel podacima, koja

zanemaruje prirodu panel podataka, odnosno razlike između jedinica posmatranja i razlike između perioda posmatranja, prikazani su u sljedećoj tabeli. Kreirana su 4 OLS regresiona modela, i to: a) zbirni OLS model, posmatrajući evropske ekonomije (CEFTA+EU+EMU) zajedno; b) OLS model za nivo integracije CEFTA; c) OLS model za nivo integracije EU; d) OLS model za nivo integracije EMU. Navedena metodologija nam omogućava da istražimo uticaj GCI 4.0 na realni ekonomski rad posmatrajući evropske ekonomije zajedno, ali i pojedinačno po nivou ekonomske integracije, te da na taj način utvrdimo eventualne razlike u uticaju u zavisnosti od pripadnosti odgovarajućoj posmatranoj integraciji.

Tabela 1. Uticaj nacionalne konkurentnosti na ekonomski rast (OLS model i korelaciona analiza)

Nezavisna varijabla i karakteristike modela	Zavisna varijabla lnRBDP_pc			
	Evropske ekonomije (CEFTA+EU+EMU)	CEFTA	EU	EMU
lnGCI4_0	6.4287 (0.3603)	3.9715 (1.7056)	5.5814 (0.5809)	4.6539 (0.7084)
Jarque-Bera test normalnosti reziduala chi (2)	3.043 0.2184	0.7523 0.6865	1.978 0.372	1.585 0.4526
Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test chi2 (1) Prob > chi2	0.05 0.8299	2.20 0.1377	2.88 0.0897	0.34 0.5598
Breusch-Godfrey LM test chi2 Prob > chi2	0.743 0.3888	0.506 0.4768	2.450 0.1176	0.236 0.6271
F-statistika Prob > F	318.39 0.0000	5.42 0.0422	92.30 0.0000	43.16 0.0000
Koeficijent determinacije R2	0.8283	0.3516	0.8523	0.5452
Korigovani koeficijent determinacije R2	0.8257	0.2867	0.8430	0.5326
Broj opservacija N	68	12	18	38
Korelaciona analiza				
Pearsonov koeficijent korelacije	0.9101*	0.5929*	0.9232*	0.7384*
P-vrijednost	0.0000	0.0422	0.0000	0.000

Napomena: Standardne greške prikazane su u zagradama. Statistički značajni koeficijenti na nivou pouzdanosti od 95% su boldirani.

Izvor: Izračun autora

Rezultati F-statistike nam pokazuju da je svaki od kreiranih OLS modela signifikantan, te da u odnosu na aritmetičku sredinu bolje predviđaju promjenu vrijednosti zavisne varijable lnRBDP_pc na osnovu promjena nezavisne varijable lnGCI4_0. Dobijeni rezultati pokazuju da varijabla lnGCI4_0 ima pozitivan uticaj na varijablu lnRBDP_pc i da je taj uticaj statistički signifikantan na nivou od 95% pouzdanosti, odnosno 5% greške. Rezultati Jarque-Bera testa pokazuju da su reziduali normalno distribuirani, a Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test heteroskedastičnosti pokazuje da je ispunjena pretpostavka homoskedastičnosti reziduala. Primjena Breusch-Godfrey LM testa pokazala je odsustvo serijske autokorelacije reziduala. Dakle, ispunjene su sve neophodne pretpostavke da tumačenje regresionih koeficijenata na osnovu kre-

iranih modela bude validno i nepristrasno. Vrijednost koeficijenta determinacije R^2 pokazuje da je 82,83% varijanse varijable $\ln RBDP_pc$ na nivou ukupno posmatranih evropskih ekonomija (CEFTA+EU+EMU) objašnjeno prediktorom $\ln GCI4_0$, dok je na nivou CEFTA 35,16%, na nivou EU 85,23% i na nivou EMU 54,52% varijanse zavisne varijable $\ln RBDP_pc$ objašnjeno prediktorom $\ln GCI4_0$. Također, korigovani koeficijent determinacije R^2 , koji je u našem slučaju korigovan za veličinu uzorka, pokazuje približan nivo objašnjenih varijacija zavisne varijable $\ln RBDP_pc$ prediktorom $\ln GCI4_0$.

Izračunata vrijednost koeficijenta korelacije pokazuje postojanje veoma visoke korelacije varijabli $\ln RBDP_pc$ i $\ln GCI4_0$ posmatrajući evropske ekonomije zbirno i u okviru EU i EMU integracija, a prisustvo visoke korelacije varijabli na nivou integracije CEFTA. Izračunati koeficijenti korelacije su statistički signifikantni na nivou od 95% pouzdanosti.

Rezultati analize uticaja nacionalne konkurentnosti na ekonomski rast evropskih ekonomija primjenom panel regresionog modela fiksnih efekata (FEM) i panel regresionog modela slučajnih efekata (SEM) prikazani su u sljedećoj tabeli. Kreirani su model fiksnih i model slučajnih efekata, kako slijedi: a) FEM i SEM, posmatrajući evropske ekonomije (CEFTA+EU+EMU) zajedno; b) FEM i SEM za nivo integracije CEFTA; c) FEM i SEM za nivo integracije EU; d) FEM i SEM za nivo integracije EMU. Nakon što su kreirani modeli koji ispunjavaju pretpostavke na kojima se zasnivaju, odabran je model koji najbolje aproksimira vezu između posmatranih varijabli.

Tabela 2. Uticaj nacionalne konkurentnosti na ekonomski rast (FEM i SEM)

Nezavisna varijabla i karakteristike modela	Zavisna varijabla $\ln RBDP_pc$							
	Evropske ekonomije (CEFTA+EU+EMU)		CEFTA		EU		EMU	
	FEM	SEM	FEM	SEM	FEM	SEM	FEM	SEM
$\ln GCI4_0$	1.6591 (0.2481)	2.9472 (0.3590)	1.9934 (0.4623)	2.1832 (0.4372)	1.7716 (0.4496)	2.6833 (0.6700)	1.2557 (0.4397)	1.8750 (0.3821)
Koeficijent determinacije R^2	0.8283	0.8283	0.3516	0.3516	0.8523	0.8523	0.5452	0.5452
F-statistika	44.72		18.59		15.53		8.16	
Prob > F	0.0000		0.0076		0.0043		0.0105	
F-test all $u_i=0$	1098.44 0.0000		243.43 0.0000		632.62 0.0000		1320.06 0.0000	
Modified Wald test heteroskedastičnosti	2.2e+27 0.000		7.5e+26 0.0000		6.5e+26 0.0000		1.6e+28 0.0000	
Wald chi2		67.39		24.93		16.04		24.08
Prob > chi2		0.0000		0.0000		0.0001		0.0000
Breusch-Pagan		33.02		5.80		8.52		18.79
Lagrangian test		0.0000		0.0080		0.0018		0.0000
B-G LM test chi2	0.743		0.506		2.450		0.236	
Prob > chi2	0.3888		0.4768		0.1176		0.6271	

	chi-sq(1) = 82.586		chi-sq(1) = 0.477		chi-sq(1) = 25.815		chi-sq(1) = 12.596	
Sargan-Hansen test	p-vrijednost = 0.0000		p-vrijednost = 0.4896		p-vrijednost = 0.000		p-vrijednost = 0.0004	
Broj opservacija N	68	68	12	12	18	18	38	38

Napomena: Robusne standardne greške prikazane su u zagradama. Statistički signifikatni koeficijenti na nivou od 95% pouzdanosti su boldirani.

Izvor: Izračun autora

Rezultati panel regresionih modela fiksnih i slučajnih efekata pokazuju da varijabla $\ln GCI4_0$ ima pozitivan i statistički signifikantan uticaj na varijablu $\ln RBDP_pc$ u sve 4 posmatrane grupacije zemalja (evropske ekonomije, CEFTA, EU i EMU), na nivou od 95% pouzdanosti, s tim da se jačina uticaja razlikuje u zavisnosti od posmatrane grupacije zemalja. Rezultati F-testa (all $u_i=0$) pokazuju nam da kod sve 4 kreirana modela fiksnih efekata pokazuju da zbirno posmatrajući zemlje i pojedinačno posmatrajući po nivoima integracije postoje značajni fiksni efekti i da se ovaj model preferira u odnosu na OLS model. F- statistika kreiranih modela fiksnih efekata pokazuje da su pokazuje da su kreirani modeli statistički signifikantni. Vrijednost koeficijenta determinacije R^2 , kod kreiranih FEM i SEM modela, pokazuje da je 82,83% varijanse varijable $\ln RBDP_pc$ na nivou ukupno posmatranih evropskih ekonomija (CEFTA+EU+EMU) objašnjeno prediktorom $\ln GCI4_0$, dok je na nivou CEFTA 35,16%, na nivou EU 85,23% i na nivou EMU 54,52% varijanse zavisne varijable $\ln RBDP_pc$ objašnjeno prediktorom $\ln GCI4_0$.

Rezultati modifikovanog Wald testa heteroskedastičnosti kod modela fiksnih efekata za sva 4 kreirana modela pokazuju narušavanje pretpostavke homoskedastičnosti, odnosno ukazuju na prisustvo problema heteroskedastičnosti. U svrhu rješavanja ovog problema procjena parametara uz primjenu modela fiksnih efekata za sve 4 posmatrane grupacije (evropske ekonomije zbirno, CEFTA, EU i EMU) je urađena korištenjem robusnih standardnih grešaka (*engl. Robust standard errors - RSE*), što nije uticalo na veličinu procijenjenih regresionih koeficijenata, ali su se standardne greške korigovale kako bi testiranje signifikantnosti regresionih koeficijenata bilo nepristrasno. Rezultati Breusch-Godfrey LM testa pokazuju izostanak problema serijske autokorelacije kod svih kreiranih panel regresionih modela fiksnih i slučajnih efekata.

Rezultati Wald chi2 statistike kod svih kreiranih modela slučajnih efekata su kompatibili sa rezultatima Breusch-Pagan Lagrangian multiplikacijskog testa i pokazuju da postoje značajni slučajni efekti, te da se ovaj model preferira u odnosu na kreirane OLS modele za sve 4 posmatrane grupacije zemalja. Breusch-Pagan Lagrangian multiplikacijski test, također, pokazuje prisustvo problema heteroskedastičnosti reziduala kod sve 4 kreirana SEM modela. Stoga, procjena parametara i u ovom slučaju urađena je uz korištenje robusnih standardnih grešaka, kako bi se osigurala nepristrasna procjena signifikantnosti regresionih koeficijenata. S obzirom da smo u procjeni regresionih koeficijenata i kod FEM i kod SEM modela koristili robusne standardne greške, za donošenje odluke o upotrebi SEM ili FEM modela ne možemo koristiti Hausman test, te smo odluku donijeli na osnovu Sargan-Hansen statistike. Rezultati Sargan-Hansen testa pokazuju da ćemo za procjenu regresionih koeficijenata i aproksimaciju veze između posmatranih varijabli, te diskusiju dobijenih rezultata koristiti FEM

modele za zbirno posmatrane ekonomije (evropske ekonomije), nivo integracije EU i EMU, a za nivo integracije CEFTA koristimo SEM model.

DISKUSIJA

Rezultati F-testa i Breusch-Pagan Lagrangian multiplikacijskog testa pokazali su da za sve 4 posmatrane grupacije zemalja postoje značajni fiksni i slučajni efekti, te da se kreirani modeli fiksnih i slučajnih efekata preferiraju u odnosu na kreirane OLS modele. Također, rezultati Sargan-Hansen testa pokazali su da je za procjenu parametara i predviđanje vrijednosti zavisne varijable *lnRBDP_pc* na osnovu promjena vrijednosti nezavisne varijable *lnGCI4_0* najbolji FEM model za posmatrane evropske ekonomije zbirno, nivo integracije EU i EMU, a za nivo integracije CEFTA da je potrebno koristiti SEM model. Stoga, u ovom dijelu diskusija rezultata se odnosi samo na finalne izabrane modele koji najbolje aproksimiraju vezu između posmatranih varijabli.

Analizom dobijenih rezultata o uticaju nacionalne konkurentnosti mjerene pomoću GCI 4.0 na realni ekonomski rast evropskih ekonomija, možemo konstatovati sljedeće: povećanje vrijednosti globalnog indeksa nacionalne konkurentnosti 4.0 za 1% dovodi do povećanja realnog BDP p.c. za 1,659% u okviru 34 posmatrane evropske ekonomije (CEFTA, EU i EMU). Povećanje vrijednosti GCI 4.0 na za 1% u okviru CEFTA dovodi do povećanja vrijednosti realnog BDP p.c. za 2,183%, na nivou Evropske unije dovodi do povećanja vrijednosti realnog BDP p.c. za 1,772%, dok na nivou Evropske monetarne unije rast GCI 4.0 za 1% dovodi do povećanja vrijednosti realnog BDP p.c. za 1,256%. Na osnovu ovih rezultata možemo zaključiti da nacionalna konkurenost mjerena kreiranim globalnim indeks nacionalne konkurentnosti 4.0 sa svojih 12 stubova nacionalne konkurentnosti usklađenih sa Četvrtom industrijskom revolucijom ima direktan, pozitivan i statistički značajan uticaj na realni ekonomski rast evropskih ekonomija povezanih u zonu slobodne trgovine CEFTA, zajedničko tržište Evropske unije i Evropsku monetarnu uniju, s tim da se jačina tog uticaja razlikuje u zavisnosti od posmatrane grupacije zemalja, kako je objašnjeno.

U izvještaju o konkurentnosti Svjetskog ekonomskog foruma za 2019. godinu navodi se da, na osnovu empirijskog istraživanja za 2018. godinu, GCI 4.0 objašnjava više od 81% razlike u nivou dohotka između zemalja. Navedena teza iznesena u Izvještaju je kompatibilna sa rezultatima našeg istraživanja koji jasno pokazuje da GCI 4.0 pozitivno i statistički značajno utiče na ekonomski rast, koji je izvor rasta dohotka.

Kako smo ranije naveli, Muradov et. al. (2019) su u istraživanju uticaja nacionalne konkurentnosti mjerene putem GCI na ekonomski razvoj na primjeru Azerbejdžana pokazuju da razvoj GCI za jednu jedinicu dovodi do rasta ukupnog BDP-a za 1,7%, a nenaftnog BDP-a za 2,7%. Međutim, kao osnov istraživanja koristili su GCI koji je Svjetski ekonomski forum objavljivao prije GCI 4.0, čija se struktura neznatno razlikuje u odnosu na GCI 4.0, ali uključuje također 12 stubova konkurentnosti, s tim da su stubovi konkurentnosti GCI 4.0 modifikovani i prilagođeni Četvrtoj industrijskoj revoluciji. Ali, navedeno upućuje na zaključak da kreirani model konkurentnosti i korz GCI i GCI 4.0 može poslužiti kao osnova za kreiranje adekvatnog programa ekonomske politike posmatranih evropskih ekonomija, te se kao takav ne bi smio zanemariti.

U istraživanju Kordalska i Olczyk (2015) kada je u pitanju uticaj globalne konkurentnosti na ekonomski rast, autori smatraju da GCI nije uspješan u predviđanju

ekonomskog rasta za 114 posmatranih zemalja, sa izuzetkom nekoliko velikih ekonomija poput Kine, Indije, Sjedinjenih Američkih Država i Rusije. BEN AMAR i HAMDI (2012) ispitivanjem panel podataka za 23 afričke zemlje, u periodu od 2004. do 2009. godine, dolaze do zaključka da postoji pozitivan i statistički značajan uticaj globalne konkurentnosti, mjerene putem GCI, na ekonomski rast posmatranih zemalja. Također, ova istraživanja se odnose na GCI koji je objavljivan prije GCI 4.0. Važno je istaći da 12 stubova nacionalne konkurentnosti obuhvataju značajne makroekonomske faktore koji, teorijski posmatrano, kada se unapređuju dovode do jačanja infrastrukture, obrazovanja, vještina, efikasnosti tržišta, inovacija, te stoga rezultati istraživanja Kordalska i Olsczyk (2015) minoriziraju značaj GCI u predviđanju ekonomskog rasta. Navedeni rezultati nisu u skladu sa teorijskim postavkama, te je potrebno ispitati nivo razvijenosti stubova konkurentnosti navedenih ekonomija kako bi se uopće analizirao njihov uticaj i sposobnost u predviđanju ekonomskog rasta. Nerazvijeni stubovi konkurentnosti, logično, ne mogu imati statistički značajan uticaj na ekonomski rast. Rezultati Ben Amar i Hamdi (2012) potvrđuju značaj razvoja stubova konkurentnosti i njihove uloge u ekonomskom rast, što je kompatibilno uticaju GCI 4.0 na ekonomski rast evropskih ekonomija u našem istraživanju.

Bilas i ostali (2018) naglašavaju da GCI 4.0 može biti vodič za jačanje konkurentne pozicije i generiranje pozitivnih efekata integracije, što je, također, kompatibilno dobijenim rezultatima istraživanja na primjeru evropskih ekonomija integrisanih u CEFTA, EU i EMU predstavljenim u ovom radu.

ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Rezultati sprovedenog istraživanja o uticaju nacionalne konkurentnosti, mjerene putem GCI 4.0, na ekonomski rast evropskih ekonomija, povezanih u zonu slobodne trgovine CEFTA, zajedničko tržište Evropske unije i Evropsku monetarnu uniju, pokazali su očekivane rezultate i u skladu su sa tvrdnjama Svjetskog ekonomskog foruma. Navedeno znači da razvoj nacionalne konkurentnosti, odnosno unapređenjem stubova i indikatora nacionalne konkurentnosti po metodologiji WEF-a, direktno doprinosi ekonomskom rastu evropskih ekonomija. Na osnovu navedenog možemo prihvatiti postavljenu istraživačku hipotezu u uvodu ovog rada. S obzirom da je istraživanje bilo koncipirano po nivoima ekonomske integracije, važno je istaći da se uticaj nacionalne konkurentnosti na ekonomski rast evropskih ekonomija razlikuje u zavisnosti od toga kojem nivou ekonomske integracije pripadaju posmatrane ekonomije. Najveći uticaj procentualni rast GCI 4.0 od 1% ima u zoni slobodne trgovine CEFTA, zatim EU, a onda na nivou EMU. Navedeno znači da se sa integrisanjem u viši nivo ekonomske integracije posmatranih evropskih ekonomija smanjuje uticaj GCI 4.0 na ekonomski rast. Ako uzmemo u obzir strukturu GCI 4.0, možemo zaključiti da navedeno ima smisla iz razloga što posmatrane zemlje u nižim nivoima integracije imaju manju stepen razvijenosti stubova nacionalne konkurentnosti, gdje se unapređenje stubova konkurentnosti značajnije odražava na ekonomski rast. Kada se dostigne viši nivo razvijenosti stubova nacionalne konkurentnosti, kontinuirani i značajniji ekonomski rast je opredijeljen drugim faktorima, kada je GCI 4.0 već postigao visok stepen uticaja. Stoga, kako bi se bolje pripremile i brže ostvarile proces ekonomske konvergencije u višim nivoima ekonomske integracije, zemlje u procesu pristupanja višim nivoima ekonomske integracije pored ispunjavanja uslova članstva treba da rade i na unap-

ređenju indikatora, stubova i područja nacionalne konkurentnosti GCI 4.0, kako bi skratile i sam proces realne konvergencije. Primjenjeni instrumenti ekonomske politike u okviru odgovarajućeg programa stabilizacije i/ili rasta i razvoja ne moraju i često ne rezultiraju unapređenjem ciljanih makroekonomskih performansi u planiranom obimu. Razloga za to je mnogo, a svakako jedan od najznačajnijih jeste primjena neadekvatnog modela ekonomske politike, na temelju kojeg je i pripremljen program stabilizacije i/ili rasta i razvoja. U tom smislu, od izuzetnog značaja za svaku ekonomiju jeste kreiranje modela ekonomske politike koji će uvažavati sve njene specifičnosti, te priprema i dosljedna primjena programa ekonomske politike baziranog na tako kreiranom ekonomskom modelu. Stoga, rezultati ovog istraživanja su značajni kako sa istraživače, tako i za nosioce javne vlasti koji bi trebali koristiti iskustva ekonomija iz viših nivoa ekonomske integracije i uz unapređenje GCI 4.0 ubrzali ekonomski rast. Imajući u vidu da je u ovom istraživanju korišten samo sintetički pokazatelj GCI 4.0, korisno bi u sljedećim istraživanjima bilo ispitati kakav je uticaj pojedinih područja, stubova i indikatora nacionalne konkurentnosti na ekonomski rast, a sve s ciljem kako bi se što preciznije identifikovali faktori na kojima treba bazirati program ekonomske politike u funkciji bržeg rasta. Također, kao preporuka za sljedeća istraživanja može biti i ispitivanje uticaja GCI 4.0 na ostale makroekonomske performanse ekonomija, kako bi se ograničeni javni resursi mogli usmjeriti u unapređenje onih indikatora i stubova nacionalne konkurentnosti koji najviše doprinose kreiranju makroekonomske stabilnosti u užem i širem smislu. Kao glavno ograničenje u istraživanju jeste kratak vremenski period posmatranja i činjenica da u 2020. godini WEF nije rangirano zemlje na osnovu GCI 4.0 zbog nedostatka podataka, ali je uz primjenu panel podataka osigurano povećanje broja opservacija, čime se ovo ograničenje značajno ublažilo.

LITERATURA

- Agić, E. (2018). *Marketing analitika 2: Napredne metode statističke analize sa primjenom u Stati*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
- Baltagi, H. B. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data (3th Edition)*. Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Ben Amar, M., & Hamdi, M. T. (2012). The Global Competitiveness and Economic Growth: Empirical Verification for African Countries. *International Journal of Economics and Finance*, 4(6), 125-131.
- Bilas, V., Bošnjak, M., & Novak, I. (2018). Konkurentnosti zemalja članica Europske unije. *Tranzicija/Transition*, 20(42), 86-97.
- Blanchard, O. (2011). *Makroekonomija*. Zagreb: MATE.
- Duričin, D., & Lončar, D. (2015). *Menadžment pomoću projekata*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.
- Federalni zavod za programiranje razvoja Federacije BiH. (2018). *Konkurentnost 2018: Bosna i Hercegovina*. Sarajevo.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. D. (2006). *Multivariate Data Analysis (6th edition)*. London: Pearson Prentice Hall.
- Kordalska, A., & Olczyk, M. (2015). The Global Competitiveness and Economic Growth: A One-Way or Two-Way Relationship? *VIIIth INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED ECONOMICS CONTEMPORARY ISSUES IN ECONOMY under title MARKET OR GOVERNMENT?* Torun, Poland: Institute of Economic Research and Polish Economic Society Branch.

- Mankiw, N. G. (2004). *Principles of Economics*. London: Harcourt College London.
- Muradov, J. A., Hasanli, H. Y., & Hayijev, O. N. (2019). The Assessment of Impact the Competitiveness To Economic Development. *Socio Economic Problems of Sustainable Development*. Baku, Azerbaijan.
- Nagahara, Y. (1999). The PDF and CF of Pearson type IV distributions and the ML estimation of the parameters. *Statistics & Probability Letters*, 43(3), 251-264.
- Omerika, H., & Hadžović, M. (2019). Uticaj liberalizacije trgovine na izvoz iz Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 9(1), 85-103.
- Petryle, V. (2016). DOES THE GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX DEMONSTRATE THE RESILIENCE OF COUNTRIES TO ECONOMIC CRISES? *Ekonomika*, 95(3), 28-36.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2007). *Ekonomija*, 18. izdanje. Zagreb: MATE.
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2020). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2006). *Ekonomski razvoj*, 9. izdanje. Sarajevo: TKD Šahinpašić.
- World Bank national accounts data and OECD National Accounts data files*. (2018). Dostupno na: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD?end=2018&start=1960>
- World Bank national accounts data and OECD National Accounts data files*. (2019). Dostupno na: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD>.
- World Economic Forum Global Competitiveness Index 4.0 rankings*. (2018). Dostupno na: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/>
- World Economic Forum Global Competitiveness Index 4.0 rankings*. (2019). Dostupno na: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/competitiveness-rankings/>

THE IMPACT OF NATIONAL COMPETITIVENESS ON THE ECONOMIC GROWTH OF EUROPEAN ECONOMIES

Alem Merdić¹, Kadrija Hodžić²

Senior Teaching Assistant, MA; Faculty of Economics Zenica, University of Zenica; alem.merdic@unze.ba; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1754-5483>

Full Professor, PhD, Faculty of Economics Tuzla, University of Tuzla; kadrija.hodzic@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9921-867X>

Abstract: *The aim of this paper is to examine the impact of national competitiveness, measured by GCI 4.0, on the economic growth of European economies within the CEFTA free trade zone, the European Single Market, and the European Monetary Union. The impact of GCI 4.0 on economic growth is analyzed collectively at the level of European economies (34 countries observed), and then analytically per levels of economic integration in CEFTA, EU, and EMU. Panel regression models are used*

in the paper to assess this impact, namely the Pooled OLS model, fixed effects model (FEM), and random effects model (REM), which increase the number of observations and thus alleviate the research limitation related to a short observation period. The obtained values of the F-test and Breusch-Pagan LM test show that for all 4 observed groups of countries there are significant fixed and random effects. Based on the results of the Sargan-Hansen test, the FEM model was used to estimate the parameters and predict the values of the dependent variable $\ln RBDP_{pc}$ based on changes in the values of the independent variable $\ln GCI4_0$ for the observed European economies collectively as well as at the European Union and the European Monetary Union integration levels. The REM model was used for the CEFTA integration level. Research results show that there exists a positive and statistically significant impact of national competitiveness on real economic growth at the level of the observed European economies collectively as well as analytically within the CEFTA free trade zone, the European Single Market, and the European Monetary Union in the period 2018-2019. The results further show that an increase in the value of the global national competitiveness index 4.0 by 1% leads to increase in real GDP pc by 1.659% within the 34 European economies observed (CEFTA, EU, and EMU). An increase in the value of GCI 4.0 by 1% within CEFTA leads to increase in the value of real GDP pc by 2.183%; at the level of the European Union it leads to increase in the value of real GDP pc by 1.772%, while at the level of the European Monetary Union the growth of GCI 4.0 by 1% leads to increase in the value of real GDP pc by 1.256%. The results show that the strength of the impact decreases with a higher level of economic integration of countries, higher average value of GCI 4.0, and higher average real gross domestic product per capita, because within the observed economies the lowest value of GCI 4.0 and real GDP per capita is within the CEFTA free trade zone, followed by the European Union, while the highest values of GCI 4.0 and real GDP pc are at the level of the European Monetary Union. The cause of this can be found in the fact that when all analytical pillars of national competitiveness that will lead to an increase in economic growth are significantly improved, in order to ensure further growth it is necessary to identify and improve new factors of economic growth.

Keywords: national competitiveness; economic growth; GCI 4.0; European economies; panel regression.

JEL classification: E23, E60, O47, F15.



MATRIČNA FORMA FORMULACIJE POSLOVNO-MARKETINŠKIH OPREDJELJENJA U USLOVIMA VANREDNE SITUACIJE – COVID 19

Jana Aleksić | Docent doktor; Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka; jana.s.aleksic@apeiron-edu.eu

Mirjana Landika | Vanredni profesor; Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka; mirjana.f.landika@apeiron-edu.eu

Esad Jakupović | Redovni profesor; Akademija nauka i umjetnosti Republike Srpske; esadjakupovic50@gmail.com

Sažetak: *Ekonomija predstavlja nauku koja se temelji na izboru poslovnih alternativa u okolnostima koje karakterišu analizirani poslovni ambijent. Okolnosti nisu u domenu kontrole donosioca poslovnih odluka, ali se moraju sagledavati i uvažavati od strane istog. Poznato je da okolina čini neizostavan dio poslovnog sistema i da je prisutna njihova permanentna interakcija. Okolina može biti povoljna i nepovoljna za određene poslovne sisteme, pri čemu vrhunska poslovna ingenioznost podrazumijeva prilagođavanje poslovnog sistema okolini i iznalaženje mogućnosti funkcionalnog napretka, bez obzira na okolinu. Okolnosti poslovanja doživljavaju revolucionarne promjene izazvane vanrednom situacijom u vezi sa pojavom i širenjem virusa COVID-19, pri čemu gotovo sve poslovne sisteme tangiraju novonastale i neočekivane okolnosti. Step en i oblik uslovljenosti poslovanja kreće se, od pogubnog do povoljnog, ali je determinisan i ingenioznošću poslovnog rukovodstva, a ne samo pojavom globalne pandemije. Modeliranje poslovnih strategija prema stepenu pogođenosti uslovljene prirodom djelatnosti zahtijeva formulaciju matrice plaćanja, a time i izbor optimalne strategije poslovanja usaglašene sa mogućnostima poslovnog sistema. Marketinška opredjeljenja predstavljaju instrument zbližavanja sa korisnicima proizvoda i/ili usluga poslovnog sistema i logično proizilaze iz strateških opredjeljenja.*

Ključne riječi: *okolnosti poslovanja; uslovljenost poslovanja uslovima pandemije; modeliranje poslovnih strategija; adekvatan marketinški pristup.*

JEL klasifikacija: C1, M3, M11, M31.

UVODNA RAZMATRANJA

Ekonomski prosperitet poslovnih sistema tangentan je sa uslovima privređivanja jer je svaki poslovni sistem dio ekonomskog miljea na lokanom ali i globalnom nivou. Pored ekonomskih uslova privređivanja, poslovni sistemi koreliraju i sa socijalnim, političkim, prirodnim ali u uslovima vanredne situacije izazvane pandemijom virusa COVID – 19 i zdravstveno – epidemiološkim.

Navedene okolnosti uzrokuju izmijenjene uslove privređivanja, ali i samog životnog stila na svim nivoima. Opstanak i kontinuitet postojanja društveno – ekonomske zajednice zahtijeva komponovanje poslovnih strategija i prilagođavanje marketinških aktivnosti novonastalim okolnostima.

Dešavaju se promjene na globalnom nivou, kao i na ličnom planu. Te promjene se ogledaju u životima pojedinaca koji utiču na svoju okolinu. Dvosmjerna komunikacija između medija i države ima veliki uticaj i ogleda se u stvaranju klime u kojoj egzistiraju kompanije. Marketing u domenu odnosa sa javnošću, kao i kroz druge postulate marketinga, može da se ogleda u širenju pozitivne ili negativne klime koja svakako ima svoj prirodni psihološki uticaj na stvaranje te iste klime.

Istraživački zadatak predstavlja formalizaciju modeliranja strateškog ponašanja poslovnih sistema u domenu komponovanja marketinških aktivnosti usklađenih sa stepenom uticaja uslova privređivanja na poslovanje i potrebama dodatnih napora u funkciji uspostavljanja novog oblika poslovanja, kako bi se amortizovale konsekvence novonastalih okolnosti.

Matrična formulacija strateških rješenja ukrštenih sa novonastalim okolnostima iskazanih u obliku stepena uslovljenosti poslovnih aktivnosti zdravstveno – epidemiološkim okolnostima omogućava izbor optimalnog poslovanja u skladu sa poslovnim mogućnostima.

PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

“Korona virus (bolest COVID-19 ili SARS-CoV-2) definitivno mijenja svijet, u svekolikom smislu. Milijarde ljudi širom svijeta zatvoreno ili izolovano je u svojim stanovima i/ili kućama, tvornice rade u mnogo manjim kapacitetima, a trgovački centri, restorani i ulice su prazne. Nekim danima, gotovo samo životinje šetaju ulicama (jeleni u Japanu, majmuni u Tajlandu, konji u Italiji itd.).”

Negativne posljedice pandemije, prvenstveno manifestovane na ličnu i korporativnu potrošnju, vlade mogu se ublažiti povećanjem vlastite potrošnje, posebno robe i usluga s niskim nivoom ponude, poput građevina i socijalnih usluga, a kako bi se potražnja i zaposlenost u privatnom sektoru vratile na zdrave stope rasta.

Osim toga, finansiranje sredstava potrebnih za povećane zdravstvene usluge, kao što su testovi na virus, respiratori, zaštitne maske, smještajni kapaciteti itd., generisat će dodatni izazov za vlade.

“Fiskalni učinci privremenog hipotetskog smanjivanja bruto plaća finansiranih iz proračuna opće države „relativno“ su skromni (od 0,38 do 1,22% BDP-a), a posljedice zbog utjecaja na ključne ekonomske pokazatelje (BDP, proračunske prihode, te posredno deficit i javni dug) mogu biti dugotrajne i velike. No, sadašnja je situacija istovremeno prijetnja gospodarstvu i javnim finansijama, ali i prilika za nužno potrebne strukturne reforme, selektivne i dobro promišljene rezove, te reorganizaciju i optimizaciju hrvatskog javnog sektora”.

“S obzirom na ograničene resurse, podrška politike treba biti pravovremena, vremenski ograničena, ciljana i transparentna. Kako zemlje regije budu izlazile iz krize, njihove se politike trebaju prebaciti s borbe protiv krize na ponovno pokretanje ekonomije – i u konačnici normalizaciju bilansa stanja i smanjenje duga akumuliranog tokom krize”.

Tabela 1. Osjenčeni dijagram relativne osjetljivosti Zapadnog Balkana na COVID-19

		Albania	BiH	Kosovo *	Crna Gora	Sjeverna Makedonia	Srbija
Tržište rada	Samozaposleni (% ukupno zaposlenih)	34,7	17,6	21,3	19,4	14,3	22,4
	Privremena zaposlenost (% ukupno zaposlenih)	9,7	17,5	79,5	34,6	16,1	22,6
	Neformalna zaposlenost (% ukupno zaposlenih)	61,0	29,5		19,9		19,8
	Stopa zaposlenosti (% stanovnika +15)	52,0	34,3	25,4	48,1	44,9	48,6
Fiskalna politika	Fiskalni bilans (% BDP – a)	-2,5	-0,5	-2,5	-3,0	-2,1	-0,2
	Prihodi (% BDP -a)	27,8	42,6	26,7	43,6	31,2	42,1
	Javni i javnogarantni dug (%BDP – a)	68,0	34,6	17,6	80,7	48,9	52,9
Prostor za kurs	Kurs (1 – fleksibilan, 0 – fiksiran)	1	0	0	0	1	1
Politika finansijskog sektora	Omjer adekvatnosti kapitala	18,3	18,1	15,9	17,7	16,3	23,4
	Omjer likvidnosti (likvidna aktiva kao % ukupne aktive)	35,7	29,6	28,9	20,8	24,0	36,0
	Nenaplativi zajmovi (% ukupnih zajmova)	8,4	7,4	2,0	5,1	4,6	4,1
Vanjska “ranjivost”	Tekući račun (% BDP – a)	-7,6	-3,7	-5,5	-15,2	-2,8	-6,9
	Izvoz roba (% BDP – a)	6,8	29,0	5,6	9,5	47,0	35,8
	Izvoz usluga (% BDP -a)	23,9	10,8	23,2	34,6	14,7	14,0
	Međunarodni turizam (%izvoza)	48,2	12,7		50,8	5,1	7,7
	Izvoz putovanja/transport (% izvoza usluga)	60,7	44,8	82,5	85,5	20,9	33,5
	Priliv doznaka (% BDP – a)	5,2	8,4	12,0	4,0	1,7	5,8
	Rezerve (u mjesecima izvoza)	6,4	7,8	2,3	6,3	3,8	5,7

Napomena: izabrani indikatori za realni sektor, finansijski sektor, fiskalnu politiku i monetarnu politiku predstavljaju samo ograničen pogled na širi niz faktora koji utiču na makroekonomske rizike i osjetljivost. Osjenčenost bojama je zasnovana na vrijednosti indikatora u odnosu na druge indikatore i treba se posmatrati isključivo u kontekstu razmatranja u ovom izvještaju.

Izvori: ILO, UNCTAD, WDI, nacionalni organi (poslednji raspoloživ 22.4.2020)

Ekonomisti Svjetske banke su naglasili da su “ekonomski pokazatelji za Bosnu i Hercegovinu početkom 2020.godine bili pozitivni. Međutim, pandemija je preokrenula taj trend, pa se sada zemlja suočava s najvećom recesijom nakon svjetske finansijske krize. Kao posljedica, broj zaposlenih osoba se do jula 2020. smanjio za oko 3 procenta u odnosu na isti period 2019., a broj građana prijavljenih kao nezaposleni se povećao za više od 19.000.”.

Autori su proveli i simulacijsku analizu, “u nedostatku ažurnih podataka o siromaštvu (posljednji datiraju iz 2015.), kako bi predvidjeli utjecaj pandemije na siromaštvo, tj. ljude koji žive s manje od 5 eura na dan. Rezultati pokazuju da bi preko 85.000 ljudi moglo osiromašiti, kad ne bi bilo vladinih mjera u BiH, a da mnogi od onih koji bi vjerovatno zapali u siromaštvo, prije pandemije nisu bili obuhvaćeni programima socijalne zaštite.”.

Kako i prema čemu se treba ravnati u izgradnji marketinške strategije na nivou države, na nivou kompanije, a i kada je u pitanju ponašanje pojedinaca koji grade sistemski pristup, teško je reći, s obzirom na to da smo izloženi različitim informacijama između medija, stručnjaka, vlade i šire javnosti. Kako smo svjedoci plasiranja različitih informacija, svjedoci smo i vođenog psihološkog rata, crne psihologije koju je predstavila doktor Mila Alečković. , Mila Alečković, 16.10.,2020., video naknadno nije više raspoloživ)

MATRIČNI PRISTUP ADAPTACIJI POSLOVANJA I MARKETINŠKE PODRŠKE

Uslovi neizvjesnosti podrazumijevaju donošenje upravljačkih odluka, odnosno usvajanje strateških opredjeljenja u situaciji kada donosilac odluke nije u mogućnosti da predvidi, spozna, ustanovi okolnosti u kojima će se odabrana strategija objektivizirati. Takve situacije podrazumijevaju formulaciju poslovnih ishoda u skladu sa strateškim opredjeljenjima i okolnostima u kojima se one realizuju, što podrazumijeva formiranje matrice plaćanja.

Matrica plaćanja je baza optimizacije strateških opredjeljenja u igrama protiv prirode, kada racionalni donosilac odluke igra protiv neracionalnog protivnika, odnosno prirode koja se pojavljuje kao uslovi privređivanja i tržišna ograničenja.

Matrica plaćanja podrazumijeva monetrano izražene konsekvence strateških opredjeljenja u zavisnosti od stanja prirode, odnosno tržišnih okolnosti u kojima se strategije realizuju. Opšti oblik matrice plaćanja možemo ilustrovati sledećim prikazom.

Slika 1. Opšti oblik matrice plaćanja

$$\begin{array}{ccccccc}
 S_1 & S_2 & \cdots & S_n & S_1 & S_2 & \cdots & S_n \\
 A_1 & & & & & & & \\
 A_2 & & & & & & & \\
 \vdots & & & & & & & \\
 A_m & & & & & & &
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \left[\begin{array}{ccc}
 a_{11} & a_{12} & \cdots a_{1n} \\
 a_{21} & a_{22} & \cdots a_{2n} \\
 \vdots & \vdots & \vdots \\
 a_{m1} & a_{m2} & a_{mn}
 \end{array} \right]
 \end{array}$$

A_i ($i = 1, 2, \dots, m$) – označavaju strategije čovjeka, odnosno odabrana strateška opredjeljenja;

S_j ($j = 1, 2, \dots, n$) – označavaju stanja prirode, odnosno nepredvidive tržišne okolnosti u kojima poslovni sistem realizuje svoju poslovnu misiju;

a_{ij} ($i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$) – označavaju monetarni ekvivalent poslovnog ishoda ukoliko se realizuje i – ta strategija i nastupi j – to stanje prirode (tržišta).

Igre protiv prirode karakteriše situacija da čovjek kao racionalni učesnik u konfliktnoj situaciji¹ ne može računati da će priroda kao protivnik zauzeti najnepovoljniju stvar za njega, kao što bi to uradio racionalan protivnik. Izbor optimalne strategije temelji se na primjeni kriterija odlučivanja:

- Hurvičev;
- Valdov;
- Laplasov i
- Sevidžev.

Svaki od ovih kriterija nosi naziv prema kreatoru, a ima različitu logiku i tehniku primjene, tako da:

- **Hurvičev kriterij** podrazumijeva da se za svaku strategiju čovjeka izračuna vrijednost linearno – konveksne kombinacije:

$$\alpha M_i + (1 - \alpha)m_i$$

Gdje su:

α – koeficijent optimizma čija vrijednost se određuje empirijski;

M_i – maksimalan ishod po i – toj strategiji;

m_i – minimalan ishod po i – toj strategiji.

Optimalna strategija za čovjeka je ona koja omogućava maksimalnu vrijednost dobijene linearno konveksne kombinacije, ako su elementi matrice plaćanja dobici za čovjeka, odnosno minimalna vrijednost linearno – konveksne kombinacije, ako su elementi matrice plaćanja gubici za čovjeka².

- **Valdov kriterij** podrazumijeva da se za svaku strategiju čovjeka izabere najnepovoljniji ishod, a nakon toga se izabere najpovoljniji od najnepovoljnijih ishoda.
- **Laplasov kriterij** zahtijeva da se za svaku strategiju čovjeka izračuna očekivana vrijednost ishoda uz pretpostavku da su svi ishodi jednako vjerovatni, odnosno vrijednost:

$$\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m a_{ij}$$

Optimalna strategija je ona koja omogućava ostvarenje najveće očekivane vrijednosti ako su elementi matrice plaćanja dobici, odnosno najmanje očekivane vrijednosti, ako su elementi matrice plaćanja gubici za čovjeka;

- **Sevidžev kriterij** zahtijeva konstrukciju matrice žaljenja, kajanja ili propuštenih šansi, čiji je opšti oblik:

1 Konfliktna situacija se definiše kao situacija u kojoj se suprotstavljaju interesi dvaju ili više učesnika, pri čemu dobitak jednog igrača predstavlja gubitak za drugog igrača i obrnuto.

2 Čovjek se koristi sa značenjem racionalan učesnik u konfliktnoj situaciji, konkretno to je preduzeće, odnosno poslovni sistem

$$M^* = [r_{ij}]_{m \times n}$$

Gdje su r_{ij} – vrijednosti propuštenih dobitaka jer je čovjek birao strategiju nezajući koje stanje prirode (tržišta) će da nastupi. Vrijednost elemenata matrice žaljenja računaju se korištenjem obrasca:

$$r_{ij} = a_{ij} - \max_j a_{ij}$$

Svi elementi matrice M^* su nepozitivni, odnosno vrijedi da je $r_{ij} \leq 0$, $\forall (i,j)$. Izbor optimalne strategije temelji se na primjeni jednog od prethodna tri kriterija na matricu žaljenja.

Optimalnu odluku donosimo sagledavajući rezultate svih kriterija.

KONKRETIZACIJA MATRIČNE KOREKCIJE STRATEŠKIH OPREDJELJENJA I MARKETINŠKE LOGISTIKE U USLOVIMA VANREDNE SITUACIJE COVID – 19

Sa aspekta marketinga, imamo mnogobrojne strategije kojima se marketing služi. Strategije nam pomažu da napravimo adekvatan plan marketinških aktivnosti, a sve u cilju pozitivnog poslovanja jedne kompanije sa jedne strane i sa druge strane poštovanja potreba ljudi koji koriste usluge i proizvode te kompanije. Ako govorimo o široj javnosti o kojoj je ovdje najviše i riječ, možemo da kažemo da će izbor optimalne strategije zavisiti od okolnosti u kojima se nalazimo, uzimajući u obzir vanredne okolnosti pandemije Covid 19., a kada govorimo o javnosti, govorimo i o pojedincu i o državi kao ekonomskom, socijalnom i pravnom sistemu.

Rezultat onoga što se dešavalo i što se dešava u zemlji i šire, pokazuje nam da postoje mnogobrojni psihološki, pravni, ekonomski i sociološki faktori koji imaju veliki uticaj na sve aktere. Taj uticaj je dvostrukog karaktera ogleda se u pozitivnim efektima ali ponajviše u negativnim efektima koje pogađaju sve sisteme, pojedince, kompanije, državu, a takođe pogađa različite ciljne grupe po mnogim osnovama i to bez izuzetaka.

Ono što je posebno interesantno jeste psihološki uticaj i efekat situacije na ljude kao nosioce većih sistema.

Ovde će nas posebno interesovati poslovne aktivnosti upravo pod uticajem Covid 19, kao i promjena osnovnih elemenata strategije marketing miksa kroz vanredne okolnosti.

Strategija 4P, koja se navodi kao tradicionalna, je osnova marketinške strategije. Kasnije se uvode proširenje iste strategije kroz elemente 4C koji se pokazuju veoma dobri po konceptu šire slike ili više perspektive vrijednosti i pojašnjenja, kao i primjene strategije marketinga. Trošak, rješenje za kupca, pogodnost i komunikacija iz proširene koncepcije 4C imaju primjenu i u ovoj situaciji. To su elementi koji su važni kao korespondencija između svih pomenutih strana, pojedinaca, medicinskog sistema i države.

Kada su u pitanju poslovni sistemi, ova 4 elementa i dalje igraju važnu ulogu gdje je jako važan i uticaj eksternih i internih faktora u toku pandemije. Interni faktori su psihološki faktori koji postoje, i kod pojedinaca, i na strani vlasti. Eksterni faktori

koji utiču na situaciju pandemije se ogledaju u nepovoljnim ili nekim rijetkima i povoljnim ekonomskim, pravnim, i sociološkim faktorima. Kada su u pitanju ovi faktori uticaja na poslovne sisteme, možemo da kažemo da svi oni potiču iz različitih pravaca, od medija, vlasti, države, pojedinaca i iz svijeta.

Stepen prilagođavanja poslovnih sistema situacijama i uticajima navedenih faktora odrediće sudbinu samih poslovnih subjekata. Pri tome, ono što je otežavajuća okolnost, jeste činjenica koliki uticaj i na koje faktore je moguće izvršiti sam uticaj, na koje ne. Većina faktora pripada makroelementu kao faktor uticaja na poslovne sisteme, ali ipak je moguće podesiti stepen prilagođavanja određenih postupaka i strategija novonastaloj situaciji.

Sa aspekta stepena pogođenosti poslovne aktivnosti zbog situacije sa COVID – om 19 razlikovati ćemo sljedeće slučajeve:

- Poslovna aktivnost bi zahvaljujući dodatnim ulaganjima³ mogla biti povećana u novonastalim okolnostima (S_1);
- Poslovna aktivnost bi zahvaljujući dodatnim ulaganjima mogla ostati na istom nivou u novonastalim okolnostima (S_2);
- Poslovna aktivnost bi i pored dodatnih ulaganja bila smanjena u novonastalim okolnostima (S_3);
- Poslovna aktivnost bi bez dodatnih ulaganja bila povećana u novonastalim okolnostima (S_4);
- Poslovna aktivnost bi bez dodatnih ulaganja ostala na istom nivou u novonastalim okolnostima (S_5) i
- Poslovna aktivnost bi bez dodatnih ulaganja bila smanjena u novonastalim okolnostima (S_6).

Strategije poslovnih sistema u novonastalim okolnostima su:

- Poslovati bez dodatnih ulaganja (A_1);
- Poslovati uz dodatna ulaganja uložena u kreativni poslovni zaokret koji omogućava beskontaktno poslovanje, kreiranje novih proizvoda, kreiranje novih tržišta i sl.⁴ (A_2) i
- Poslovati uz dodatna ulaganja koja podrazumijevaju napuštanje poslovne djelatnosti i prelazak u drugu poslovnu aktivnost (A_3).

Imajući u vidu benefite koji proizilaze iz pojedinih strategija u elemente matrice plaćanja uvrštavamo, ne samo monetarne, već i dodatne benefite kroz:

- Korištenje postojećih ali neiskorištenih kapaciteta;
- Zapošljavanje;
- Korištenje raspoloživih i dostupnih finansijskih sredstava⁵.

3 Dodatan ulaganja podrazumijevaju značajna ulaganja u smislu pokretanja novih kanala distribucije, razvijanje beskontaktnog poslovanja, promjenu proizvodnog asortimana i sl. Pod dodatnim ulaganjima se ne podrazumijevaju obavezne mjere prevencije zbog opasnosti od širenja zaraze.

4 Navedeno podrazumijeva u skladu sa poslovnom djelatnošću jer je jasno da postoje poslovne djelatnosti gdje navedeno nije moguće.

5 Gubitak zaposlenja i smanjenje ličnih primanja, onemogućava poslovanje bankarskog sektora koji je takođe potrebno relaksirati.

Navedene benefite svodimo na monetarne jedinice kroz njihov udio u poslovnom rezultatu, odnosno marginalnu dobit po osnovu njih.

Matricu plaćanja formiramo na bazi odabranog kontingenta od 54 preduzeća različitih djelatnosti sa područja Bosne i Hercegovine⁶, pri čemu se elementi matrice plaćanja formiraju na bazi:

- indeksa promjene poslovnog rezultata u odnosu na prosječan poslovni rezultat u prethodnih do pet godina, zavisno od toga koliko dugo poslovni sistemi egzistiraju, korigovan visinom uloženih sredstava;
- korištenje postojećih ili u datom momentu raspoloživih sredstava ulazi kao odnos dodatnih ulaganja i dodatnog rezultata;
- angažovanje dodatne radne snage ulazi kao odnos između promjene poslovnog rezultata i plata angažovanih radnika.

Stanja prirode pridružuju se empirijskim podacima vezanim za poslovanje u toku drugog tromjesečja tekuće godine.

Dobijena matrica plaćanja ima izgled kao na sledećoj slici.

Slika 2. Matrica plaćanja za poslovnu orijentaciju poslovnih sistema u uslovima vnredne situacije

$$M = \begin{matrix} & S_1 & S_2 & S_3 & S_4 & S_5 & S_6 \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 0,64 & 0,46 & 0,35 & 0,80 & 0,58 & 0,44 \\ 0,85 & 0,72 & 0,41 & 0,64 & 0,54 & 0,31 \\ 0,74 & 0,67 & 0,37 & 0,64 & 0,58 & 0,32 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Rezultati primjene pojedinih kriterija mogu se prikazati u sljedećim tabelama.

Tabela 2. Rezultati primjene Hurvičevog kriterija

Hurvičev kriterij	0,317*Mi +0,683*mi	Redoslijed
A1	0,49265	1
A2	0,48203	2
A3	0,45314	3

Tabela 3. Rezultati primjene Hurvičevog kriterija

Valdov kriterij	$\min_j a_{ij}$	Redoslijed
A1	0,35	1
A2	0,31	3
A3	0,32	2

⁶ Podaci o poslovnim sistemima su korišteni u skladu sa odobrenjima, a zahtijev je da ostanu anonimni.

Tabela 4. Rezultati primjene Valdovog kriterija

Valdov kriterij	$\min_j a_{ij}$	Redoslijed
A1	0,35	1
A2	0,31	3
A3	0,32	2

Tabela 5. Rezultati primjene Laplasovog kriterija

Laplasov kriterij	$\frac{1}{6} \sum_{j=1}^6 a_{ij}$	Redoslijed
A1	0,545	3
A2	0,5783	1
A3	0,553	2

Slika 3. Matrica kakanja

$$M^* = \begin{matrix} & S_1 & S_2 & S_3 & S_4 & S_5 & S_6 \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \end{matrix} & \begin{bmatrix} -0,16 & -0,34 & -0,45 & 0,00 & -0,22 & -0,36 \\ 0,00 & -0,13 & -0,44 & -0,21 & -0,31 & -0,54 \\ 0,00 & -0,07 & -0,37 & -0,10 & -0,16 & -0,42 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Tabela 6. Rezultati primjene Sevidževog kriterija

Sevidžev kriterij	$\frac{1}{6} \sum_{j=1}^6 r_{ij}$	Redoslijed
A1	-0,255	2
A2	-0,2716	3
A3	-0,186	1

Tabela 7. Rezultati primjene svih kriterija

Svi kriteriji	Zbirni rang	Redoslijed
A1	6	1
A2	9	2 ili 3
A3	9	2 ili 3

Rezultati primjene svih kriterija opredjeljuju strategiju A₁ kao optimalnu strategiju u uslovima vanredne situacije. Navedena strategija bi bila ne realizovati dodatna ulaganja u uslovima vanredne situacije, već ulaganja ostaviti za druge uslove privređivanja barem na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Oblik poslovanja u vanrednoj situaciji, kako je istaživanje pokazalo, nije prihvatljiv za većinu građana Bosne i Hercegovine.

S obzirom na činjenicu da je istraživanje pokazalo da nema motivacije među građanima na tržištu, potrebno bi bilo pripremiti i informisati tržište i staviti fokus na inovativna marketinška rješenja kroz minimalne troškove i idejne realizacije kreativnih rješenja koje se ogledaju kroz pristup i okretanje ka internet marketingu i marketingu društvenih mreža. U tom domenu je potrebna edukacija i priprema tržišta kompletnog geografskog područja zemlje. Prema rezultatima prethodnih istraživanja uvidjeli smo nedovoljnu educiranost i znanje za primjenu savremenih tehnologija na ovom geografskom području.

Ne samo da je potrebno ovaj dio edukacije ustabiliti, nego i informisati javnost jasnije o faktorima i uticajima faktora ekonomskog, pravnog i sociološkog karaktera na ljude na području Bosne i Hercegovine upravo u vrijeme pandemije, ali sa aspekta struke kao i na državnom nivou odvojiti strukture vlasti i ostaviti stručnjacima svojih područja da preuzmu riječ svako u svom domenu. To bi značilo da je potrebno sve faktore sagledati sa aspekta struke (npr. psihoškim faktorima pandemije da se bave stručnjaci iz ove oblasti, makroekonomskim faktorima da se bave stručnjaci ove oblasti itd.)

Ostaje još jednom da potvrdimo da je potrebno poslovne sisteme sagledati kroz činjenicu da nisu poželja ulaganja trenutna, ali nova pitanja koja ostaju otvorena jesu kako održati svoj sistem ili kako poslovnu pandemiju preživjeti.

Mnogo je faktora na koja je teško uticati i koja daju negativni faktorski uticaj, ali možemo otvoriti ona pitanja koja nam pokazuju pozitivne efekte pandemije kao što je osvrst i vraćanje na fabrička podešavanja, vraćanje na izvorne vrijednosti, kao i jačanje psihe, kao i potreba za podizanjem svijesti čovječanstva kako bi sa svih aspekata moglo razumjeti i preživjeti trenutno stanje pandemije i očuvati zdrav razum, a potom i poslovni sistem kao sistem.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Uslovi privređivanja tangiraju poslovnu aktivnost poslovnih sistema, jer ekonomski sistem predstavlja otvoren, dinamičan sistem kod koga su sistemi međusobno povezani, ali su povezani i sa sistemima na globalnom nivou, posebno sa političkim, obrazovnim, zdravstvenim, klimatskim i sličnim sistemima. Upravo iz ove povezanosti sistema, možemo da govorimo o rasponu i velikom uticaju faktora navedenim kroz rad. Vanredna situacija nalaže i detaljnije analize, kako sistema, tako i uticaja različitih faktora na te sisteme. Značajne i dugotrajne promjene u jednom sistemu dovode do promjena u ostalim sistemima koje je potrebno uvažiti, analizirati i uvrstiti u sistem poslovnog odlučivanja kako bi se kreirale strateške smjernice i prilagodila marketinška podrška. Prije samog formiranja strategije marketinga, potrebno je uložiti napor u pripremanje tržišta da se razumije uticaj ekonomskih, pravnih, zdravstvenih, psihološki i socioloških uticaja na ljude kao sisteme, kao i poslovne sisteme. Situacija sa COVID – om – 19 značajno je uticala na društveno – ekonomske sisteme na globalnom nivou, ali i na Bosnu i Hercegovinu, pri čemu je potrebno strateška opredjeljenja prilagoditi specifičnostima lokalnih poslovnih prilika, kulture, obrazovnog profila i mrežne infrastrukture. Razvijati on – line poslovanje na navedenom geografskom području nije adekvatna opcija, čak ni u uslovima vanredne situacije, jer za takvo strateško opredjeljenje potrebno je obrazovati stanovništvo za upotrebu tehnologija za podršku takvom

poslovanju, promijeniti svijest i uložiti značajna sredstva u prilagođavanje mrežne infrastrukture takvom obimu korištenja. Pored edukacija za online sisteme, potrebna je edukacija za internet marketing u širem obimu i priprema za novo društvo i novi tehnološki svijet. Nešto razvijeniji poslovni sistemi, koji već koriste internet marketing i marketing društvenih mreža, su se izdigli i pozicionirali na tržištu i kao takvi će imati najviše šanse da prežive period pandemije kroz svoje poslovanje. Marketinške aktivnosti opravdano je prilagoditi ciljanom tržištu, pri čemu je jasno da on – line tržište funkcionise i u okolnostima različitim od analiziranih, globalno značajnije nego na analiziranoj teritoriji, pri čemu bi marketing omogućio širenje tržišta i pripremu za standardizaciju kreirane on – line ili beskontaktna ponude, a time i pripremio tržište i korisnike za poslovnu budućnost. Svijet će funkcionisati na principu podizanja svijesti na različite načine kako bi prevazišao negativni uticaj formiran u okviru pandemije na svjetskom nivou i to podrazumijeva otvorenost prema: novim tehnologijama, online poslovanju, novim tehnikama za promjenu uvjerenja, klasičnim edukacijama, osnovnim edukacijama iz oblasti poslovne ekonomije, psihološkim temama za jačanje psihe, jačanju imuniteta, kao i mnogim drugim, što će imati pozitivni uticaj na pojedinca kao i na kompanije kao sisteme.

LITERATURA

- Aleksić, J., Landika, M., & Jakupović, E. (2020). *Istraživanje i analiza*. Banja Luka: Panevropski univerzitet "Apeiron".
- Bezeredi, S., Bratić, V., Franić, J., & Urban, I. (30. ožujak 2020). Između čekića i nakovnja: što s plaćama financiranima iz proračuna opće države u vrijeme koronakrize? . *Institut za javne financije*, str. 4 - 6.
- Burzanović, T. (2020). *Ekonomski i socijalni uticaj COVID - 19*. World Bank Group: Western Balkans Regular Economic Report: Spring 2020. Dohvaćeno iz World Bank Group. <http://www.youtube.com/watch?v=6UaadXTEHjw>. (n.d.).
- Kozarević, E. (1 - 30. April 2020). *ResearchGate*. Dohvaćeno iz April, 2020: https://www.researchgate.net/publication/340526373_Ekonomija_u_vrijeme_pandemije
- KPMG. (2020). *Estimating the potential impact of COVID-19 on the Australian*. Dohvaćeno iz 2020: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2020/potential-impact-covid-19-on-the-australian-economy.pdf>
- Landika, M. (2011). Modeliranje konkurentskog prioriteta investicionih alternativa u funkciji strategije globalnog razvoja. *EDASOL* (str. 72-75). Banja Luka: Panevropski univerzitet "Apeiron".
- Landika, M. (2016). Modeli investiciono - razvojne politike u uslovima rizika. *EMC Review*, 25-38.
- Lucchetti, L., & Rigolini, J. (16. Oktober 2020). *COVID-19 is hitting lives and livelihoods, but are we flying blind through this storm?* Dohvaćeno iz World Bank blogs: <https://blogs.worldbank.org/europeandcentralasia/covid-19-hitting-lives-and-livelihoods-are-we-flying-blind-through-storm>
- Mirjana Landika, V. S. (2020.). *Stohastički aspekti efikasnosti osnovnoškolskog sistema obrazovanja u uslovima vanredne situacije-COVID- 19*. Banja Luka: XII International Conference "Information Technologies in e-Education".
- Segić, S. (2011). *Marketing psihologija*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.
- UNCTAD. (9. March 2020). *The coronavirus shock: a story of another global crisis foretold, UNITED*. Dohvaćeno iz 2020: https://unctad.org/system/files/official-document/gds_tdr2019_update_coronavirus.pdf

MATRIX FORM OF FORMULATION OF BUSINESS-MARKETING DETERMINATIONS IN CONDITIONS OF COVID 19 PANDEMIC

Jana Aleksić¹, Mirjana Landika², Esad Jakupović³

Assistant professor PhD; Pan-European University „Apeiron“ Banja Luka; jana.s.aleksic@apeiron-edu.eu

Associate professor; Pan-European University „Apeiron“ Banja Luka; mirjana.f.landika@apeiron-edu.eu

Full professor; Academy of Sciences and Arts of Republic of Srpska; esadjakupovic50@apeiron-edu.eu

Abstract: *Economics is a science based on the choice of business alternatives in the circumstances that characterize the analyzed business environment. Various circumstances are not under control of business decision-makers, but they must be considered and respected by them. It is known that the environment is an indispensable part of the business system and that their permanent interaction is present. The environment can be convenient and inconvenient for certain business systems, where top business ingenuity means adapting the business system to the environment and finding opportunities for functional progress, regardless of the environment. Business circumstances are experiencing revolutionary changes caused by the emergency situation related to the spread of COVID - 19 virus, with almost all business systems being affected by new and unexpected circumstances. The degree and form of business conditionality ranges from disastrous to favorable, but it is also determined by the ingenuity of business management, and not only by the appearance of a global pandemic. Modeling the business strategies according to the degree of impact conditioned by the nature of the activity requires the formulation of a payment matrix and thus the selection of the optimal business strategy in line with the capabilities of the business system. Marketing commitments are an instrument of rapprochement with users of products and / or services of the business system and logically arise from strategic commitments. The research task is to formalize the modelling of business systems strategic behaviour in the field of composing marketing activities cohering with the impact degree of economy conditions on business and the need for additional efforts to establish a new form of business to amortize the consequences of new circumstances. The matrix formulation of strategic solutions, intersected with the newly created circumstances expressed in the form of the conditionality degree of business activities to epidemiological circumstances, enables the selection of optimal business in accordance with business opportunities. More developed business systems that already use internet marketing and social media marketing have risen and positioned themselves in the market and as such their business will have the best chance of surviving a pandemic period. Marketing activities are to be adapted to the target market, where it is clear that the online market operates perfectly in circumstances other than analysed, globally more significant than in the analysed territory, where marketing would enable market expansion and preparation for standardization of created online or contactless offer; and thus prepare the market and users for the future business. The world will operate on the principle of raising awareness in various ways to overcome the negative impact formed in the global pandemic and this includes openness to: new technologies, online business, new techniques for changing beliefs, classical education, basic education in business*

economics, psychological topics to strengthen the mental state and immune system, as well as many others, which will have a positive impact on each individual as well as on companies as systems.

Keywords: *business circumstances; business conditionality of pandemic conditions; modeling of business strategies; adequate marketing approach.*

JEL Classification: *C1, M3, M11, M31.*



WHY IS THE FURTHER DEVELOPMENT OF REPO MARKETS IN EMERGING MARKET COUNTRIES NECESSARY? – LESSONS FROM PAST EXPERIENCE

Nermina Pobrić | PhD; Associate professor; University of East Sarajevo, Faculty of Economics, Brčko,
Brčko, Bosnia and Herzegovina; E-mail: nermina.pobric.efb@gmail.com

Abstract: *The repo markets in many emerging market countries were established considerably later than in developed countries. Even though these markets have been growing steadily in some countries, they have not yet developed sufficiently to provide all the possible benefits to different entities, market segments and the financial market as a whole. In this article, the author intends to answer the question: Why is the further development of repo markets in emerging market countries necessary? To answer this question, the author will rely primarily on the experience of developed economies, and to a lesser degree on the experience of developing countries, because the research in which the experience associated with the functioning of the repo markets in emerging market countries is presented is scarce and thereby insufficient to draw a conclusion about the issue. According to the author's findings, the multiple benefits of repo agreements and the existence of insufficiently exploited potential advantages of repo agreements and repo transactions can explain the necessity of the further development of repo markets in emerging market countries.*

Key words: *repo market; repo transaction; repo agreement.*

JEL classification: *G15, G19.*

INTRODUCTION

“The origins of repo markets can be traced a century ago with the first developed domestic market created in the United States to facilitate the Federal Reserve’s open market operations. Notwithstanding, the modern US repo market developed only sixty years later driven by securities firms that lacked access to funding from retail or interbank deposits. The 1980s signal also the start of the globalization of repo markets, with the importation of repos into Europe by US investment banks to support derivatives trading.” (Ursu, 2013, p. 32) Although there are currently repo markets around the globe, the US repo market is the largest one in the world. Compared to the US repo market, other markets have much shorter histories and are much smaller in size. The largest repo market outside the United States is the European repo market. This market

dates back to the introduction of the euro in 1999. Repo markets in many emerging market countries were established in the early 1990s.

After the basic equity and bond products, repo, as one of the primary instruments in the money market, is perhaps the most important financial instrument in the global financial market. Hence, the repo market is at the heart of the global financial system, together with the equity and bond markets. Repos are very popular because they virtually eliminate credit problems. Repo markets in developed economies are characterised by huge transaction volumes. Precise statistics on the size of the whole US repo market over the past quarter of a century are not available. Notwithstanding, there is a feeling among the researchers and officials about the exponential growth of the repo market since the middle 1990s. Certainly, the US, as well as the European repo markets started growing from the early 2000s. Prior to the global financial crisis, the repo market observed the fastest growth among the wholesale funding markets in developed economies. "The size of the repo markets in the US had grown at a fast pace thanks to the securities such as MBSs, ABSs, CMOs (Collateralized Mortgage Obligations) and CDOs (Collateralized Debt Obligations) starting to be accepted as collateral for repo trades from 2000." (Yun & Heijmans, 2013, p. 4) However, the US and European repo market activities collapsed during the global financial crisis. This happened due to the declining of the market value of collateral and rapidly spreading fears over counterparty risks. The US repo markets responded more intensively to the shocks than the European ones. The US repo market activity remained at a low level for an extended period. The European repo markets, in contrast, recovered from the shocks relatively faster, due to provisioning ample liquidity by the ECB in response to the sovereign debt crisis. Since 2011 up to 2017, the European repo market activity declined again compared to the pre-crisis level, but the yearly decrease was continuously lower than the yearly decrease during the global financial crisis.

In some developing countries, for example India and Korea, the repo market has been growing steadily. In India, repo transactions account for a substantial part of the total short-term money market transactions. In Korea, the repo market has grown along with the development of the domestic bond market. The market growth can be ascribed to the enabling not only government bonds, but also corporate bonds to be pledged as collateral, the government's short-term financial market reforms, and the imposition of a maximum limit on borrowings by securities companies in the call market.

The research in which the experience associated with the functioning of the repo markets in emerging market countries is presented is scarce and thereby insufficient to draw the conclusion about the importance of the further development of repo markets in these countries. Therefore, in order to answer the question why is the further development of repo markets in emerging market countries necessary, we will primarily rely on the experience of developed economies, and to a lesser degree on the experience of developing countries. We will draw lessons for emerging market countries on the basis of the previous experience of developed economies. The results in this paper will be of use to the researchers and policy makers. The researchers could be motivated to find a model of the further development of repo markets which is appropriate for a specific country or a group of countries. The policy makers could be stimulated to create as favourable an environment as possible for the further development of repo markets.

The paper is divided into three sections. In the first section, we will give a general overview of the repurchase transaction and repo market. The analysis of benefits of the repo markets and repurchase transactions will be executed in the second section of the paper. Empirical evidence on implications of the repo markets and repurchase transactions will be presented in the third section. In the fourth section, we will regard the role of repo market in financial crisis. Finally, we will come to the conclusion.

BENEFITS OF THE REPO MARKETS AND REPURCHASE TRANSACTIONS: GENERAL OVERVIEW

There are a number of benefits in using repo markets. Repo agreements can be used for a variety of purposes, and, thus, meet a range of requirements of different entities, market segments and the financial market as a whole.

Repo agreement is basically a funding tool. It enables the cash borrower to obtain the cash necessary for funding positions, at a relatively low and very competitive interest rate. Therefore, a repo transaction presents a cost-efficient funding mechanism for the cash borrower. The interest on borrowed funds, paid by the cash borrower, is, in fact, the return on the lent collateral, earned by the collateral lender. Furthermore, a repo agreement is the means by which the collateral borrower can obtain specific securities. If a security trader has to deliver a specific instrument in order to, for example, close out his short sale position, he will enter into a reverse repo. Participation in a repo transaction provides for the cash investor an additional investment option when placing funds. Investment in repo agreement is secure and liquid. The returns on this investment are competitive with the returns of the same maturity, or even higher. Additional benefits for the cash investor are opportunities for the insurance of investment and the diversification from bank risk. Insurance potential in the repo market exists since the deposits at the so-called repo banks are secured by the securities used as collateral, while the large deposits at commercial banks are not insured.

The more efficient employment of capital and more efficient collateral management are enabled for banks and other financial institutions which actively participate in repo transactions. Through making the inventories of securities available for repo trading, these institutions obtain the opportunity to enhance their returns. Namely, the collateral lender may lend the securities from his portfolio at general repo rate and then re-invest the received cash at a higher rate and by bearing additional risk. In these transactions, the collateral lender's compensation is the difference between the market rate at which the cash is re-invested and the repo rate paid on the counterparty's cash. Alternatively, the security trader may borrow securities in the security lending market, then lend securities at general repo rate and re-invest the received cash at a higher rate and by bearing additional risk via repo market. In these transactions, the security trader's compensation is the difference between the return earned in the repo market and the cost paid in the security lending market. In the opposite case, the security trader may short sell securities in the short selling transaction and then, in the repo market, pledge the received cash and borrow the same assets for delivery purpose. In these transactions, the security trader's compensation is the difference between the returns earned in the short selling transaction and the cost paid in the reverse repo transaction. Further opportunity for the security trader to efficiently employ capital implies combining the reverse repo transaction with the intention to borrow some securities with

the outright sale of these securities in the market. In these transactions, the security trader's compensation is the difference between the return earned in the outright selling transaction and the cost paid in the reverse repo transaction.

The opportunities for the banks and other financial institutions to enhance their returns through the efficient employment of capital and efficient collateral management are often related to the existence of the arbitrage and speculative opportunities in the repo market. Thus, the institutions' participation in the repo transactions, particularly the participation of security holding institutions may be motivated by the arbitrage and speculative opportunities as well. Security holding institutions sometimes use securities from their portfolios to take advantage of favourable movements in repo rates. Hence, an institution which perceives that, at some moment, the repo rate on a specific security is different in one market compared to the other one and which owns this security is able to borrow cash at a rate significantly lower than the prevailing market rates and invest it at a higher rate. Likewise, an institution which expects the repo rate on a specific security to rise in the future and which owns this security is able to borrow cash at a current rate significantly lower than the future rate and invest it later at a future higher rate. By taking positions in the repo market in the direction of interest rates, the institutions increase potential profits.

Repo transactions are also used for funding leveraged position-taking in various securities. Namely, "repo transactions are typically used to fund "long" positions in securities - used to build up leveraged long positions in securities markets. A trader uses cash raised through an initial repo transaction to buy securities which, in turn, are repoed out to raise more cash to buy more securities and so on. With each transaction the leverage ratio is increased. The maximum extent of leverage that can be built up through this process is determined by the margin or "haircut". [...] Repo market is probably the lowest-cost source of leverage." (Nath, 2015, p. 289)

Moreover, banks and other financial institutions can use repo agreements for sourcing funds for financing both their own positions and counterparties' activities, increasing their intermediation capacity while maintaining an optimal risk-return portfolio performance, maximizing their market making ability, and managing short-term liquidity fluctuations, too. Besides all the previously mentioned reasons why the banks and other financial institutions participate in the repo market, an additional reason for them, and particularly for those institutions which act as primary dealers, is the financing of the risk management and market making activities.

For security dealers, e.g. bond dealers, participation in repo transactions may be useful in providing opportunity for short-term investors to avoid the so-called endogenous bond-liquidation cost which is associated with the bilateral bargaining in an over-the-counter market, as Tomura (Tomura, 2013) stated. Endogenous bond-liquidation cost presents the ex-post price discount in an OTC market, which emerges as a result of the greater bargaining power of bond buyer compared to short-term investor in situation when a short-term investor resells bonds because he needs cash soon. This cost discourages a short-term investor from simply buying and reselling bonds in a series of spot transactions. Likewise, this cost can explain short-term investors' need for repo agreements in a situation when the investors intend to buy long-term bonds. "Without repurchase agreements, short-term investors do not buy long-term bonds. In this case, the bond yield rises unless dealers have enough capital to buy and hold bonds. [...] By

selling bonds with a future contract to repurchase bonds, a dealer can offer the initial ask price and the repurchase price simultaneously to an investor. Thus, a dealer can adjust the two prices to ensure a sufficiently high bond return for an investor to buy bonds.” (Tomura, 2013, pp. 1-2)

Central banks participate in the repo market in order to implement their monetary policy. More specifically, they use repo transactions to facilitate their open market operations, to maintain the overall money market liquidity, to stabilise and broaden the money market, and to make monetary policy transmission easier and broader. If a central bank intends to increase liquidity in the money market, it can, for example, take a position in the reverse repo transaction. On the contrary, if a central bank wants to reduce liquidity in the money market, it can take a position of cash borrower in the repo market. Moreover, repo rate adjustment serves as an effective mechanism through which a central bank sends the signal on the stance of monetary policy. “The use of repos as a monetary policy instrument is more justified from the fact that repos are well suited to influence the interest rate level through two of the main channels used to implement monetary policy - for moderating or controlling liquidity in money markets and an effective mechanism for signalling to markets the desired level of interest rates. A central bank repo indicates the rate at which the central bank is willing to lend money against acceptable collaterals to banks – to infuse liquidity to the system where there is shortage of funds. Most central banks follow an interest rate corridor to set a rate below the repo rate at which the central bank is willing to absorb excess liquidity in the banking system if the need arises. So, the repo and reverse repo rates indicate both support and resistance level for money market funds. The market logically has to operate within the interest rate corridor as a trader having excess cash would demand the minimum rate from a borrower of funds which she can get from the central bank by pledging excess cash with her. If a bank has faced shortage of liquidity, then it can approach the central bank with acceptable collaterals to pledge and borrow funds at the repo rate. By changing repo rate, the central banks indicate the interest rate direction. A shift in monetary policy can be signalled by adjusting the interest rate corridor.” (Nath, 2015, pp. 291-292) Repo agreements are a preferred monetary instrument “because they have a number of features: (a) it carries a low credit risk as they are collateralized; (b) they are relatively flexible and their features can be tailored by central bank according to liquidity conditions; (c) it does not affect securities prices or yield curve in general; and (d) central banks can reach out to a broader range of institutions in case of need” (Nath, 2015, p. 292). What follows from the above mentioned is that there is a close relationship between repo and money markets.

Repo agreements can also be used in the sterilised foreign currency interventions aimed at preventing the excessive weakening of national currencies which is caused by large capital outflows. Hence, to address the problem of currency market liquidity decrease, which arose as a response to the foreign currency outflows upon the imposition of the financial sanctions in 2014, the Bank of Russia launched foreign currency repo auctions, which Shulgin (Shulgin, 2018) wrote about. According to the author, the implementation of auction program helped banks to substitute the Bank of Russia loans for external borrowings. It also helped the Bank of Russia to expand foreign currency supply without affecting domestic money supply. By using repo agreements in the foreign currency repo auction program, the Bank of Russia

was able to avoid the direct selling of foreign currency from reserves. Because of this effect, the foreign currency interventions based on foreign currency repo auctions are deemed to be sterilized interventions. "Banks could be uncertain whether they would be able to obtain the entire amount of foreign currency they needed at one auction, which provoked them to buy foreign currency in advance. Banks could accumulate the amount of currency needed for their payments at several auctions, and, because of it, the response of the exchange rate to a foreign currency repo auction could be lagged." (Shulgin, 2018, p. 71) The main problem associated with the use of this monetary policy instrument is its relative weakness.

Repo transactions are essential for the well-functioning and efficiency of both bond and equity markets as well. In other words, the repo markets are considered to be crucial for the trading of fixed-income securities and equities, and, consequently, for greatly enhancing the liquidity of those instruments and their markets. Repo transactions are used by the bond and equity market participants to either initiate short positions or finance long positions. By increasing the liquidity of instruments, repo transactions lower the cost of raising funds for the issuers of capital. Additionally, repo transactions enable market makers to hedge positions with greater efficiency.

IMPLICATIONS OF THE REPO MARKETS AND REPURCHASE TRANSACTIONS: EMPIRICAL EVIDENCE

In their research covering Swiss market, Berentsen, Kraenzlin and Müller (Berentsen, Kraenzlin, & Müller, 2015) intended, among other objectives, to assess the impact and the effectiveness of the interest on reserves, term deposits, central bank bills, and reverse repos, i.e. the four instruments which a central bank can use to exit from unconventional monetary policy (that is, from situation in which there is a structural liquidity surplus, and which continued to exist after the global financial crisis and the subsequent sovereign debt crisis). The effectiveness of the observed exit instruments was assessed on the basis of the ability of the central bank to control the money market rate, the impact of instruments on the trading activity in the money market, and the operational costs of exit which arise when each instrument is implemented. The obtained results show that all four exit instruments allow central banks to achieve an interest rate target. However, central bank bills and reverse repos enable the money market trading activity to re-emerge more quickly than the other instruments do. Moreover, central bank bills and reverse repos are more cost-effective compared to the other exit instruments.

"The central bank repo is one of the oldest instruments of monetary policy. Federal Reserve started using a type of repo in 1920s while Bank of Canada used repos since 1953. Later, Bank of England, Bank of Japan and other central banks started using repos with government securities. Canada, Italy and Sweden use the buy-sell backs while Japan uses securities borrowing with cash collateral. The Netherlands uses a special loans system in which loans are collateralized via pledge on a pool of collateral (general). Most of the countries use the form of repo keeping in mind the legal and institutional framework that prevails in each country." (Nath, 2015, p. 291) The Reserve Bank of India uses repo as an instrument of monetary policy, by institutionalizing daily Liquidity Adjustment Facility (LAF). LAF system "has specific timing window (typically at the beginning of market hours) within which banks are required to ac-

cess funds or park funds in which RBI is the counter-party. The rates at which such transactions take place are fixed and are changed by RBI from time to time depending upon its monetary policy considerations” (Nath, 2015, p. 292). LAF system enables RBI to moderate liquidity situation in the domestic banking system. Simultaneously, it enables managing liquidity needs for the banks and primary dealers.

The People’s Bank of China (PBC) participates in repo market transactions in order to manage domestic liquidity conditions through its open market operations. Via its open market operations, PBC plays a role of large funds supplier. The volume of PBC’s lending activity in the interbank pledged repo market has increased since 2015. This increase is likely aimed at reducing repo rates volatility. Besides the PBC, small, medium-sized and large commercial banks, policy banks and asset managers act as the lenders in the China’s repo market, too. Large commercial banks are the major suppliers of funds in the interbank pledged repo market. Although small and medium-sized banks are net borrowers in the repo market, a substantial share of lending in this market is provided by them. “Policy banks play a quasi-fiscal role in channelling government funding to infrastructure and development projects, and also play a significant role in the financial system.” (Kendall & Lees, 2017, p. 349) Liquidity management is the primary motive for asset managers to participate in the repo market. The share of the outstanding lending of these institutions is small. Furthermore, for many financial institutions operating in China, repo market is an important medium for providing short-term funding. Most of the borrowing in the China’s interbank pledged repo market relates to the borrowing of the small and medium-sized banks and asset managers. The rest of borrowing consists of the borrowing by other financial institutions such as the PBC, policy banks and joint-stock banks. Over time, repo market in China is likely to become a more important channel for monetary policy transmission as well.

In Mexico, banks practice short-term funding in the repo market to cover their needs for liquidity. From the viewpoint of mutual funds, repo market is an important place for investing their money. As Cañón, Florez-Acosta and Gomez (Cañón, Florez-Acosta, & Gomez, 2020) proved in the research which covered the period from January 2006 through February 2018, reciprocal lending between financial conglomerates (FCs) in the repo market has multiple benefits. The authors “define reciprocal lending as all of the repo transactions that happen between investment funds and banks owned by a given pair of rival FCs such that the funds of one FC provide some liquidity to the bank of the rival FC and, simultaneously (i.e., within the same time window), a similar transaction happens in the reverse direction.” (Cañón, Florez-Acosta, & Gomez, 2020, p. 2) Reciprocal lending between financial conglomerates is a common trading strategy in Mexico because “the regulatory framework constraints funds to provide liquidity to banks if they belong to the same financial conglomerate” (Cañón, Florez-Acosta, & Gomez, 2020, p. 45). Given that reciprocal lending provides a regular source of funding for banks, these institutions are interested in executing reciprocal lending transactions. According to the authors’ findings, reciprocal lending between financial conglomerates in the overnight repo market provides cheap and stable short-term funding, mitigates credit risk concerns for lenders, reduces search costs for borrowers, increases the market concentration of repo lending in a few powerful funds and, consequently, the market power of these funds, increases the importance of commercial banks compared to all other financial institutions, and, also, leads to

centrality within the financial network and increases the dependence between the parties involved. “Interestingly, a higher intensity of reciprocal lending can be harmful, but this does not necessarily deteriorate financial stability.” (Cañón, Florez-Acosta, & Gomez, 2020, p. 1)

“A wide range of market participants use the gilt repo market. Money market funds, corporates and local authorities use the market to deposit cash securely. Meanwhile, hedge funds, asset managers, pension funds and insurance companies borrow cash via repo to finance leveraged investment strategies. GEMMs frequently use the gilt repo market to cover short gilt positions. Banks use reverse repo to borrow gilts for their liquid asset buffers. [...] The gilt repo market also plays an important role in the Bank of England’s monetary policy transmission and liquidity insurance operations” (Bicu, Chen, & Elliott, 2017, p. 6)

In New Zealand, the primary participants in the repo market are retail banks and the Reserve Bank. Both institutions use repo market predominantly for short-term liquidity management. Banks use repo market “for managing short-term fluctuations in their cash holdings, rather than for general balance sheet funding. However, in many offshore markets, there are entities that use repo markets to fund leveraged position-taking in securities.” (Cook, 2012, p. 13)

Baklanova, Dalton and Tompaidis (Baklanova, Dalton, & Tompaidis, 2017) and Chircop, Kiosse and Peasnell (Chircop, Kiosse, & Peasnell, 2012) mentioned in their papers that the repo markets are the key source of funding for the operations of many financial institutions in the U.S. Hence, securities dealers and their clients obtain liquidity primarily through repo funding. Moreover, repo markets are “a provider of secondary market liquidity for a variety of U.S. securities, such as U.S. Treasuries and agency mortgage-backed securities. They also play an important role in the pricing and price discovery of cash and derivatives instruments.” (Baklanova, Dalton, & Tompaidis, 2017, str. 1)

In the research covering the period from July 3rd, 2006 to September 30th, 2015, Mahmood (Mahmood, 2016) discovered the transmission of the volatility in money market overnight repo rate along the term structure, that is, yield curve in Pakistan. This research was the first one of this kind in developing countries. In line with the empirical evidence previously found in developed countries, the higher transmission of the volatility in overnight repo rate was proven at the shorter end than at the longer end of the yield curve. In other words, the observed transmission was “higher at the shorter maturities and tends to fall as move along the yield curve” (Mahmood, 2016, p. 4). Excessive volatility at the shorter end of the yield curve not only complicates the process of monetary policy implementation, due to creating disconnect between short and long-term interest rates in the economy, but may also provoke volatility in other important macroeconomic variables in the economy. The level of volatility transmission was found to have been reduced since August 2009, when the State Bank of Pakistan adopted the interest rate corridor framework. At that time, the State Bank of Pakistan also established an overnight deposit facility (besides the overnight lending facility which already existed there) for the money market and announced that overnight repo rate is its operational target. As a result of such changes, the volatility in money market overnight repo rate is now transmitted smoothly along the yield curve.

The relation between repo market and economy was discovered by Shin and Kim (Shin & Kim, 2013) as well. Namely, the housing repo market, or the so-called Jeonse system, was of great importance for the financial and economic development in South Korea. “The Jeonse contract is essentially a repurchase agreement (repo) in which the landlord borrows from the tenant, with the house as collateral. [...] The landlord might be an urban small business owner, or an extended family member of a small business owner who needs business financing but is shut out of the formal banking sector. The tenant might be a young worker who has yet to save enough to buy a house outright or is a recent arrival in the city who is saving to get on the housing ladder.” (Shin & Kim, 2013, pp. 3-4) Jeonse system implied direct, that is, by bypassing banking system, channelling of funds from savers to entrepreneurs. Within this system, the financing of investment projects was more extensive and more efficient and the cost of capital was lower, compared to those within banking system. Jeonse system helped better exploit Korean financial potential, establish competitive market for credit, and displace the impediments that slow down financial development and hence economic development in Korea. The authors emphasized that the relation between housing repo market and the financial and economic development became more sluggish as the financial system developed further. Therefore, the housing repo market may be especially important for the developing countries with financial systems that are at an early stage of development.

The effectiveness of the sterilized foreign currency interventions based on foreign currency repo auctions was revealed by Shulgin (Shulgin, 2018). Over the observed period from November 6th, 2014 to April 20th, 2017, those interventions generated a temporary effect on the ruble exchange rate. The effect was statistically significant within the second week and reached its maximum on the 9th business day after the repo auction was held. “Also, the exchange rate was found to respond asymmetrically to positive and negative interventions. Ruble/dollar exchange rate response to positive interventions (an expansion in commercial banks’ foreign currency borrowings from the Bank of Russia) has the correct sign and is statistically significant while the response to negative intervention is not.” (Shulgin, 2018, p. 69) The author finally mentioned that the dilemma about the effectiveness of the foreign currency repo auctions as an instrument for sterilized foreign currency interventions under normal conditions remains open.

Osterberg (Osterberg, 2011) considered the roles which the repo market and repo transactions can play in emerging market countries. From his standpoint, using repo agreements in market transactions to a higher degree substantially contributes to the development of financial markets. Specifically, repo agreements “can play important roles in both the primary and secondary treasury markets and the need for repos in these regards becomes painfully clear in markets that are not that far removed from the days when government financed itself through an overdraft facility at the central bank” (Osterberg, 2011, p. 197). Moreover, they can play an important role in the success of primary dealer systems, in increasing the amount of interbank lending in the case when limits which relate to interbank credits are very restrictive and make the transfer of excess liquidity from the surplus to deficit banks more difficult, as well as in mitigating counterparty risk. Finally, trading in the repo market enables a central bank to manage national liquidity, achieve interest rate targets, and avoid

holding a significant inventory of treasuries under the conditions of high interest rate volatility and market thinness.

THE ROLE OF REPO MARKET IN FINANCIAL CRISIS

Apart from the other segments of global financial system, the shadow banking was also affected by the global financial crisis of 2007–09. As shadow banks financed most of their leveraged positions in the repo market, a large part of disturbance spills over from shadow banking to repo market. Thus, during the global financial crisis, repo market experienced disturbance as well. “The run on the shadow banking system in the interdealer repo market occurred in two phases. Although Bear Stearns’s hedge funds were the first victims, it was BNP Paribas’s suspension of redemptions on its three SIVs that triggered the first phase in August 2007. The failure of Bear Stearns in mid-March 2008 was the next phase of the run in the repo markets.” (Acharya & Öncü, 2013, pp. 320-321)

The vulnerability of repo market to the shocks could be explained by the nature of repo contract, that is, the pro-cyclical character of the haircut and collateral chain, the possibility of creating long collateral chains, collateral value variability, and the legal feature of safe harbour. The pro-cyclical nature of haircut is considered to be a major threat for financial stability in the repo market. It implies that haircuts tend to be low in the upswing of a cycle, and tend to become very high in a crisis. The higher the haircut on new repo-loans, the smaller is the amount of cash which a borrower can obtain by pledging the same amount of securities as collateral. Consequently, a large increase in haircuts puts pressure on the cash borrowers to reduce the level of leverage in their positions and even to sell their assets at fire-sale prices, and potentially exposes all entities relying on the repo market to satisfy financing needs to the liquidity shortfalls problem, and makes an emergence of the bankruptcy of repo transaction participants and the disturbance in the repo market more probable.

From a financial stability perspective, the possibility of creating long collateral chains in the repo transactions is associated with both positive and negative effects. Longer collateral chains contribute to an increase in the level of leverage in repo participants’ positions, the reduction of overall funding costs and the efficient functioning of financial markets. However, they also increase the interconnectedness of the repo transaction participants and, consequently, enable easier and faster transfer of shock through the whole repo system and contribute to the appearance of the systemic risk and financial crisis. In a crisis, collateral chains tend to shorten, that is, express their pro-cyclical nature. Because of it, the efficiency of financial markets is reduced in the times of crisis. Counterparty risk is a key problem in long collateral chains. It may be solved by using different hedging instruments and techniques and by introducing penalties for the late settlement of liabilities. Additional danger for financial stability arises when one entity fails to return the collateral and therewith provokes the loss of confidence among the participants in the collateral chain. If distrust among the participants in the collateral chain initiates the belief in general deterioration of market conditions, the problem deepens. In this situation, repo transactions could not be rolled over, credit expansion could become limited, funding potential for many market participants might decline, and, in consequence, serious illiquidity problem might emerge. Therefore, a concern for counterparty risk

in a collateral chain, as well as for the level of the cost of failing is essential for preventing the spillover effects across the market.

In a crisis, in case of default, safe harbour clause may be detrimental to financial stability, as a large number of the cash lenders are not interested in holding the pledged securities in their portfolios and they sell these securities massively. Given that in times of crisis the repo transactions are executed with high haircuts, the cash lenders will be willing to sell collateral at high discounts. Such fire-sales will cause only limited or even no losses for the market participants who lend the cash in the repo transactions. However, those sales can be harmful for particular asset-classes and, consequently, for other market participants. Namely, the prices of the securities used as collateral in the repo transactions will decline because of the increased sales. Such a price movement will reduce the value of securities investment represented in the balance sheets of the other market participants. The worst effects are the spillover of fire-sale across the whole market, the creation of long loss spiral, the misallocation of credit, serious illiquidity problem, the disruption of price discovery mechanism, and the free fall of market prices. All the mentioned effects could be eliminated or at least mitigated if repo agreements were not exempted from bankruptcy proceedings. Therefore, it is understandable that academics and government authorities “share the estimation that an “orderly liquidation facility” (OFR Report 2013: 14) for securitized transactions is needed” (Thiemann & Birk, 2015, p. 9)

The concern of cash lenders about the quality of the collateral pledged in repo transactions, the decrease in value of the collateral, the rise of haircuts, the high and volatile repo rates, substantial de-leveraging of the positions of participants in the repo market, selling assets at fire-sale prices, a sharp rise of failed transactions, and the drawbacks of safe harbour clause marked a condition and caused disturbance in the repo market during the global financial crisis. Besides the above listed, window dressing, which non-US bank dealers have continuously practiced at the end of each quarter since the 2008 financial crisis, also destabilised repo market. In general, window dressing is the name for the practice in which an entity adjusts its “activity around an anticipated period of oversight or disclosure to appear safer or more profitable to outside monitors” (Munyan, 2017, p. 1). In the context of observed institutions, window dressing implies that dealers sell a large amount of, primarily, US Treasuries and agency securities in the last days of the quarter and buy those securities back again immediately after starting the new quarter. As Munyan (Munyan, 2017, p. 1) stated, „broker-dealer subsidiaries of non-US banks use repo to window-dress roughly \$170 billion of assets each quarter”. Repo window dressing transactions were aimed at reporting lower leverage. Therefore, the author’s finding “that a non-US dealer’s quarter-end window dressing is strongly predicted by its leverage the prior quarter” (Munyan, 2017, p. 3) was expected. Since repo window dressing leads to the understatement of bank dealer’s leverage, what follows is that this practice causes the understatement of systemic risk in the market as well. Such a practice in the repo market during the financial crisis also negatively affected other markets, primarily agency securities market, and market participants, for example money market mutual funds.

The transmission of disruptions from the repo market to other markets was the topic which Hu, Pan and Wang (Hu, Pan, & Wang, 2015) and Düwel (Düwel, 2013) wrote about, too. Düwel (Düwel, 2013) used data on German parent banks and their

foreign branches and subsidiaries to investigate if repo funding shocks were transmitted via internal capital markets of multinational banks. According to the author's finding, "German parent banks which were more exposed to the run on repo markets during the financial crisis were more aggressive in reducing their liquidity provision to foreign affiliates, especially after the subprime market collapse and the Bear Stearns rescue. Hence, funding via repo markets is found to be one channel that transmitted shocks primarily related to the US financial system abroad" (Düwel, 2013, p. 4).

Chang (2015) examined the relation between the activities in the repo market and stability in the banking system and discovered that non-reverse repo transactions correlate with the disruptions in banking system. The key moment for the transfer of disturbance in the repo market to the banking system is the so-called due time of reverse, that is, the time when the repo transaction can no longer be rolled over. Therefore, bank market disruptions could be prevented by facilitating reverse repo transactions. The possibility for the repo transaction to be reversed depends on the repo rate and the repo size. The repo size is determined by three factors: the haircut rate, the market value of the assets used as collateral, and the liquidity shortfall. By controlling the factors affecting repo size, the emergence of the bank market disruptions caused by repo market disturbance may be prevented. More specifically, the repo size may be decreased and, in consequence, a repo transaction may be made easier to reverse and the instability in both repo and bank markets may be avoided through a decrease in haircut rate or an increase in the market value of the assets used as collateral. Furthermore, the author revealed "that repo runs would expose the banks which survive the repo runs to a higher probability of bank runs due to increasing liabilities, even in the absence of contagious panic. The contagious run led by the run on repo, should it occur, would be more likely one period after the due time of reverse" (Chang, 2015, p. 3). Turbulence in the repo market and/or banking system might also be triggered by banking regulations, such as capital and liquidity requirements, if those regulations negatively affect banks' leverage.

According to the findings obtained in the research which covered the period between January 2006 and February 2013 and which was implemented by Mancini, Ranaldo and Wrampelmeyer (Mancini, Ranaldo, & Wrampelmeyer, 2015), the resilience of repo market to the shocks could be ensured. The authors empirically proved that the central counterparty-based euro interbank repo market is resilient during crisis episodes. In this market, the aggregate volume of repo transactions did not decline, but it increased during the observed crisis periods. Such a movement in the aggregate volume of repo transactions differed from the one happening in the other parts of the euro interbank repo market and in the repo markets in the United States. Moreover, repo spreads and haircuts did not increase, and the maturities of repo transactions did not shorten as the risk increased. What follows from the abovementioned is that the central counterparty-based euro interbank repo market can even act as a shock absorber. The authors also discovered "that resilience of the CCP-based euro interbank repo market stems from the combination of three important characteristics: an anonymous CCP-based infrastructure, safe collateral, and the absence of the unwind mechanism" (Mancini, Ranaldo, & Wrampelmeyer, 2015, p. 1775). The importance of collateral quality for the resilience of the observed market was confirmed in a cross-sectional analysis in which the authors showed stronger resilience of repo transactions with the

safest collateral, such as German government bonds, compared to those secured by relatively riskier collateral, such as Italian government bonds.

CONCLUSION

Participation in the repo market is beneficial for banks and other financial institutions (e.g. pension funds, insurance companies, money market funds, hedge funds, security dealers, and asset managers), corporates, central banks, and local authorities. For banks and other financial institutions, contracting and implementing repo transactions enable sourcing funds for financing both their own positions and counterparties' activities, sourcing funds for financing risk management and market making activities, as well as funding leveraged position-taking in various securities. That also enables the increase of institutions intermediation capacity with the maintenance of an optimal risk-return portfolio performance, maximizing their market making ability, managing short-term liquidity fluctuations, more efficient employment of capital and more efficient collateral management, and making a profit within the arbitrage and speculative trading. Furthermore, the repo market allows corporates and local authorities to deposit cash securely. In the repo market, central banks implement their monetary policy, that is, carry out their open market operations, manage domestic liquidity conditions, tend to achieve an interest rate target, ensure an easier and broader transmission of monetary policy, and tend to stabilise and broaden the money market. Additionally, central banks might effectuate the sterilised foreign currency interventions aimed at preventing the excessive weakening of national currencies which is caused by large capital outflows. The repo markets are considered to be crucial for the well-functioning and efficiency of both bond and equity markets. They greatly enhance the liquidity of both bond and equity markets and their instruments, contribute to mitigating counterparty risk, lower the cost of raising funds for the issuers of capital, and increase the success of primary dealer systems. The role the repo markets play in the pricing and price discovery of cash and derivative instruments is also important. All in all, using repo agreements in market transactions to a higher degree substantially contributes to the development of financial markets. There is some empirical evidence on the relation between repo market development and economic development as well. As the repo markets in many emerging market countries were established substantially later (mostly in the early 1990s) than in developed countries, and even though they have been growing steadily in some countries, these markets have not yet developed sufficiently to provide all the possible benefits for different entities, market segments and the financial market as a whole. For all the possible benefits to be provided, the repo markets in emerging market countries need to be developed further. Therefore, the multiple benefits of repo agreements and the existence of insufficiently exploited potential advantages of the repo agreements and repo transactions can explain the necessity for the further development of repo markets in emerging market countries. Bearing in mind great importance of repo market for different entities and for financial and, potentially, economic development, disruptions in the repo market are very detrimental. Using different hedging instruments and techniques, introducing penalties for the late settlement of liabilities, increasing the level of the cost of failing, and not exempting repo agreements from bankruptcy proceedings are only some ways in which the disruptions in the repo market and their detrimental influence could be eliminated or at least

mitigated. There is some empirical evidence that the resilience of repo market to the shocks could be ensured. The fact that the repo market is resilient to the shocks would additionally strengthen our conclusion about the necessity of the further development of repo markets in emerging market countries. However, the proof of the resilience of repo market to the shocks is not sufficiently strong. The relation between repo market development and economic development is not sufficiently strong either. Therefore, the further research could be directed to the additional empirical investigation of subject-matter issues. The further research could also be directed to finding an appropriate model for developing repo market in individual emerging market countries or groups of countries.

LITERATURE

- Acharya, V. V., Öncü, S. T. (2013). A proposal for the resolution of systemically important assets and liabilities: the case of the repo market. *International Journal of Central Banking*, 9(1): 291-351.
- Baklanova, V., Dalton, O., Tompaidis, S. (2017). Benefits and risks of central clearing in the repo market. Briefs 17-04, US Department of the Treasury, Office of Financial Research.
- Berentsen, A., Kraenzlin, S., Müller, B. (2015). Exit strategies and trade dynamics in repo markets. Working Papers 2015-09, Swiss National Bank.
- Bicu, A., Chen, L., Elliott, D. (2017). The leverage ratio and liquidity in the gilt and repo markets. Staff Working Paper 690, Bank of England.
- Cañón, C., Florez-Acosta, J., Gomez, K. (2020). Reciprocal lending relationships between financial conglomerates: Evidence from the Mexican repo market. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3371036> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3371036>
- Chang, C. Y. (2015). Interbank Repo, Reverse, and Regulations: Roles on the Run. Legal Research Paper. SSRN Electronic Journal Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2587545> DOI: <http://dx.doi.org/10.2>. Victoria University of Wellington, New Zealand.
- Chircop, J., Kiosse, P. V., Peasnell, K. (2012). Should repurchase transactions be accounted for as sales or loans?. *Accounting Horizons*, 26(4): 657-679.
- Cook, B. (2012). What is the repo market? Why does it matter? Reserve Bank of New Zealand Bulletin, 75: 13-21.
- Düwel, C. (2013). Repo funding and internal capital markets in the financial crisis. Discussion Papers 16/2013, Deutsche Bundesbank.
- Hu, G. X., Pan, J., Wang, J. (2015). Tri-party repo pricing. Working Papers 21502, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Kendall, R., Lees, J. (2017). The China interbank repo market. *China's New Sources of Economic Growth*, 2: 343-360.
- Mahmood, A. (2016). Transmission of volatility of money market overnight repo rate along the yield curve in Pakistan. *SBP Research Bulletin*, 12: 1-18.
- Mancini, L., Ranaldo, A., Wrampelmeyer, J. (2015). The Euro interbank repo market. *Review of Financial Studies*, 29(7): 1747-1779.
- Munyan, B. (2017). Regulatory arbitrage in repo markets. Working Paper 15-22, Office of Financial Research.
- Nath, G. (2015). Repo market - A tool to manage liquidity in financial institutions. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 8(3): 286-305.
- Osterberg, W. P. (2011). Implementing repurchase agreements in emerging markets. *The Ieb*

International Journal of Finance, 2: 196-207.

- Shin, H. S., Kim, S. J. (2013). Financing growth without banks: Korean housing repo contract. 2013 Meeting Papers 328, Society for Economic Dynamics.
- Shulgin, A. (2018). Sterilized interventions in the form of foreign currency repos: VECM analysis using Russian data. Russian Journal of Money and Finance, 77(2): 68-80.
- Thiemann, M., Birk, M. (2015). The regulation of repo markets: Incorporating public interest through a stronger role of civil society. SAFE White Paper 25.
- Tomura, H. (2013). Repos in over-the-counter markets. Price Project Working Paper Series 5, University of Tokyo, Graduate School of Economics .
- Ursu, S. (2013). Shadow banking and repo markets in Europe and the United States: A comparative analysis. Review of Economic and Business Studies, 6(1): 27-43.
- Yun, S.-G., Heijmans, R. (2013). Analysis of risk factors in the Korean repo market: Based on the US and European repo market experiences. Working Paper 2013-29, Bank of Korea, Economic Research Institute.



SPECIFIČNOSTI PROCESA BRENDIRANJA I KOMUNIKACIJE LUKSUZNH HOTELA

Stela Pleša

Bacc.Oecc; Sveučilište Verni, Zagreb; stelaplesa1@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4963-7876>

Krešimir Dabo

Dr. Sc; Viši predavač, Pročelnik odjela za turizam; Edward Bernays Univesity College, Zagreb; dabo.kresimir@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9260-7384>

Sažetak: Cilj je ovoga rada predstavljanje kompleksnog procesa brendiranja, odnosno prikazivanje okvira koncepta brendiranja na primjeru luksuznih hotela. Iako postoje nužni koraci koji se ne smiju izbjeći prilikom formiranja strategije razvoja brenda, poduzimanje svih navedenih koraka ne podrazumijeva kreiranje uspješnog i prepoznatljivog brenda na tržištu, ali mu svakako daje veću mogućnost da to postane. U ovomu je radu provedeno primarno kvalitativno istraživanje putem dubinskog intervjua koje je pokušalo pojasniti korake brendiranja na primjeru dva netipična primjera luksuznih hotela. Provedeno je i sekundarno istraživanje putem anketnog upitnika, koje je ispitalo uspješnost procesa brendiranja izabranih hotela u široj javnosti kao i učinkovitost komunikacije hotela na internetskim stranicama i na društvenim mrežama. Anketa je također ispitala percepciju javnosti o generalnim asocijacijama povezanim sa snažnim brendovima. Istraživanje je pokazalo da ispitanici preferiraju brendirane hotelske smještaje od onih nebrendiranih te da ispitanici prepoznaju karakteristike i prednosti luksuznih hotela. Tema brendiranja luksuznih hotela pruža daljnje istraživačke mogućnosti koje mogu značajno unaprijediti ovu specifičnu industriju, s obzirom na rast zanimanja za luksuznim hotelima. Ovaj je rad nastao u sklopu istraživanja za završni rad Stele Pleše na preddiplomskom studiju Turizma na Sveučilištu Verni.

Ključne riječi: brendiranje; luksuzni hoteli; izgradnja brenda.

JEL klasifikacija: M3; M31; M37.

UVOD

Turizam je svjetski fenomen koji obuhvaća socijalne, geografske, pravne, ekonomske, ekološke i druge faktore. Turistička industrija svake godine, izuzev pandemijskog perioda, bilježi rast. Ako se turizam gleda u vidu gospodarske grane, Hrvatska, kao i mnoge druge zemlje, okrenute su turizmu i većinski se oslanjaju na njega kada je u pitanju ostvarivanje nacionalnog gospodarskog rasta. S druge strane, brendiranje je također fenomen, a njegov rezultat brend živi je organizam na tržištu te nema jedno-

stavnog recepta za uspjeh. Proizvodi i usluge, pomoću snage iza koje stoji brend, imaju potencijal promijeniti ne samo sebe, već i cijelo tržište na kojemu egzistiraju, uključujući navike potrošača i ciljeve ponuđača. Motiv ovoga rada bio je ispitati koji su postupci prisutni u razvijanju uspješnog luksuznog hotela i postoje li definirani koraci u procesu brendiranja koji se moraju slijediti kako bi proces bio uspješan. Isto tako, rad je ciljao ispitati percepciju javnosti o uspješnosti brendiranja luksuznih hotela kao i njihovih komunikacijskih poruka. Oba istraživanja temeljena su na dva specifična, ali uspješna primjera luksuznih hotela. Jedan je predstavnik većih hotela, Canopy hotel by Hilton, *lifestyle* hotel smješten u Zagrebu, dok je drugi Heritage Hotel 19, predstavnik manjih hotela, butik i hotel baštine, smješten u Splitu. Hoteli se po mnogo čemu razlikuju, ali ipak su prolazili kroz slične korake tijekom kreiranja brenda koji sada predstavljaju na tržištu. U prvome se dijelu rada uvodi u koncept turizma, definiranjem bitnih pojmova kao što su to turizam i turistički proizvod te se pojašnjavaju karakteristike turističkog proizvoda koje ga razlikuju od ekonomskih proizvoda. Potom je u drugom dijelu predstavljen koncept brendiranja, kojem je temelj razvoj snažnog brenda i proces stavljen u okvire strateškog planiranja, te su prezentirane prednosti koje brend donosi organizaciji. U sljedećem dijelu prikazan je sažeti pregled dosadašnjih istraživanja provedenih na polju brendiranja, koja su postavila par hipoteza u sekundarnom anketnom istraživanju. Na temelju različitih teorijskih pristupa, formirao se sljedeći dio rada koji je izložio korake procesa brendiranja i ilustrirao ih na izabranim primjerima dva atipična luksuzna hotela. U zadnjem dijelu rada izloženi su rezultati sekundarnog istraživanja o percepcijama učinaka brendiranja u javnosti.

KONCEPTI I KORACI BRENDIRANJA

Kada se govori o brendiranju, većina dostupne literature kasni za stvarnim stanjem na tržištu u praksi brendiranja, jer je brendiranje mnogo više praktična, nego teorijska disciplina. U knjigama je brendiranje tek nedavno svoje mjesto zaslužilo kao središnjica marketinga, i čak marketinških strategija, dok se u praksi primjenjuje već dulje (Pavlek, *Branding: Kako izgraditi najbolju marku*, 2008).

Brend u sebi nosi konotacije socijalnog statusa, kulturoloških fenomena i osobnih stavova pojedinaca, odnosno nije jednodimenzionalan. Brend sadrži funkcionalnu, socijalnu, mentalnu i duhovnu dimenziju (Gad, 2005). Osim čiste ekonomske vrijednosti, on prenosi poruku. Službenu definiciju brenda predstavlja Kotler i ona glasi: „Ime, znak, simbol, dizajn ili kombinacija ovih elemenata, namijenjenih za identifikiranje dobara ili usluga prodavatelja i diferencira ih od konkurenata konkurencije“ (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). Danas, lokalni brend, zahvaljujući internetu, dostupan je diljem svijeta (Branding, 2021).

Proces stvaranja brenda naziva se brendiranje. No, za uspješno brendiranje nije dovoljno samo planove i strategiju brendiranja inkorporirati u strateško poslovanje poduzeća (Pavlek, *Branding: Kako izgraditi najbolju marku*, 2008). Za postizanje uspješnog brenda potrebno je ulagati stalan napor u kvalitetan odnos između kompanije i njezinih javnosti. Kotlerova definicija brendiranja glasi (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017): „Brendiranje je postupak obogaćivanja proizvoda i usluga snagom brenda. Sve leži u stvaranju razlika između proizvoda. Sve leži u diferencijaciji proizvoda.“ Da bi brendiranje bilo uspješno i da bi se stvorila dodatna vrijednost koju nosi brend, potrošači moraju biti uvjereni da postoji „značajna razlika između brendova iste

kategorije“, ali k tome, uspješni brendovi na tržištu ne smiju se lažno predstavljati, već trebaju glasiti kao „iskreni, stvarni i autentični“ (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). Osim stvaranja reputacije i prepoznatljivog imidža, od velike je važnosti, posebno u luksuznoj industriji, koja je tema ovoga rada, da brend stvara prihod, odnosno da u konačnici donosi profit. Kako bi se snaga brenda materijalizirala, on se, kao što je već spomenuto, mora istaknuti na tržištu, što podrazumijeva da nudi nešto drugačije, odnosno da ima dodatnu vrijednost. Postupak razvijanja te dodatne vrijednosti zove se diferencijacija proizvoda: „učiniti (nešto) ili postati različit u procesu rasta ili razvoja“ (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017).

Storytelling se kao metoda može koristiti kao dio strateškog planiranja, ali i u svakodnevnoj komunikaciji s gostima hotela. *Storytelling* ili „umijeće pričanja priča“, očituje se u kreiranju autentičnog i iskrenog identiteta, koji će onda rezultirati konkurentnošću na tržištu. Brend će nuditi nešto drugačije i isticat će se na tržištu i u klijentovim očima. „*Storytelling* okuplja ljude oko zajedničke perspektive i povećava sposobnost pojedinca da suosjeća s drugima i da podijeli svoja iskustva“ (Clark, 2009). Iza jakog brenda stoji priča koja rezonira s gostima na emotivnom nivou te tako postaje alat za kreiranje cjelokupnog koncepta brenda (Fog, K.; Budtz, C.; Yakaboylu, B., 2005).

Sljedeći je korak određivanje za koji je segment tržišta usluga namijenjena i dizajnirana. Ako se prvi korak provede ispravno, ali se ipak proizvod ne ponudi onima koji ga žele konzumirati, strategija brendiranja neće uspjeti. Zato je jednako važno identificirati skupine korisnika koji rezoniraju s ponudom koju hotel nudi. Stvaranje snažnog brenda znači tražiti i naći publiku, javnost, odnosno segment tržišta, čije se želje i potrebe podudaraju s onima kojima ponuđeni proizvod može ispuniti. Kako bi se lakše pronašla odgovarajuća ciljana skupina, tržište se mora segmentirati. Segmentacija tržišta je „proces dijeljenja tržišta u različite skupine kupaca koji imaju različite potrebe, karakteristike, ili ponašanja i koji zahtijevaju različite proizvode ili marketinške programe“ (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). Nakon definiranja različitih interesnih skupina, tvrtka može odlučiti djelovati prema svima ili odabrati par ciljanih skupina prema kojima će ciljati svoje marketinške aktivnosti.

U stvaranju prepoznatljivosti brenda dva su dijela kojima se treba posvetiti. Prvi dio su vizualne komponente identiteta, poput imena, loga, dizajna, paleta boja, slogana i ostalog (Pavlek, Branding: Kako izgraditi najbolju marku, 2008), dakle, svaki dio koji se može vidjeti, čuti, namirisati i osjetiti u generalnom smislu. Kada se razmišlja o razvoju vizualnih elemenata, koji će na tržištu predstavljati brend, onda se mora paziti na šest kriterija koje svaki element mora zadovoljavati: zapamtljivost, značenje, dopadljivost, prenosivost, prilagodljivost i zaštitljivost (Vranešević, 2007). Budući da se ime brenda promatra kao „središnji element“ brenda na temelju kojega se grade svi ostali elementi (Vranešević, 2007), iznimno je važno stvoriti ime koje će rezonirati s onime što brend uistinu i jest, ali i zainteresirati javnost za korištenje proizvoda. Ime hotela jedno je od prvih elemenata brenda koje će stvoriti reputaciju hotela na tržištu te će hotel kao cjelina biti identificiran s odabranim imenom (Effective Hotel Branding). Naziv je onaj dio koji se može izgovoriti, a ako je stiliziran, on ujedno može predstavljati i znak brenda, odnosno logo (Vranešević, 2007). Dakle određivanje imena nije neovisan korak u procesu brendiranja, već ovisi o svim ostalim, prethodnim i sljedećim koracima.

Naziv brenda može u određenoj mjeri biti povezan sa značajkama proizvoda pa tako nazivi mogu varirati od onih koji su zasnovani na osobi, zatim oni zasnovani na djelatnosti ili proizvodu, oni zasnovani na temi ili poruci i na kraju zasnovani na kombinaciji slova, znakova i znamenki (Vranešević, 2007). Kotler također navodi jednostavnu podjelu, ovisno o tome predstavlja li se brend na tržištu kao individualan ili kao dio korporativno brenda (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). Drugi dio, koji nosi i veću vrijednost od bilo kakvog vidljivog elementa, je osobnost brenda. Osobnost nije oku vidljiva, ali se zato može osjetiti i interpretirati. Ukratko, to je „onaj osjećaj koji brend emitira“, a za njegovo se opisivanje koriste ljudske osobine, kao što su *cool*, muževan, ženstven, kreativan, topao, ugodan, i tako dalje (Pavlek, Branding: Kako izgraditi najbolju marku, 2008). Proizvodi, odnosno u ovom slučaju hoteli, se personificiraju, a personifikacija je „snažno sredstvo za pozicioniranje, kreiranje i prihvaćanje različitosti“, koje jača i produbljuje emocionalnu privrženost potrošača (Pavlek, Branding: Kako izgraditi najbolju marku, 2008). Jedna implikacija iskustvenih proizvoda je ta da turisti sa sobom nose samo proživljena iskustva i uspomene. Zato bi hotel, kako bi uspostavio vezu na emocionalnoj razini, trebao nastojati stvoriti nezaboravno iskustvo za turiste (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). „Emocionalna poveznica s potrošačima glavni je generator dodatne vrijednosti marke“, a brend se na tržištu više cijeni ako ga potrošač, osim što ga prepoznaje, i percipira kao poseban, relevantan i u suštini diferenciran od ostalih na tržištu (Pavlek, Branding: Kako izgraditi najbolju marku, 2008). Budući da hotelijerstvo ovisi o vještinama zaposlenika da dostave standardiziranu uslugu, hotelska društva moraju osigurati da svaki zaposlenik odražava standarde kompanije. Istraživanja su pokazala da „zaposlenici imaju veliku ulogu u tome namjeravaju li se gosti vratiti“ i da su osobine poput „ljubaznosti, pomoći“ smatrane obilježjima visokokvalitetne usluge. Stoga poduzeća upravljaju zaposlenicima putem internog marketinga. Interni marketing „uključuje komuniciranje usmjereno prema tvrtkinim unutarnjim dionicima, njezinim zaposlenicima“ (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). Shodno tomu, veliki broj poduzeća svojim zaposlenicima omogućava pohađanje seminara o standardima kvalitete i komunikacijskim vještinama. U literaturi i u praksi, nedavno se pojavio termin „*employer bandinga*“ koji opisuje produbljivanje brige o zaposlenicima i označava strategiju brendiranja organizacije kao poželjnog poslodavca na tržištu rada. „Brendiranje poslodavca podrazumijeva primjenu principa i praksi brendiranja u području menadžmenta ljudskih resursa radi izgradnje imidža i reputacije poslodavca na tržištu rada kao poželjnog mjesta za rad i napredak u karijeri“ (Marković, I.; Rabasović, B.; Vićentić, M., 2021). Nakon svih prethodnih koraka, sljedeći je korak lansiranje proizvoda. Stručnjaci za marketing koriste „specifični splet oglašavanja, osobne prodaje, unapređenja prodaje i odnosa s javnošću koje tvrtka koristi za ostvarivanje svojih oglašivačkih i marketinških ciljeva“, odnosno, takozvani, marketinški splet (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). Različite ciljane grupe zahtijevaju različite pristupe pa se tako mijenja pristup ovisno o karakteristikama gostiju. Detalje marketinškog spleta prvotno su činila četiri elementa, no tijekom vremena su se proširila na sedam. Elementi spleta su sljedeći: proizvod, cijena, mjesto, promocija, ljudi, proces, fizički dokaz (Kotler, P.; Lane, Keller, K., 2016). Neki od elemenata su ranije spomenuti u radu, ali i cijena ima značajnu ulogu. Naime, cijena je vrlo bitna kod predstavljanja hotela na tržištu. Mora odgovarati dizajnu proizvoda i njegovoj distribuciji (Kotler, P. ; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). Ako hotel

većinu svojih soba prodaje kroz kanale veleprodaje, mora staviti veće cjenovne margine kako bi mogao dati veći popust ovisno o količini. Često je cijena element spleta koji se odredi prvi, a ostali je elementi onda slijede. No, detalji marketinškog spleta moraju se sagledati kao cjelina pri razvijanju odgovarajuće marketinške strategije (Kotler, P.; Bowen, J. T.; Baloglu S., 2017). Zadnji je korak u procesu brendiranja praćenje rezultata na tržištu i revidiranje postupaka koji se poduzimaju, odnosno revizija strategije brendiranja. Ako određeni koraci ne odgovaraju novim tržišnim trendovima, ili ne daju željene rezultate, trebaju biti prilagođeni novom strateškom planu. Kotler (2017, str. 270) navodi pitanja koja se trebaju postaviti prilikom revizije vrijednosti i jačine brenda: „Dostavlja li naš brend kupcima benefite koje zaista cijene? Je li brend pravilno pozicioniran? Podupiru li sve dodirne točke kupaca pozicioniranje brenda? Razumiju li direktori brenda što brend predstavlja kupcima? Prima li brend odgovarajuću, trajnu podršku?“ Gatti navodi promjene u turizmu koje utječu na nove smjerove razvijanja turističke potražnje, pa posljedično i ponude (Gatti P., 2018). Kvalitativni trendovi koje autorica navodi su sljedeći: globalizacija, novi obrasci ponašanja i životnih stilova, pojava zelenog i društveno odgovornog turizma te razvoj tehnologije. Praćenje se može raditi na razne načine, od kvalitativnih do kvantitativnih metoda. Kvantitativno praćenje zahtijeva ekonomsku analizu željenih i ostvarenih dobiti, noćenja i ostalih prihoda. S druge strane, kvalitativno istraživanje označava provođenje unutarnjeg istraživanja o zadovoljstvu unutarnjih i vanjskih dionika hotela, odnosno zaposlenika i gostiju.

ISTRAŽIVAČKI PROBLEM, CILJEVI I PITANJA

Brendiranje u turizmu gotovo je neizostavan dio predstavljanja proizvoda i usluga na suvremenom tržištu. Još je veća potreba brendiranja u sferi pružanja luksuznih usluga, bez kojega usluge ne bi mogle zadovoljiti potrebne kriterije. Iz toga proizlaze i ciljevi koji su jasnije postavljeni u nastavku.

Primarni cilj ovoga rada je detaljnije objašnjene procesa brendiranja u turizmu na primjeru luksuznih hotelskih objekata. Kako bi se to ostvarilo, zadatak rada je putem dubinskog intervjua i anketnog upitnika proučiti specifičnosti procesa brendiranja, kao i ulogu nadziranja i revidiranja procesa. Kao potpora primarnom cilju, predstavio se pregled istraživanja na temu brendiranja općenito, zatim i u turizmu, te se pomoću pregleda znanstvene i stručne literature specificirao proces brendiranja. Zadnji cilj je ispitati efikasnost i utjecaj brendiranja u javnosti, uz pomoć izabranih primjera i njihovih komunikacijskih poruka.

Prilikom pisanja završnog rada konzultirana je stručna i znanstvena literatura s područja turizma i marketinga, domaćih i stranih autora. Također, koristili su se i internetski izvori za što bolji prikaz suvremenih primjera. Navedeni izvori su istraženi pomoću metode analize sadržaja.

Postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Prolaze li luksuzni hoteli, neovisno o veličini i specifičnostima poslovanja, kroz iste korake formiranja brenda?

IP2: Preferiraju li ispitanici brendirane hotele u odnosu na nebrendirane?

IP3: Jesu li logotip i naziv hotela dovoljni kako bi ispitanici prepoznali tip hotela?

IP4: Prepoznaju li ispitanici karakteristike i prednosti luksuznih hotela na temelju fotografija interijera?

Odgovori na istraživačka pitanja dobiveni su kroz dubinski intervju i anketni upitnik. U izradi rada primarna metoda istraživanja bila je dubinski intervju, dok je sekundarna metoda bila anketni upitnik. Dubinski je intervju proveden s direktorima izabranih hotela, a sastojao se od devet glavnih pitanja, s potpitanjima za određene korake procesa brendiranja. Sva su pitanja bila otvorenog tipa. Za Canopy hotel na pitanja je pismenim putem odgovorio direktor hotela, Miroslav Luketić. Direktorica hotela 19, Flavija Babić na pitanja je odgovorila usmenim putem. Intervju je trajao pola sata, a održan je 13. lipnja 2021. godine.

Anketni upitnik kreiran je na platformi Google docs, a proveden je *online*, u periodu od 6. do 9. lipnja. Upitnik se sastojao od 27 pitanja zatvorenog tipa u kojima su ispitanicima ponuđeni višestruki odgovori. U ispitivanju je sudjelovalo 75 ispitanika, odabranih metodom slučajnog uzorka, s područja Republike Hrvatske, a svi su odgovori bili anonimni.

PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U ovome će se poglavlju predstaviti odabrani primjeri i rezultati primarnog i sekundarnog istraživanja. Točnije, predstaviti će se koraci brendiranja na primjerima iz prakse koji su izvedeni iz provedenih dubinskih intervjuja. Drugi dio rezultata osvrnut će se na prikaz rezultata anketnog upitnika.

Za potrebe ovoga rada odabrana su dva primjera koji nisu nužno uobičajeni primjeri luksuznih hotela, međutim kriterije ispunjavaju s obzirom na to da, između ostalog, nude visokokvalitetnu uslugu, autentično iskustvo boravka, personaliziran pristup i boravak u dizajnerski opremljenom smještaju, s dodatnim suvremenim sadržajima.

Heritage Hotel 19 predstavnik je malih luksuznih hotela. Smješten u uskom centru Splita, u povučenoj ulici s vlastitim dvorištem koje samome hotelu dodaje osjećaj intimnosti. Hotel je otvoren 2016. godine te spada u kategoriju hotela baštine i butik hotela. Titulu hotela baštine dobio je smjestivši se u staroj kući koja datira iz 19. stoljeća, u kojoj se prvo nalazila radionica vesala, a zatim je kuća postala domaćin akademskom slikaru i kiparu Veljku Boduliću, koji je prostor radionice pretvorio u atelijer. Kako bi dobio status baštinskog hotela, zadržana je izvorna struktura građevine, koja je upotpunjena dizajnerskim namještajem. Hotel nudi sedam soba, a dvije od njih su *suite* sobe. (19, 2021).

Drugi netipičan, luksuzni hotel urban je i *lifestyle* hotel Canopy by Hilton, koji se nalazi na mjestu stare tvornice čokolade u neposrednoj blizini zagrebačkog Glavnog kolodvora, a predstavnik je većih hotela. Hotel je dio Hiltonovog portfelja orijentiranih na inovativan pristup tržištu, a koji podrazumijeva uključivanje lokalne zajednice u kreiranje brenda. Hotel posluje od kraja 2018. godine, a prvi je takvog tipa u kontinentalnoj Europi. O različitosti ovoga brenda govori i Garry Steffen, predsjednik Canopy by Hilton brenda, koji kaže kako je: „Riječ je o kombinaciji povijesti, umjetnosti, života i mladosti.“ (Balenović, 2018) „Hotel ima 151 sobu, restoran i bar, fitness, retreat room, transfer room te dvije dvorane za sastanke“, a za dizajn su bili zaduženi dizajneri s područja Hrvatske, Studio Franjić i Šekoranja (Rihelj, 2018).

Rezultati dubinskih intervjuja

Budući da je tema ovoga rada prikazati proces brendiranja u okviru luksuznih hotela, svaki je korak brendiranja popraćen primjerima iz prakse koji su dobiveni iz

dubinskih intervjuu. Na pitanja intervjuu odgovarali su direktori hotela. U slučaju hotela Canopy by Hilton to je Miroslav Luketić (kasnije u radu ispitanik 1), dok je za hotel 19 to Flavija Babić (dalje u radu ispitanica 2). Rezultati intervjuu pratit će korake predstavljene u prijašnjem teorijskom poglavlju, a to su: *storytelling*, formiranje ciljne javnosti, razvijanje elemenata brenda, povezivanje na emocionalnom nivou s gostima i djelatnicima, formuliranje marketinškog spleta i na kraju praćenje i revizija cijelog procesa.

Iza hotela Canopy u Zagrebu stoji etablirani svjetski brend Canopy by Hilton koji karakterizira koncept u kojemu „dizajn priča priču grada ili susjedstva u kojem se hotel nalazi“, to potvrđuje i ispitanik 1 koji navodi: „Canopy Central mjesto je koje se odnosi na prijemni dio, tj. recepciju i bar i koji priča priču o izumiteljima Nikoli Tesli i Penkali. Također se priča i u biblioteci koja prikazuje zajednički tzv. *Social table*.“

Filozofija hotela, koju ističe ispitanik 1, podupire inkorporiranost u lokalnu zajednicu uz pomoć koje jača svoju vrijednost: „Filozofija je da je hotel Canopy okrenut prema susjedstvu u kojem se nalazi. Čak se hoteli brenda Canopy nazivaju svjetiljkama grada jer svojom arhitekturom i rasvjetom zaista privlače ljude koji prolaze pored njega.“ Inkorporira lokalni osjećaj u luksuzni smještaj, koji potpisuje Studio Franjić & Šekoranja. Primjeri integracije lokalnih motiva su sljedeći: glavni hotelski restoran je nazvan ReUnion prema tvornici čokolade koja je prije bila locirana na mjestu sadašnjeg hotela; zidovi *lobbyja* ukrašeni su portretima nacionalnih poznatih lica kao što su to Tesla i Penkala i simbolima povezanim s obojicom velikana. U predvorju se nalazi i kopija poznate skulpture „Sunce“ umjetnika Ivana Kožarića iz Bogovićeve ulice; gosti su dočekani s besplatnom Bajadera čokoladom, što pokazuje predanost lokalnim robnim markama (Sutlić, 2018).

Drugi primjer hotela - Heritage Hotel 19, priča jednu priču punu povijesti i mediteranskog duha. Posebnost ovog butik hotela nalazi se u tome što, iako je u samom centru grada i nudi personaliziranu uslugu, kao i slični hoteli s područja, nudi jedinstven spoj staroga i novoga, koji se ostvaruje u balansu tradicionalne kamene kuće bogate povijesne baštine i modernog i luksuznog, dizajnerskog namještaja kojom je opremljen, što potvrđuje ispitanica 2: „Danas je u navedenom prosotru hotel u kojem su sve sobe opremljene luksuznim i otmjanim namještajem te su klimatizirane.“ Također, hotel nudi visoku razinu luksuza uz dodatne ugostiteljske usluge, što uključuje korištenje vrhunskih namirnica od domaćih obiteljskih gospodarstava i poduzeća.

Ispitanica 2 naglašava personaliziran pristup hotela i intimni ugođaj pri spominjanju cilja hotela koji glasi: „Pružiti individualno iskustvo, mnogo prisniji kontakt, nego u velikim lancima te osjećaj osame s obzirom na položaj hotela koji je smješten u mirnoj ulici unutar dvora sa stoljetnom maslinom, a samo je jednu minutu hoda od urbanog dijela grada te od plaže.“

Oba hotela naglašavaju važnost segmentacije tržišta tijekom razvoja smjernica brenda prije izgradnje objekta, jer ciljana javnost uvelike određuje budžet, ali i kako i što će sve biti dostupno unutar hotelskih *facilityja*, što potvrđuje i ispitanik 1 koji konstatira neophodnost ovog koraka: „Nužno je vršiti detaljna istraživanja tržišta kako bi se točno odredila *target* skupina i zato postoji puno brendova koji su stvoreni s obzirom na *target* skupinu.“

Heritage hotel 19 usmjeren je na goste koji traže luksuz i intimnost u urbanoj sredini, pa tako ispitanica 2 opisuje ciljanu javnost kao osobe koje „vole boraviti u

urbanim prostorima, ali pritom traže intimnost i luksuz te vrhunsku uslugu“. Ciljana skupina ovoga hotela gosti su iz inozemstva, koji putuju dva do tri puta godišnje te za svoje putovanje izabiru luksuzne smještaje. Nadalje, ciljana skupina su turisti koji dolaze na odmor bez djece te se radi o turistima veće platežne moći. Željni su dobre zabave i provoda, skloni su izletima te imaju potrebu za uslugom koja traje 24 sata na dan. Drugi segment tržišta obuhvaća goste koji dolaze u Split iz medicinskih razloga, koji dolaze tijekom cijele godine, a također su veće platežne moći.

Ispitanik 1 ističe ciljane skupine Canopy hotela prema interesima, pa tako razlikuje par glavnih segmenata tržišta prema kojima komunicira. To su sljedeći:

- *Originali* – mlađi su i cijene sadržaj hotela izvan svojih soba te također traže jedinstveno iskustvo izvan uobičajenih okvira sa stilom i dobrom atmosferom.
- *Room Centrics* – u središtu njihova zanimanja je udobnost i funkcionalnost sobe, a dodatne pogodnosti hotela su im sekundarne. Cijene vrijednost unprijeđene standardne sobe i zahvalni su na poklonima.
- *Modern business* – očekuju dotjerani, moderan hotel s promišljenim uslugama i sadržajima koji su dizajnirani kako bi ih podržavali u poslovanju.
- *Cultured Vacationers* – vrlo su aktivni putnici koji cijene ekskluzivne detalje i biraju hotele uronjene u lokalnu kulturu s pristupom umjetnosti, muzejima i atrakcijama.

U slučaju Heritage Hotela 19, zapravo je broj 19 ime hotela, dok se naziv Heritage Hotel odnosi na kategorizaciju objekta. Kod imenovanja hotela, kako ispitanica 2 navodi, hotel se želio odmah istaknuti na tržištu jer je postojala zasićenost nazivima vezanih uz lokaciju hotela, pa je tako dosta hotela u svom nazivu sadržavalo riječ „Split“. Hotel se želio od toga odmaknuti te je motivacija bila da naziv bude minimalistički i jednostavan, ali i da prenese poruku bogate povijesne baštine. Dodatak broja 19 imenu hotela postigao je ono što se željelo – broj 19 znakovit je jer kuća datira iz 19. stoljeća kada počinje njena povijest, a broj 19 ujedno nazivu daje jednostavnost, a pritom ga i diversificira od ostalih hotela. Prema podjeli, ovaj naziv spada u kategoriju naziva zasnovanih na kombinaciji slova, znakova i znamenki, iako dopunski naziv „Heritage Hotel“ upućuje na djelatnost, odnosno vrstu proizvoda koja se nudi, te na tržištu predstavlja individualan brend. Također, prema Kotlerovoj podjeli hotel pripada skupini koja se samostalno prezentira na tržištu.

Naziv i logo su u ovom slučaju isti jer je logo stilizirana verzija imena. Ispitanica 2 pojašnjava kako je logo napravljen po uzoru na motive freske koja se nalazila na zidovima unutar hotela, koja se nažalost nije mogla restaurirati i sačuvati. Lišće i ptičice krase broj 19, pa tako još više komuniciraju raskoš dizajna i užitak boravka.

Vizualni elementi brenda Canopy definirani su prema pravilima brenda koje ispitanik 1 navodi kao okosnicu cijelog koncepta brenda: „U Brandu Canopy sve navedeno strogo je definirano Standardima. Od imena, natpisa, fonta slova, boje, dizajna. To je stvorilo jednu komponentu jako velike i pozitivne energije koju hotel pruža gostima. Osnovna boja je narančasta, boja energije, pozitivnog mišljenja. Svaki Brand unutar Hiltonovog portfolija ima točno definirane navedene komponente prema Standardima.“ Ime hotela Canopy doneseno je nakon „višegodišnjeg istraživanja i osluškivanja tržišta“, kako kaže ispitanik 1. Ime spomenutog hotelskog restorana ReUnion također

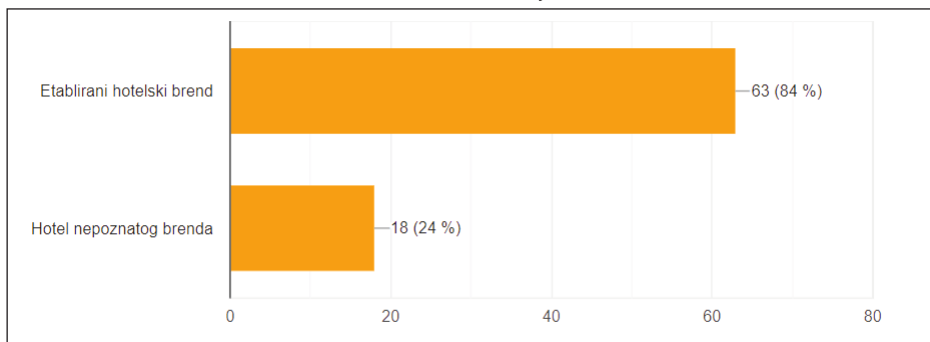
je pažljivo odabrano: „Ime ReUnion povezano je s tvornicom Union koja je nekada postojala upravo na mjestu današnjeg hotela i bila je tvornica čokolade. Dodavši Re dobili su onu poveznicu da je ReUnion restoran - mjesto susreta, okupljanja, druženja i stvaranja novih poznanstava. Bitno je da ne postoji restoran istoga imena kako bi se mogao marketinški što bolje pozicionirati i biti prepoznatljiv.“

Globalni slogan „*Positively Yours*“ može se protumačiti kao predanost personaliziranom iskustvu i uslužnošću osoblja, ali i kao pozitivna poruka dobre energije kojom hotel obiluje. Shodno tomu, osobine hotela su vedar, pozitivan, moderan, lokalan, urban i *cool*, ali i s druge strane poslovan i profesionalan s dozom kulture. Skraćeno – pozitivni *business casual*, što se navodi i u komunikaciji s tržištem, a čije ključne poruke ispitanik 1 objašnjava: „Ključne poruke su da smo mi *lifestyle* brand u kojem gostu vraćamo i donosimo dodatnu pozitivnu energiju. To se komunicira preko prodajnih kanala.“ Osobine hotela ne stvaraju se jednostavno i nisu nusprodukt hotela. Njih podupiru, ali i u suštini i stvaraju, pravila ponašanja i poslovanja, što potvrđuje i ispitanik 1: „Standardi su ono što krajnji korisnik, tj. gost ne vidi, ali osjeti i itekako vidi u hotelu, ali ne zna da je to dio brend standarda. To može biti miris u hotelu, posebna ponuda hrane ili pića, sadržaj u sobi i još puno toga.“

Rezultati anketnog upitnika

Sljedi prikaz rezultata sekundarnog istraživanja. Anketu je ispunilo 75 ispitanika. Od 75 ispitanika, njih 25 je muškog, a 50 ženskog spola. Što se tiče dobi ispitanika udio od 6,7 % anketiranih osoba ima ispod 18 godina, a najveći udio ispitanika od 46,7 % u dobi je od 19 do 24 godine. Sljedi dobna skupina od 25 do 34, koji zauzima 26,7 % ukupnih ispitanika, dok sljedeća skupina onih od 35 do 44 godine zauzima samo 4 %. Udio se ponovno povećava kod dobne skupine od 45 do 54 godine, kojih je 12 %, te se onda smanjuje sa skupinom od 55 do 65 kojih je 2,7 % te starijima od 65 kojih je 1,3 %.

Grafikon 1. Preferencija hotela

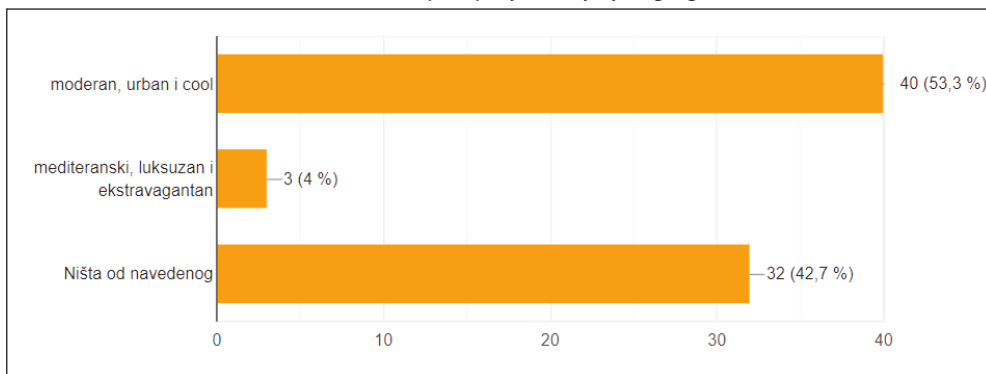


Izvor: Rad autora

U Grafikonu 1. prikazana je prihvaćenost i percepcija brendiranih hotelskih smještaja i naklonost ispitanika prema njima. Ipak, većina ispitanika udjela od 84 % izabrala je da bi radije noćila u etabliranom hotelu, dok je manjina od 24 % izabrala hotel nepoznatog brenda. Dakle, većina ispitanika bi, ako im se pruži prilika, noćila u brendiranom hotelu.

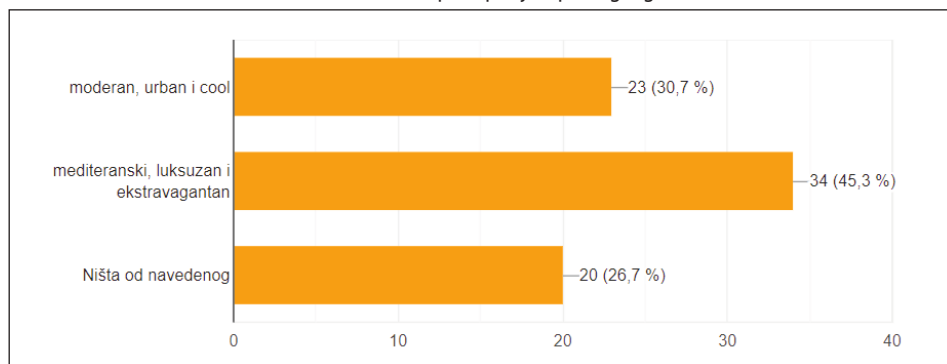
Sljedećim se pitanjima htio ispitati utjecaj samo vizualnih elemenata brenda, kao što su to logo, font, dizajn i paleta boja. Ispitanici su upitani kako bi opisali prvo, izmijenjene logotipe hotela, a zatim one prave.

Grafikon 2. Opisni pridjevi izmijenjenog loga



Izvor: Rad autora

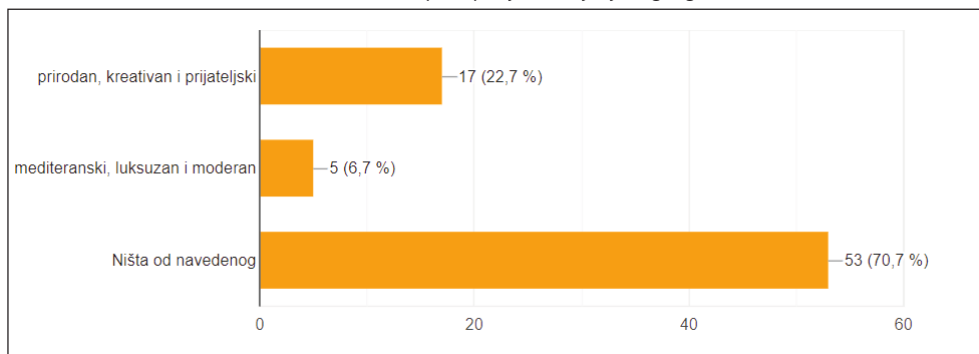
Grafikon 3. Opisni pridjevi pravog loga



Izvor: Rad autora

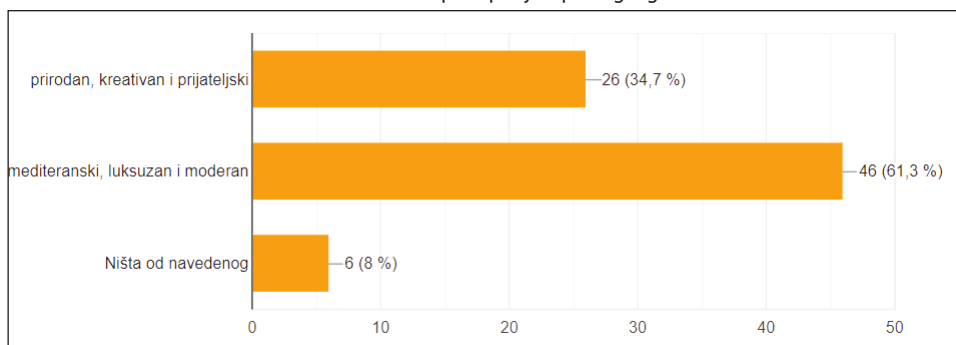
Ovaj dio istraživanja doveo je do zanimljivog zaključka. Naime, kao što su prethodna istraživanja pokazala, samo vizualni element nije dovoljan kako bi se stvorio snažan bend. Baš zato, pri ispitivanju o povezivanju osobina s logotipom, ispitanici nisu asociirali željene osobine uz ispravan logo, pa je tako nastala dualna podjela gdje su ispitanici za onaj izmijenjeni logotip rekli da je *moderan, urban i cool*, u postotku od 53,3 %, a nešto ih je manje, u iznosu od 42,7 % izjavilo kako ih na logo ne asocira ni na jednu grupu navedenih pridjeva. Kod ispravnog loga, stvorila se gotovo jednaka trodijelna raspodjela - za ispravan logo ispitanici su utvrdili da ih najviše podsjeća na mediteranski, luksuzan i ekstravagantan i to u postotku od 45,3 %, zatim da se slažu da je to moderan, urban i *cool* hotel složilo se njih 30,7 %, a oni koji nisu prepoznali hotel ni u jednoj ponuđenoj inačici pridjeva bilo je 26,7 %.

Grafikon 4. Opisni pridjevi izmijenjenog loga



Izvor: Rad autora

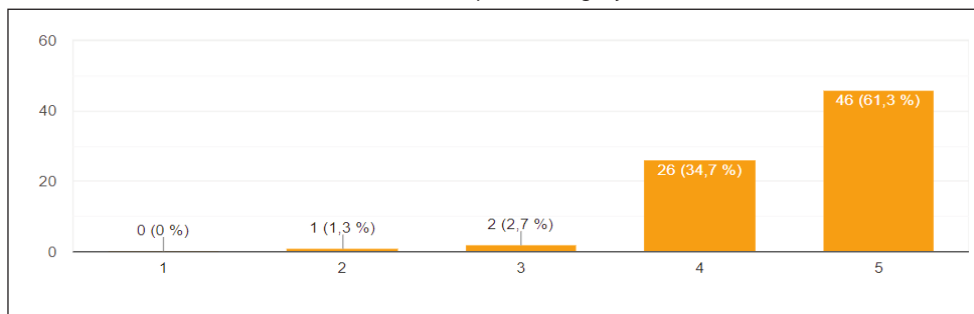
Grafikon 5. Opisni pridjevi pravog loga



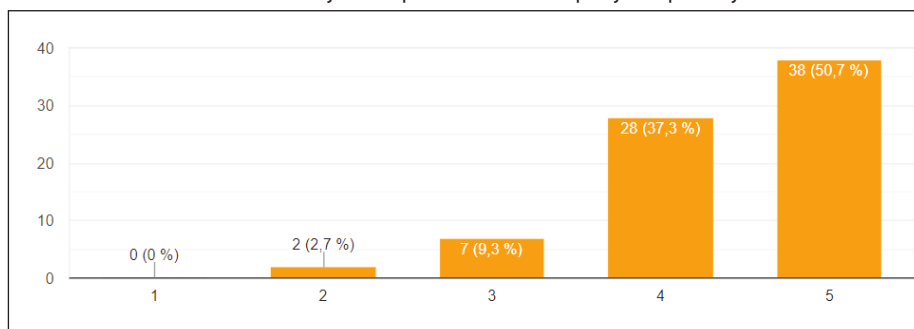
Izvor: Rad autora

Na primjeru Heritage Hotela 19 ipak došlo je do jasnije podjele u kojoj je ipak većina ispitanika od 70,7 % zaključila kako nijedna grupa pridjeva ne pripada izmijenjenom logotipu, premda je 6,7 % zaključilo kako ih podsjeća na mediteransko, luksuzno i moderno, a 22,7 % misli kako izmijenjeni logo pripada hotelu koji je prirodan, kreativan i prijateljski. Kod opisnih pridjeva stvarnog logotipa većina od 61,3 % prepoznala je kako logotip označava hotel koji je mediteranski, luksuzan i moderan, ali je i više od jedne trećine ispitanika, tačnije 34,7 % zaključilo kako bi asocijacije poput prirodan, kreativan i prijateljski također mogli povezati s logotipom hotela.

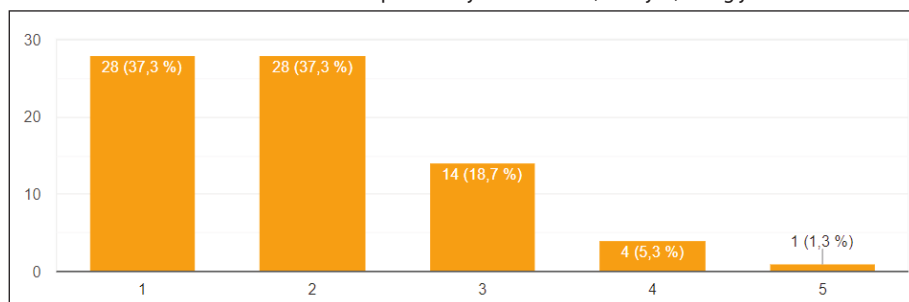
Sljedeći je odjeljak ispitao percepciju ispitanika o samom hotelu, kao i o mogućim povlasticama koje brend nudi za hotel i općenito poslovanje, ali i o uspješnosti komunikacijskih poruka na različitim kanalima. Prvo slijede rezultati vezani uz Heritage Hotel 19.

Grafikon 6. Navedeni hotel spada u kategoriju luksuznih hotela**Izvor:** Rad autora

Da navedeni hotel spada u kategoriju luksuznih hotela slaže se većina ispitanika – njih 61,3 % se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok se njih 34,7 % slaže s tvrdnjom. Ipak, 2,7 % ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom, dok samo 1,3 % ne slaže se s tvrdnjom.

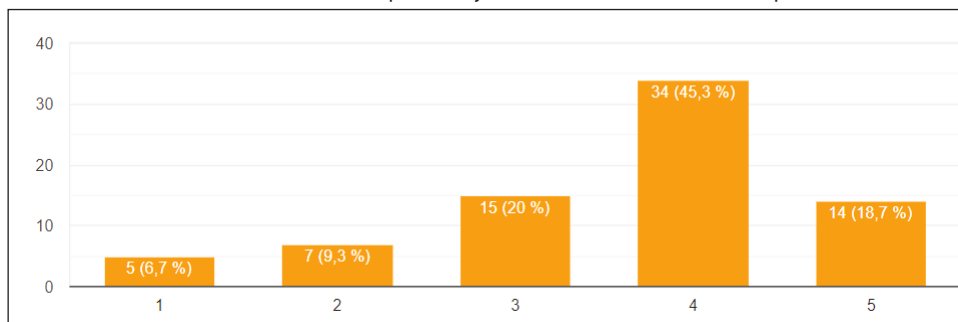
Grafikon 7. Ciljana skupina hotela ima natprosječna primanja**Izvor:** Rad autora

Većina ispitanika podupire tvrdnju da ciljana skupina ovoga hotela ima natprosječna primanja, od kojih se 50,7 % njih izrazito slaže s tvrdnjom, dok se 37,3 % slaže. Neodlučnih je 9,3 %, a oni koji misle da ciljana skupina nema natprosječna primanja je 2,7 %.

Grafikon 8. Hotel bih opisao/la riječima hladan, ozbiljan, uštogljen**Izvor:** Rad autora

Sljedeće je pitanje ispitalo percepciju hotela kod ispitanika. Većina ispitanika ne bi opisala hotel riječima hladan, ozbiljan i uštogljen – po 37,3 % ispitanika se u potpunosti ne slaže s takvim opisom, odnosno ne slaže se. 18,7 % je onih koji se niti ne slažu niti slažu s navedenim opisnim pridjevima, dok se 5,3 % slaže, odnosno 1,3 % u potpunosti se slaže.

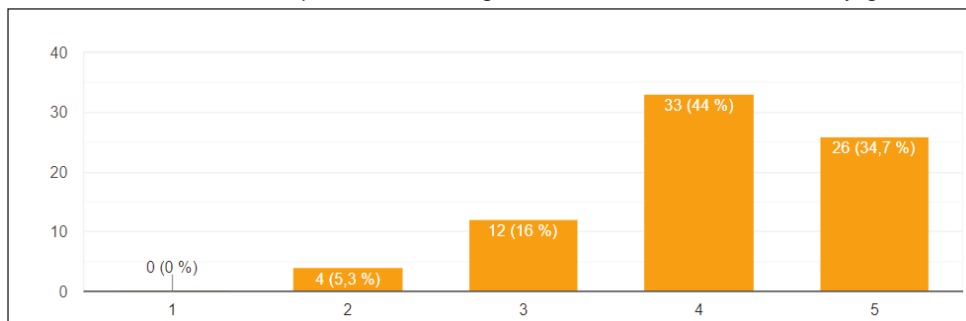
Grafikon 9. Hotel bih opisao/la riječima mediteranski, luksuzan, topao



Izvor: Rad autora

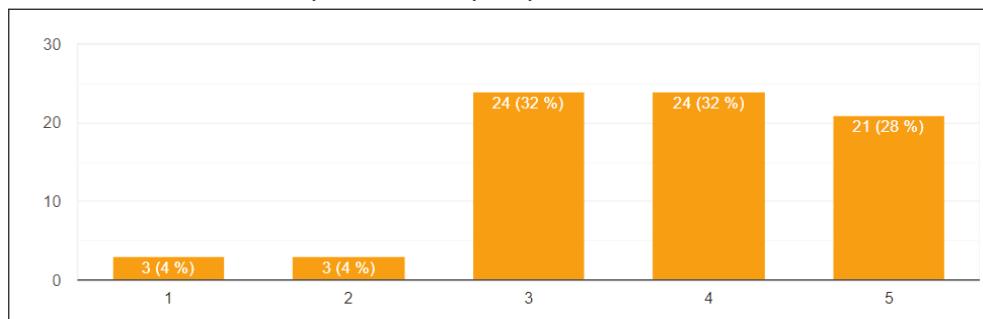
Najveći se broj ispitanika od 45,3 % slaže s opisnim pridjevima mediteranski, luksuzan, topao, dok se u potpunosti s njima slaže 18,7 % ispitanika. Postotak ispitanika koji se niti slažu niti ne slažu je 20 %, dok je onih koji se ne slažu 9,3 %, a onih koji se u potpunosti ne slažu s tvrdnjom je 6,7 %.

Grafikon 10. Hotel nudi personaliziranu uslugu te čini sve kako bi nadmašio očekivanja gosta

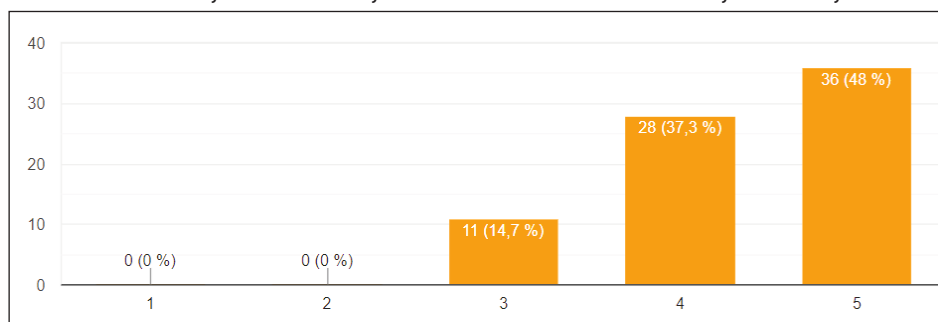


Izvor: Rad autora

Najveći broj ispitanika, njih 44 % slaže se s navedenom tvrdnjom, odnosno smatra da hotel nudi personaliziranu uslugu i čini sve kako bi nadmašio očekivanja gosta. 34,7 % ispitanika s tvrdnjom se u potpunosti slaže, dok se 16 % ispitanika niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. 5,3 % ispitanika ipak smatra kako tvrdnja nije ispravna, odnosno da hotel ne čini sve kako bi nadmašio očekivanja gosta.

Grafikon 11. Ocijenite komunikaciju i objave hotela na društvenim mrežama**Izvor:** Rad autora

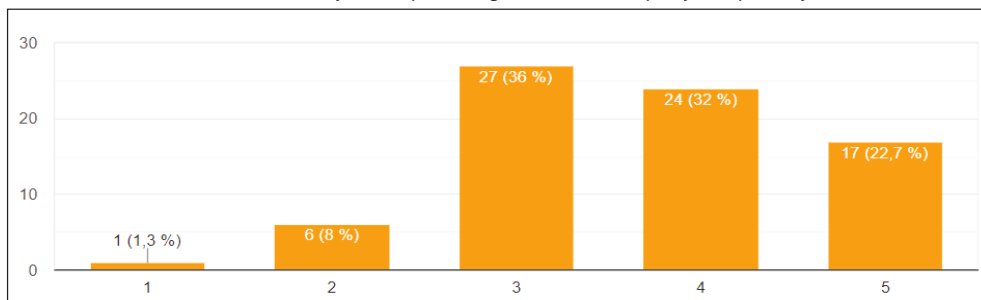
Što se tiče komunikacije hotela na društvenim mrežama, većina smatra da je komunikacija dobro odrađena. 28 % ispitanika bi komunikaciju ocijenilo s izvrsnan, zatim bi po 32 % komunikaciju ocijenilo s vrlo dobar i dobar. Po 4 % ispitanika ocijenilo bi komunikaciju s ocjenama dovoljan i nedovoljan.

Grafikon 12. Ocijenite komunikaciju i vizualni identitet hotela na matičnoj internetskoj stranici**Izvor:** Rad autora

Kada su ispitanici bili upitani o komunikaciji hotela na matičnoj stranici, velika većina od 48 % ju je ocijenila izvrsnim, zatim 37,3 % ga je ocijenilo vrlo dobrim i 14,7 % dobrom ocjenom. Nije bilo ispitanika koji bi ocijenili komunikaciju na matičnoj stranici ocjenama dovoljan i nedovoljan.

Sljedeći se odjeljak pitanja odnosio na Canopy hotel by Hilton.

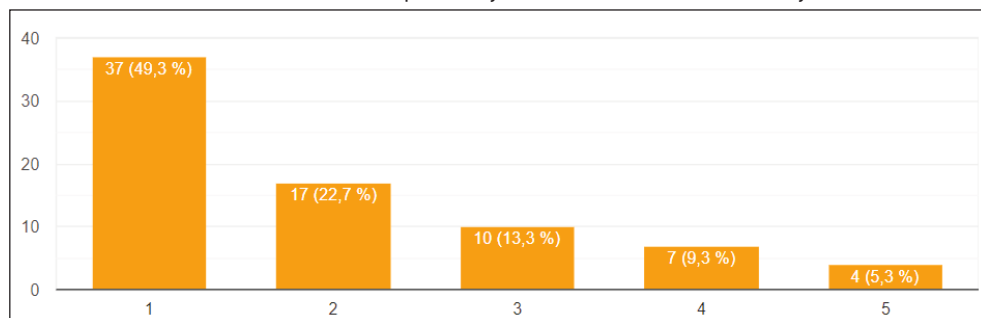
Grafikon 13. Ciljana skupina ovoga hotela ima natprosječna primanja



Izvor: Rad autora

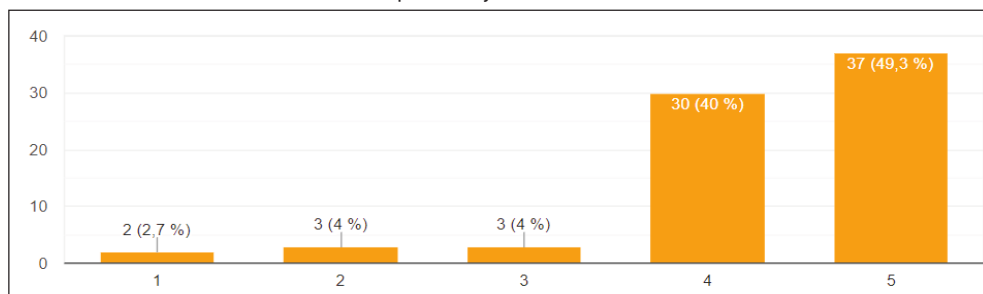
Kod ovoga je pitanja najviše ispitanika bilo neodlučno pa je tako njih 36 % odgovorilo kako se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom da ciljana skupina ovoga hotela ima natprosječna primanja. Dobar se dio njih ipak slaže s tvrdnjom, njih 32 %, a njih 22,7 % se u potpunosti slaže. Onih koji se ne slažu je 8 %, dok se tek 1,3 % uopće ne slaže s tvrdnjom. Ovo pitanje može se povezati s tvrdnjom o luksuznom hotelu, pa se da zaključiti kako dizajn hotela nije tipičan luksuzni dizajn kakav većina očekuje kada se govori o luksuznim hotelima.

Grafikon 14. Hotel bih opisao/la riječima ruralan, nemaštovit, uobičajen

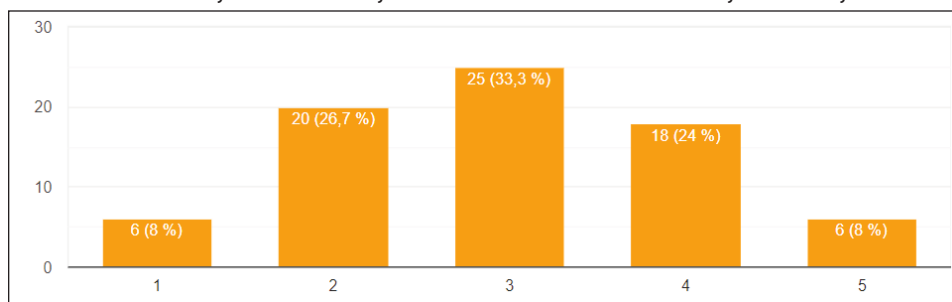


Izvor: Rad autora

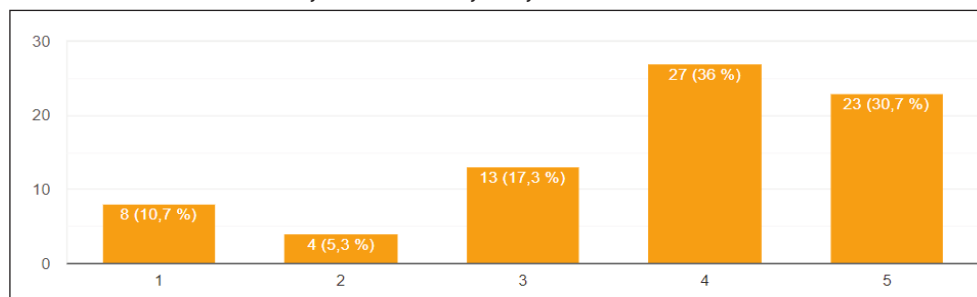
Najviše je ispitanika, njih 49,3 %, odgovorilo kako se uopće ne slaže da pridjevi ruralan, nemaštovit i uobičajen opisuju hotel, a 22,7 % je odgovorilo kako se ne slažu. 13,3 % se niti slažu niti ne slažu, dok se 9,3 % slaže, a 5,3 % se u potpunosti slažu s navedenim opisnim pridjevom.

Grafikon 15. Hotel bih opisao/la riječima moderan, urban, kreativan i cool**Izvor:** Rad autora

Većina se ispitanika složila s tvrdnjom da pridjevi moderan, urban i kreativan opisuju hotel, gdje se 49,3 % u potpunosti slaže s tvrdnjom, a 40 % se slaže. 4 % je onih neodlučnih i onih koji se ne slažu, a čvrstih protivnika spajanja navedenih opisnih pridjeva i hotela je 2,7 %.

Grafikon 16. Ocijenite komunikaciju i vizualni identitet hotela na matičnoj internetskoj stranici**Izvor:** Rad autora

Najveći je postotak ispitanika ocijenio komunikaciju na matičnoj stranici ocjenom dobar, njih 33,3 %. 24 % ispitanika smatra da je komunikacija vrlo dobra, a 26,7 % smatra da je dovoljno dobra. Isti postotak ispitanika od 8 % smatra da je odlična, ali i nedovoljno dobra. Dakle prema mišljenju ispitanika hotel ima mogućnost za napredak u komunikaciji i vizualnom identitetu matične stranice.

Grafikon 17. Ocijenite komunikaciju i objave hotela na društvenim mrežama**Izvor:** Rad autora

Najviše ispitanika, njih 36 % bi ocijenili komunikaciju na društvenim mrežama ocjenom vrlo dobar, zatim, druga najčešća ocjena je bila odličan, 30,7 % ispitanika. 17,3 % bi dalo ocjenu dobar, a 5,3 % dovaljan, dok bi čak 10,7 % dalo ocjenu nedovoljan. Iako je vidljiv napredak u ocjenama, za razliku od ocjena za web stranici, komunikacija na društvenim mrežama također bi prema mišljenju ispitanika imala mjesta za napredak.

ZAKLJUČAK

Dosadašnja istraživanja na području brendiranja, dokazala su kako vizualni elementi brenda nisu najvažniji kod stvaranja snažne impresije. Dokazano je kako se vizualni elementi više pamte i ostavljaju veći dojam kada je podražaj za osjetilo vida u kombinaciji s drugim osjetilima, poput mirisa ili zvuka. To saznanje ostavlja veliku mogućnost za napredak budućim hotelskim brendovima. Druga su istraživanja utvrdila kako će potražnja za luksuznim dobrima i uslugama uvijek postojati jer je cijena proporcionalno povezana sa zadovoljstvom konzumiranja proizvoda. Proces brendiranja hotela, kao i svakog drugog proizvoda i usluge zahtjevan je i dugotrajan proces. Ipak, stvaranje turističkog brenda, odnosno u ovom slučaju hotelskog, specifičan je zbog karakteristika koje posjeduje turistički proizvod, a te karakteristike su: neopipljivost, neodvojivost, varijabilnost i prolaznost. Uzimajući u obzir posebnosti turističkog tržišta, pregledom literature izdvojeni su koraci koje bi svaki proces brendiranja trebao uključivati, ako se želi stvoriti jak brend na tržištu. Odgovor na istraživačko pitanje o koracima formiranja brenda, dobiven je putem dubinskih intervjua i zaključuje kako hoteli prolaze kroz iste faze formiranja brenda. S druge strane, kroz aneketni upitnik je konstatirano kako ispitanici preferiraju brendirane hotelske smještaje u odnosu na nebrendirane, da logotip i naziv hotela ponekad jesu, ali ponekad nisu dovoljni za prepoznavanje vrste hotela te da ispitanici prepoznaju karakteristike i prednosti luksuznih hotela. Nadalje, rezultati dubinskog intervjua dokazali su kako se odabrani luksuzni hoteli pridržavaju navedenih koraka prilikom stvaranja hotelskog brenda. Naglasak je stavljen na pravilno definirane ciljne skupine hotela i na kontinuirano komuniciranje vizualnih elemenata brenda na svim dostupnim kanalima prodaje i promocije. Prioritet oba hotela, budući da se radi o luksuznim primjerima, je i personaliziran pristup koji je dio emocionalne povezanosti s gostima. Rezultati anketnog upitnika pokazali su kako u određenim slučajevima vizualni elementi, poput naziva i logotipa hotela mogu biti dovoljni u kreiranju percepcije osoba o kakvom se tipu hotela radi, no to nije uvijek slučaj. Nadalje, ispitanici su prepoznali hotele kao brendove luksuznih hotela, te većinski povezuju benefite odabranih hotela. Komunikacija hotela u cjelini je uspješna, a komunicirane su poruke ocijenjene s visokim ocjenama s iznimkom komunikacije hotela Canopy, čija je komunikacija na internetskoj stranici ocijenjena dobrim. Iz svega navedenog može se zaključiti kako ovaj rad otvara prostor za daljnja istraživanja u području brendiranja luksuznih hotela, posebice u Hrvatskoj koja posljednjih godina doživljava razvoj i rast te specifične turističke niše.

LITERATURA

- Balenović, L. (12. 11 2018). *U Zagrebu je otvoren novi Hilton Canopy Hotel vrijedan osam milijuna eura*. Dohvaćeno iz Novac.hr: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/foto-u-zagrebu-je-otvoren-novi-hilton-canopy-hotel-vrijedan-osam-milijuna-eura-8048600>
- Branding, E. H. (14. 5 2021). *Some First Steps Toward Competitiveness, Plarin: Hotel management services*. Dohvaćeno iz Plarino.com: <https://www.plarino.com/effective-hotel-branding-some-first-steps-toward-competitiveness/>
- Clark, C. (2009). How storytelling and branding techniques can be used to create an effective fundraising communications programme. *Journal of Communication in Healthcare*, 47-53.
- Fog, K.; Budtz, C.; Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling - Branding in practice*. Copenhagen: Springer.
- Gad, T. (2005). *4-D Branding - Razbijanje korporacijskog koda mrežne ekonomije*. Zagreb: Differo.
- Gatti, P. (2018). *Ekonomika turizma*. Zagreb: Veleučilište VERN'.
- HeritageHotel19, H. H. (21. 6 2021). *Heritage Hotel 19: About us*. Dohvaćeno iz Heritagehotel19.hr: <https://www.heritagehotel19.com/>
- Kotler, P.; Bowen, J. T.; Baloglu S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kotler, P.; Lane, Keller, K. (2016). *A Framework for Marketing Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Marković, I.; Rabasović, B.; Vičentić, M. (2021). Empowering an employer brand through the brand's personality concept. *Knowledge International Journal*, 321-327.
- Pavlek, Z. (2008). *Branding: Kako izgraditi najbolju marku*. Zagreb: M.E.P. Consult.
- Rihelj, G. (12. 11 2018). *U Zagrebu otvoren Canopy by Hilton hotel*. Dohvaćeno iz Hrturizam.hr: <https://hrturizam.hr/u-zagrebu-otvoren-canopy-by-hilton-hotel/>
- Sutlić, K. (11. 11 2018). *U zgradi Branimir centra otvoren je hotel Canopy koji oduševljava uređenjem*. Dohvaćeno iz Jutarnji.hr: https://www.google.com/+centra+otvoren+je+hotel+Canopy+koji+odu%C5%A1evljava+ure%C4%91enjem&rlz=1C1GCEU_hrHR941HR941&oq=U+zgradi+Branimir+centra+otvoren+je+hotel+Canopy+koji+odu%C5%A1evljava+ure%C4%91enjem&aqs=chrome..69i57j69i64
- Vranešević, Z. (2007). *Upravljanje markama*. Zagreb: Accent.

SPECIFICS OF THE BRANDING AND COMMUNICATION PROCESS OF LUXURY HOTELS

Stela Pleša¹, Krešimir Dabo²

¹BA; VERN' University, Zagreb; stelaplesa1@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4963-7876>

²PhD; Senior Lecturer; Head of the Department of Tourism; Edward Bernays Univesity College, Zagreb; dabo.kresimir@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9260-7384>

Abstract: *The aim of this paper is to present a complex branding process, and to present the framework of the branding concept on the example of luxury hotels. Tourism tries to provide people with what they want, within the framework of meeting the needs of travel, while branding gives a distinctive value in the market because of which the tourist will choose a specific destination,*

attraction or in this case the type of accommodation. The process of branding a hotel, like any other product and service, is a demanding and time-consuming process. However, the creation of a tourist brand, or in this case a hotel, is specific due to the characteristics of the tourist product, and these characteristics are: intangibility, inseparability, variability and transience. Although there are necessary steps that must not be avoided when forming a brand development strategy, taking all these steps does not mean creating a successful and recognizable brand in the market, but it certainly gives it a greater opportunity to become one. In this paper, a primary qualitative research was conducted through an in-depth interview that attempted to clarify branding steps on the example of two atypical examples of luxury hotels. A secondary survey was conducted through a questionnaire, which examined the success of the branding process of selected hotels in the general public as well as the effectiveness of hotel communication on websites and social networks. The survey also examined public perception of general associations associated with strong brands. The research showed that the respondents prefer branded hotel accommodation over the non-branded ones and that the respondents recognize the characteristics and advantages of luxury hotels. The answer to the research question about the steps of brand formation was obtained through in-depth interviews and confirms how hotels go through the same stages of brand formation. At the same time, research has shown that respondents prefer branded hotel accommodation to non-branded, that the logo and name of the hotel are sometimes, but sometimes not enough to recognize the type of hotel and that respondents recognize the characteristics and benefits of luxury hotels. The topic of luxury hotel branding provides further research opportunities that can significantly advance the luxury industry, as the demand for luxury goods will always exist. The topic of luxury hotel branding provides further research opportunities that can significantly advance this specific industry, given the growing interest in luxury hotels. This paper was created as part of the research for the final work of Stella Pleša at the undergraduate study of Tourism at the University of Vern ‘.

Keywords: branding; luxury hotels; brand creation.

JEL classification: M3; M31; M37.



MALA I SREDNJA PREDUZEĆA I EKONOMSKI RAST

Svjetlana Vulić

Master; Republička uprava za inspekcijske poslove – Inspektorat Republike Srpske, Banja Luka, sektor tržišne inspekcije, područno odjeljenje Bijeljina, svjetlanavulic@yahoo.com; ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-5624-116X>

Sažetak: Mala i srednja preduzeća su predmet brojnih istraživanja i analiza. Među ovim analizama često se ispituje na koji način mala i srednja preduzeća (SME) utiču na ekonomski rast izražen bruto domaćim proizvodom (GDP). Istraživanja uglavnom potvrđuju da SME pojačavaju ekonomski rast i razvoj, smanjuju nezaposlenost te doprinose inovacijama. U tom kontekstu, cilj ovog rada jeste da se ispita veza između pojedinih mikroekonomskih i makroekonomskih komponenti koje se vezuju za mala i srednja preduzeća ali i za bruto domaći proizvod. Bruto domaći proizvod je u ovom slučaju posmatran kroz GDP per capita, a kroz istraživanje se ispituju efekti posmatranih varijabli na GDP per capita. Period koji je analizom obuhvaćen jeste od 2004. godine do 2019. godine. Podaci su na godišnjem nivou. Kroz teorijsko i empirijsko istraživanje nastoji se odgovoriti na sljedeće istraživačko pitanje: Koje komponente poslovanja malih i srednjih preduzeća pojačavaju GDP per capita u BiH? Odgovor na ovako postavljeno istraživačko pitanje istražen je primjenom nekoliko naučnih metoda. Istraživanje podrazumijeva pregled literature, analiziranje podataka kojima se ovi odnosi ispituju i kojima se ukazuje na njihov uticaj na ekonomski rast i razvoj. Ispitivanje povezanosti i uticaja analiziranih varijabli provedeno je primjenom metode korelacije i regresije. Dobijeni rezultati istraživanja pokazuju da je jedini faktor koji ima pozitivan i statistički značajan uticaj na stopu rasta GDP per capita imaju krediti odobreni privatnom sektoru. Ostali faktori, bez obzira da li imaju pozitivan ili negativan efekat, nemaju statistički značajan uticaj na GDP per capita. Ovakvi nalazi ukazuju da BiH treba da se fokusira upravo na pomenute faktore ukoliko želi da kroz mala i srednja preduzeća podstakne rast mjeren kroz GDP per capita.

Ključne riječi: rast; GDP per capita; mala i srednja preduzeća; faktori; BiH.

JEL klasifikacija: E01; O10.

UVOD

Empirijski dokazi širom svijeta pokazuju da postoji snažan interes za razvoj SME koji se najčešće prepoznaje kao generator razvoja. Uloga koju danas imaju SME nikako ne može biti podcijenjena. Tako, na primjer, (Ayyagari, 2011) istražuju koju ulogu imaju SME u politikama kreiranja radnih mjesta. Njihovi rezultati pokazuju da

mala i srednja preduzeća koja zapošljavaju ispod 250 zaposlenih, često predstavljaju pokretačku silu razvoja i rasta u brojnim ekonomijama. Sa druge strane, (Beck, 2007) pokazuju da mala i srednja preduzeća zapošljavaju preko 60% radne snage u prerađivačkom sektoru zemalja u razvoju. (Agencija za statistiku Kine, 2012) izvještava da su tokom 2012. godine mala i srednja preduzeća činila preko 99% ukupnih kompanija u Kini, dok su u ukupnoj prodaji ove kompanije učestvovala sa 60%. što se tiče njihovog doprinosa ukupnog ekonomskom rasu mjerenom kroz GDP, on je iznosio 59%.

Prezentovani podaci potvrđuju važnost malih i srednjih preduzeća za ekonomski rast i razvoj. Potencijalni koje iman odnosno koje nude mala i srednja preduzeća su brojni, ali se, najšire posmatrano, mogu sagledati kroz njihov doprinos ukupnom ekonomskom rastu i razvoju, zaposlenosti a posljedično i životnom standardu.

Stanje u BiH, kada su u pitanju mala i srednja preduzeća, primjećuje se da je ovaj sektor ekonomije prilično zanemaren. Ekonomski rast se ranije, u nekadašnjoj Jugoslaviji, oslanjao na velike kompanije i kroz plansku privredu (Martinović, 2012). Početkom XXI vijeka ovi stavovi se postepeno napuštaju, te se kroz brojne dokumente kojima se nastoje potaknuti i promovisati mala i srednja preduzeća. Tu je svakako važno pomenuti brojne strategije ra razvoja SMR te politike nevladinih organizacija koje su bile fokusirane na ove aktivnosti. Ovi izvještaji prepoznaju mala i srednja preduzeća kao okosnicu ekonomskog rasta i razvoja.

PREGLED LITERATURE

Mala i srednja preduzeća imaju ključnu ulogu u ekonomskom razvoju mnogih država. Upravo iz tog razloga i postoji niz istraživanja kojima se ova veza i ovi efekti ispituju i analiziraju.

Ekonomije koje su nekada djelovale pod okriljem socijalizma i planske ekonomije te koje su prošle procese tranzicije, poput zemalja Istočne Evrope, SSR-a i naravno BiH, posjeduju zajedničku karakteristiku a to je planska ekonomija u kojoj dominiraju velike kompanije. Važna karakteristika velikih kompanija jeste prilično limitirana proizvodnja, jer su uglavnom bile fokusirane na proizvodnju nekoliko dobara. U tim periodima mala i srednja preduzeća praktično nisu ni postojala ili su djelovala u veoma limitiranom obliku, dok sektor trgovine takođe nije bio značajno zastupljen, nije bio ni približno razvijen kao što je to bilo u tržišnim ekonomijama (Isaković, 2015). kako su se pokrenuli procesi tranzicije, te kako je jačalo tržišno poslovanje u tranzicijskim zemaljama, tako su jačale fleksibilnosti u dijelu cijena, plata, procesa i odluka o procesu proizvodnje, čime su kreirani uslovi za snažniji i svestraniji razvoj kompanija i svakako malih i srednjih preduzeća (Isaković, 2015).

Istraživanja koja su bila usmjerena na procjenu uloge i važnosti malih i srednjih preduzeća, bilo u BiH ili šire, u drugim ekonomijama, uglavnom dolaze do zaključka da postoji izražena potreba da se pojača uloga malih i srednjih preduzeća. U tom kontekstu, autori dolaze do zaključka da mala i srednja preduzeća čine osnovu, pokretače razvoja u brojnim zemalja, dok u BiH postoje određene inicijative u oblasti preduzetništva, ali politike Vlade u ovom domenu su veoma skromne ili izostaju (Džafić, 2015). važnost malih i srednjih preduzeća u BiH prepoznaje se kroz njihovu inovativnost, uticajima na inovativnost, potom utiču na jačanje produktivnosti i konkurentnosti cjelokupne ekonomije.

Male i srednje kompanije kroz aktivnosti koje provode utiču na kreiranje bogatstva a ujedno podstiču ekonomiju na konkurentnost, na širenje, utiču na izmjene stra-

tegije a nekada i na uvođenje ili mijenjanje praksi. U svakom slučaju, ovakve okolnosti utiču na ekonomiju i podstiču je ka napretku. Preduzetnici, male i srednje kompanije, posredstvom njihovih aktivnosti djeluju na tržište, mijenjaju tržište, podstiču inovacije kao i strukturu kompanija te je čine mnogo fleksibilnijom. Nije rijetka situacija da su ove kompanije vođene mlađim osobama koje imaju izraženu agresivnost prema radu i koji su vođeni ciljevima. Isto tako, ove kompanije osiguravaju veliki broj radnih mjesta, koji su prijeko potrebni u svakoj ekonomiji (Isaković, 2015).

Velike kompanije, koje su dominirale tokom perioda socijalizma, na određeni način čine osnovu razvoja malih i srednjih kompanija. Ukoliko se u ekonomiji pojavljuje veliki broj malih kompanija koje su uz to neproduktivne, to može biti signal da institucije djeluju na neodgovarajući način, ali i da je struktura ekonomije nepovoljna. Manje kompanije su uglavnom više osjetljive na uticaje okruženja i promjene koje se u okruženju dešavaju. Ukoliko nemaju snagu da apsorbuju šokove, tada se može desiti da propadnu. Takođe, male kompanije imaju i slabije potencijale za rješavanje poslovnih problema, što se svakako treba razmotriti prilikom analize poslovanja ovih kompanija.

Koja je i kakva je uloga malih i srednjih kompanija je do danas ispitano od strane brojnih autora i u različitim okolnostima. Tako se pronalaze tvrdnje nekih autora koji ističu da mala i srednja preduzeća imaju izzetnu važnu ulogu u modernoj ekonomiji te da, pored toga, nude isto tako izuzetan inovativan sistem poslovanja (Neagu, 2016). Isto tako, često se ističe da je vitalan doprinos malih i srednjih preduzeća ekonomskom razvoju. Autori posebno, u tom kontekstu, ističu ekonomske i socijalne koristi koje nose mala i srednja preduzeća te efekti koje imaju po ekonomiju (Avasilicai, 2009).

(Druker, 2009) smatra da mala i srednja preduzeća imaju ulogu katalizatora ekonomskog razvoja. Prema njegovom mišljenju, mali biznisi intenzivno jačaju fundamentalne ciljeve ekonomije, te time postaju okosnica ekonomskog progressa. Istraživanje koje je u Jemenu provedeno (Brush, 2009), pokazuje da mikro, mala i srednja preduzeća imaju posebno važnu ulogu u ekonomiji ove zemlje. Rezultati ovog istraživanja su pokazali da su mala i srednja preduzeća ključni poslodavci u Jemenu te da kreiraju šanse za rad i zaposlenje hiljada ljudi. Isto tako, prepoznato je da se ove kompanije suočavaju sa brojnim izazovima kao što je infrastruktura koja je dosta siromašna, postoje teškoće prilikom nabavke sirovina, tehnička podrška izostaje kao i pronalazjenje nove tehnologije, potrebne kvalifikovane radne snage kao i slabih finansijskih mogućnosti. Isto tako, male i srednje kompanije se suočavaju sa složenom procedurom prilikom registracije a ujedno se bore i sa politikama koje nisu transparentne a koje se provode od strane državnih agencija, suočavaju se sa visokim poreskim stopama te brojnim drugim okolnostima. Isto tako,

Pojedina istraživanja iz 70-tih godina XX vijeka su potvrdila da male kompanije imaju izraženiju ulogu u kreiranju novih poslova u SAD nego što to imaju velike kompanije (Brush, 2009). U ovom periodu, odnosno tokom 70-tih godina XX vijeka, male i srednje kompanije su kreirale osam od deset radnih mjesta koja su se otvara u SAD. Istraživanje koje je provedeno nad uzorkom os 99 zemalja je pokazalo da male kompanije (kompanije koje zapošljavaju manje od 250 zaposlenih) doprinos čak sa 78% u zaposlenosti u zemljama koje ostavruju nizak dohodak dok učestvuju sa 67% u zemljama koje imaju srednji nivo dohodka a sa 66% u zemljama koje ostavruju visoki nivo dohodka (Ayyagari, 2011). Isto istraživanje pokazuje da male kompanije snažno doprinose kako zaposlenosti tako i kreiranju radnih mjesta.

Za mala i srednja preduzeća se često ističe i dokazuje da utiču na jačanje inovacija. Ipak, ranije ovo nije bio slučaj.

Tako je tokom 50-tih godina XX vijeka preovladavalo uvjerenje da tehnološke inovacije nisu pod uticajima, odnosno nisu vođene aktivnostima malih i srednjih preduzeća, nego se polazilo od toga da velike kompanije imaju ulogu jačanja inovacija (Galbraith, 1956).

Ipak, kasnije se pojavljuju autori koji prepoznaju drugačiju ulogu malih i srednjih preduzeća (Audretsch, 2000). Moguće je da velike kompanije donose više inovacija, posmatrano prema apsolutnim podacima u odnosu na male kompanije, ali, isto tako, one lako izlaze sa tržišta. U svakom slučaju, prepoznato je, i u ovim okolnostima, da male i srednje kompanije imaju ulogu podstrakeća inovacija u pojedinim industrijama. Iako se suočavaju sa manjom elemenata za istraživanje, sa manjkom formiranih aktivnosti u pogledu istraživanja i razvoja, ipak male i srednje kompanije realizuju niz inovacija (Audretsch, 2000). Naravno, ovde je važno u obzir uzeti i tehnološke promjene koje podrazumijevaju mjerenje inputa, inovativnosti odnosno inovativnih ideja i outputa. Ukoliko se posmatraju sva tri prikazana aspekta, može se zaključiti da u nekim situacijama, odnosno u nekim industrijama, manje kompanije zaista bivaju inovativnije u odnosu na velike, koje se prepoznaju, tradicionalno, superiornijim. Tehnološka razvijenost je ta koja vodi ovim razlikama. (Tambunan, 2006) smatra da mala i srednja preduzeća unapređuju distribuciju dohodka u zemljama koje su svrstane u kategoriju zemalja sa najmanjim nivoom dohodka.

(USAID, 2008) smatra da mala i srednja preduzeća utiču na distribuciju dohodka tako što je čine ujednačenom. (Levy, 1993) smatra da mala i srednja preduzeća utiču na ispunjenje ličnih potreba preduzetnika, pojačavaju bolje korištenje lokalnih resursa, nude treninge za menadžere, za zaposlene, redukuju pretjeranu zavisnost od inputa koji se odnose na kapitalna ulaganja. Mala i srednja preduzeća jačaju i promovisu ekonomski dinamizam te kreiraju lanac vrijednosti putem kojih se jače povezuju sa velikim kompanijama. Uprkos tome što neka istraživanja ne pronalaze vezu između rasta obima poslovanja malih i srednjih preduzeća i ekonomskog rasta (Tambunan, 2006), ili da mala i srednja preduzeća koja zapošljavaju manje od 20 radnika ne doprinose ekonomskom razvoju (USAID, 2008), ipak ukupan doprinos malih i srednjih preduzeća ekonomiji ne može biti podcijenjen, posebno kada su u pitanju zemlje u razvoju i slabije razvijene ekonomije kojima i strategije sa većim obimom investicija nisu dale željene rezultate. Mala i srednja preduzeća ohrabruju odnosno podstiču konkurentnost, imaju važnu ulogu u ekonomskom rastu a često predstavljaju osnovu za razvoj snažnijih industrija (Taiwo, 2012).

PODACI I METOD

Razvoj i poslovanje preduzeća, bez obzira dali su u pitanju mala i srednja preduzeća ili se radi o velikim kompanijama, u velikoj mjeri zavise od uslova okruženja (Woźniaka, Duda, Gąsiorb i Bernat, 2019). U tom kontekstu u ovom istraživanju su ispitani pojedini faktori okruženja koji su od važnosti za poslovanje malih i srednjih preduzeća ali koji ujedno imaju efekat po ekonomski rast, koji je u ovom slučaju mjeren kroz podataka GDP per capita.

Woźniaka, Duda, Gąsiorb i Bernat (2019) u svome istraživanju ispituju sljedeće makroekonomske efekte po ekonomski rast, za koje smatraju da utiču na i nar ra-

zvoj malih i srednjih preduzeća. U pitanju su sljedeći faktori: stopa rasta GDP, kreditne politike, fiskalna politika, stopa nezaposlenosti, inflacija, uslovi koji vladaju na tržištu kapitala, konkurentnost te stepen aktivnosti istraživanja i razvoja. Vodeći se ovim elementima, u ovom istraživanju su ispitani faktori koji utiču na ekonomski rast a koji su ujedno i faktori razvoja SMR, odnosno: GDP per capita, procedure za započinjanje biznisa, broj dana koji je potreban za registraciju biznisa, rješavanje insolventnosti kompanija, stopa oporavka kompanija, krediti koji su dati privatnom sektoru, stopa nezaposlenosti, inflacija te ulaganja u istraživanje i razvoj. Svi podaci su preuzeti sa statistike Svjetske banke, za BiH, a period koji je analiziran jeste od 2004. godine do 2019. godine. Tabela broj 1 daje pregled deskriptivne statistike analiziranih podataka, odnosno podataka koji su u analizu uključeni.

Tabela 1. Deskriptivna statistika analiziranih podataka

Variable	N	Min	Max	Prosjek	Standardna devijacija
Procedure za započinjanje biznisa	16	12.00	14.00	13.0625	0.44253
Broj dana za registraciju biznisa	16	63.00	109.00	86.3750	10.80046
Rješavanje insolventnosti	16	64.40	67.83	65.9508	0.97027
Stopa Oporavka preduzeća	16	35.05	41.91	38.1515	1.94054
Kreditni dati privatnom sektoru	16	45.00	65.61	57.7962	6.07568
Stopa nezaposlenosti	16	15.69	31.11	25.8213	4.37241
Inflacija	16	-1.58	7.43	1.6107	2.54590
Ulaganja u istraživanje i razvoj (u % GDP)	16	0.02	0.32	0.1278	0.11422
GDP per capita	16	2815	6108.5106	4717.256	2.90532
Valid N (listwise)	16				

Izvor: Obrada autora na temelju rezultata istraživanja

Podatak „procedure za započinjanje biznisa“ se odnose na broj procedura koji je potreban da bi se registrovala kompanija u BiH, prema nalazima Svjetske banke. U periodu od 2004. godine do 2019. godine broj procedura se nije značajno promijenio i iznosio je između 12 i 14 procedura. Broj dana koji je potreban da se registruje biznis u BiH iznosi između 63 i 109 dana, tokom analiziranog perioda. Potom, rješavanje insolventnosti kao i stopa oporavka preduzeća su bili prilično slabi tokom analiziranog perioda. Krediti koji se daju preduzećima posmatrani su kao udio ovih kredita u GDP-iju a tokom posmatranog perioda njihov udio je iznosio između 45% GDP-ija i 65,61% GDP-ija. Naredni podatak jeste stopa nezaposlenosti koja je u analiziranom periodu iznosila između 15,69% i 31,11%, što ukazuje da se radi o dosta visokoj stopi nezaposlenosti. Tako je tokom posmatranog perioda inflacija je čak bila negativna (-1,58%) a maksimalno je iznosila 7,43%. Ulaganja u istraživanja i razvoj su takođe posmatrana

kao udio ovih ulaganja u GDP-iju. Tokom analiziranog perioda prosječna ulaganja u istraživanje i razvoj je bilo dosta skromno te je iznosilo 0,1278%. Posljednja varijabla koja je prikazana jeste GDP per capita koji je tokom analiziranog perioda, u prosjeku, iznosio 4.717,256 dolara.

Sa ciljem ispitivanja povezanosti među ovim varijablama, korišten je metod višestruke linearne regresije u kojem je zavisna varijabla GDP per capita, dok su ostale varijable određene kao nezavisne.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nakon što su podaci prikupljeni, sumirani i sređeni, pristupilo se narednom koraku a to je korelacijska i regresijska analiza. Korelacijska analiza prikazana je tabelom broj 2:

Tabela 2. Korelaciona analiza

	GDP per capita	
Procedure za započinjanje biznisa	Pearson Correlation	.346
	Sig. (2-tailed)	.190
	N	16
Broj dana za registraciju biznisa	Pearson Correlation	-.034
	Sig. (2-tailed)	.902
	N	16
Rješavanje inoslvntnosti	Pearson Correlation	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	16
Stopa oporavka	Pearson Correlation	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	16
Krediti dati privatnom sektoru	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	16
Stopa nezaposlenosti	Pearson Correlation	-.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	16
Inflacija	Pearson Correlation	-.268
	Sig. (2-tailed)	.316
	N	16
Ulaganja u istraživanje i razvoj, u % GDP	Pearson Correlation	.579*
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	16

Izvor: Obrada autora u SPSS paketu

Korelaciona analiza pokazuje da statistički značajna korelacija postoji između rješavanja insolventnosti kompanija, stope oporavka kompanija, kredita datih kompanijama kao i stope nezaposlenosti te ulaganja u istraživanje i razvoj i GDP-ija per capita. Ostale varijable koje su u analizu uključene ne ispoljavaju statistički značajnu vezi sa GDP per capita.

Naredni korak ove analize jeste regresijska analiza. Rezultati modela višestruke linearne regresije prikazani su tabelom broj 3.

Tabela 3. Rezultati regresije, sumirani model

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.986a	.972	.947	219.89895

a. Predictors: (Constant), Ulaganja u R&D %GDP, Procedure za započinjanje biznisa, Stopa nezaposlenosti, Inflacija, Krediti dati privatnom sektoru, Broj dana za registraciju biznisa, Rješavanje inoslvntnosti

Izvor: Obrada autora u SPSS paketu

Rezultati pokazuju da faktori koji su u analizu uključeni objašnjavaju sa 97,2% ukupan GDP per capita u BiH u periodu od 2004. godine do 2019. godine. Model regresije je dobro specifikovan na što upućuje analiza ANOV-a prikazana tabelom broj 4.

Tabela 4. ANOVA test

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13358817.440	7	1908402.491	39.466	.000b
	Residual	386844.388	8	48355.548		
	Total	13745661.827	15			

a. Dependent Variable: GDP per capita

b. Predictors: (Constant), Ulaganja u R&D %GDP, Procedure za započinjanje biznisa, Stopa nezaposlenosti, Inflacija, Krediti dati privatnom sektoru, Broj dana za registraciju biznisa, Rješavanje inoslvntnosti

Izvor: Obrada autora u SPSS paketu

U prikazanoj tabeli podatak Sig= 0,00<0,05, te se zaključuje da je model specifikovan na odgovarajući način odnosno da daje rezultate koji su pouzdani za analizu. Procjena parametara regresije prikazana je tabelom broj 5.

Tabela 5. Parametri modela regresije

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-37287.638	27728.540		-1.345	.216
Procedure za započinjanje biznisa	439.862	232.829	.203	1.889	.096
Broj dana za registraciju biznisa	-19.968	9.641	-.225	-2.071	.072
Rješavanje inosolventnosti	539.021	433.095	.546	1.245	.249
Krediti dati privatnom sektoru	49.408	15.758	.314	3.135	.014
Stopa nezaposlenosti	-28.511	74.522	-.130	-.383	.712
Inflacija	70.774	47.468	.188	1.491	.174
Ulaganja u R&D %GDP	1577.890	1062.096	.188	1.486	.176

a. Dependent Variable: GDP per capita

Izvor: Obrada autora u SPSS paketu

Rezultati regresijske analize pokazuju da je jedini faktor koji ima pozitivan i statistički značajan uticaj na stopu rasta GDP per capita imaju krediti odobreni privatnom sektoru. Ostali faktori, bez obzira da li imaju pozitivan ili negativan efekat, nemaju statistički značajan uticaj na GDP per capita. Broj dana koji je potreban za registraciju biznisa ima negativan efekat po rast GDP-ija per capita. Kako se broj dana za registraciju biznisa smanjuje, tako se povećava GDP per capita. Sa druge strane, rješavanje insolventnosti kompanija se pozitivno održava na GDP per capita. Stopa nezaposlenosti ima negativan efekat po GDP per capita, dok inflacija ima pozitivan. Ulaganja u R&D takođe imaju pozitivan efekat po GDP per capita.

ZAKLJUČAK

Ranija istraživanja koja ispituju mala i srednja preduzeća najčešće dolaze do zaključka da su upravo ove kompanije nosioci ekonomskog rasta i razvoja. Samim tim, često se prepoznaje da upravo male i srednje kompanije utiču na smanjenje siromaštva. Vlade brojnih zemalja prepoznaju vitalnu ulogu i važnost malih i srednjih preduzeća te stoga i pokušavaju da razviju, da uspostave uslove koji će pogodovati razvoju malih i srednjih preduzeća. U fokusu ovog istraživanja bilo je ispitivanje faktora koji utiču na rast i razvoj a koji se ogledaju kroz djelovanje malih i srednjih preduzeća. Ispitano je kako faktori koji se vezuju za poslovanje malih i srednjih preduzeća poput insolventnosti, procedura za registraciju biznisa, inflacije, nezaposlenosti, ulaganja u istraživanje i razvoj, kreditiranja, utiču na rast mjeren GDP per capita. Dobijeni rezultati pokazuju da jedina varijabla koja ima statistički značajan uticaj na GDP per capita jeste kreditiranje privatnog sektora. Isto tako, rezultati pokazuju da ulaganja u istraživanje i razvoj imaju pozitivan efekat pod GDP per capita kao i rješavanje insolventnosti te inflacija ali i procedure za započinjanje biznisa. Ovakvi nalazi ukazuju da BiH treba da se fokusira upravo na pomenute faktore ukoliko želi da kroz mala i srednja preduzeća podstakne rast mjeren kroz GDP per capita.

LITERATURA

- Audretsch, D. (2000). The Economic Role of Small and Medium Enterprises: The United States. *Indiana University, The Institute for Development Strategies*, 15-45.
- Avasilicai, S. (2009). Entrepreneurship: applied research,. *Cluj-Napoca: Tedosco.*, 123-145.
- Ayyagari, M. K. (2011). Small vs. Young Firms across the World Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. *The World Bank*, 12-54.
- Beck, T. D.-K. (2007). Finance, inequality and the poor. *Journal of Economics Growth*, 27-49.
- Brush, C. G. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 481 - 502.
- Druker, P. (2009). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Collins.
- Džafić, Z. (2015). *Pravci rasta i razvoja bosanskohercegovačke privrede - mala i srednja vs. velika preduzeća*. Retrieved from http://www.finconsult.ba/dokumenti/fojnica2015/pdf/Dzafic_Zijad.pdf
- Galbraith, J. K. (1956). *American Capitalism*. Boston: : Houghton Mifflin.
- Isaković, S. (2015). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Zenica: Univerzitet u Zenici, Ekonomski Fakultet.
- Kine, A. z. (2012). Agencija za statistiku Kine.
- Levy, B. (1993). Obstacles to developing indigenous small and medium enterprises: An empirical assessment. *The World Bank Economic Review, Oxford University Press*, 65-83.
- Martinović, D. Š.-B. (2012). (Potencijali i ograničenja u razvitku preduzetništva u BiH sa posebnim osvrtom na mala i srednja preduzeća. *Ekonomski misao i praksa*, 503-542.
- Neagu, C. (2016). The importance and role of small and medium-sized businesses. *Theoretical and Applied Economics Volume XXIII (2016), No. 3(608)*, 331-338.
- Taiwo, M. A. (2012). Impact of Small and Medium Enterprises on Economic Growth and Development. *American Journal of Business and Management. Vol. 1, No. 1*, 18-22.
- Tambunan, T. (2006). Micro, Small, and Medium Enterprises and Economic Growth. *Working paper series No. 14. Center for Industry and SME Studies. Faculty of Economics, University of Trisakti*, 25-43.
- USAID. (2008). *Securing the Future: A Strategy for Economic Growth*. USAID.

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AND ECONOMICS GROWTH

Svjetlana Vulić

Master; Republic Administration for Inspection Activities – Republic of Srpska Inspectorate, Banja Luka, market inspection sector, regional department Bijeljina, svjetlanavulic@yahoo.com; ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-5624-116X>

Abstract: *Small and medium enterprises play a key role in the economic development of many countries. Precisely for that reason, there is research that examines and analyzes this connection and these effects. Numerous studies on the role and importance of small and medium-sized companies, both in BiH and beyond, highlight and point to the importance and need to strengthen the role of small and medium-sized enterprises. Thus, the authors point out that small and medium enterprises are the drivers of development in most countries, while in BiH there is an entrepreneurial initiative but*

without significant government policy when it comes to implementing business ideas of entrepreneurs and potential entrepreneurs, despite their success spreading to society. Small and medium enterprises are the subject of numerous researches and analyzes. Among these analyzes, it is often examined how small and medium-sized enterprises (SMEs) affect economic growth expressed in gross domestic product (GDP). Research generally confirms that SMEs boost economic growth and development, reduce unemployment, and contribute to innovation. In this context, the aim of this paper is to examine the relationship between individual microeconomic and macroeconomic components related to small and medium enterprises but also to gross domestic product. In this case, the gross domestic product is observed through GDP per capita, and the research examines the effects of the observed variables on GDP per capita. The period covered by the analysis is from 2004 to 2019. Data are on an annual basis. Theoretical and empirical research seeks to answer the following research question: Which components of SME business increase GDP per capita in BiH? The answer to this research question has been investigated using several scientific methods. The research includes a review of the literature, analyzing the data that examine these relations and which indicate their impact on economic growth and development. Examination of the correlation and influence of the analyzed variables was performed using the method of correlation and regression. The obtained research results show that the only factor that has a positive and statistically significant impact on the GDP per capita growth rate has loans granted to the private sector. Other factors, whether positive or negative, do not have a statistically significant impact on GDP per capita. The number of days required for business registration has a negative effect on GDP growth per capita. As the number of days to register a business decreases, so does GDP per capita. On the other hand, insolvency resolution of companies is positively maintained at GDP per capita. The unemployment rate has a negative effect on GDP per capita, while inflation has a positive one. Investments in R&D also have a positive effect on GDP per capita. Such findings indicate that BiH should focus on these factors if it wants to stimulate growth measured through GDP per capita through small and medium enterprises.

Key words: growth; GDP per capita; small and medium enterprises; factors; BiH.

The JEL classification: E01; O10.



SPORTSKI DOGAĐAJI U FUNKCIJI BRENDIRANJA GRADOVA KAO TURISTIČKIH DESTINACIJA

Milan Nešić	Redovni profesor; Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, milan.nesic@tims.edu.rs
Bojana Šošić-Radenković	Docent; Filološko-umetnički fakultet, Kragujevac, radenkovicbojana@gmail.com
Violeta Zubanov	Vanredni profesor; Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, violeta.zubanov@tims.edu.rs

Sažetak: Brendiranje je koncept savremenog načina poslovanja koji se smatra jednim od ključnih elemenata za pozicioniranje proizvoda ili usluga u svesti potrošača. Brend treba da bude izgrađen na jasnim osnovama, važno je da kontinuirano naglašava iste vrednosti, da bude vidljiv i autentičan. Tako potrošač dobija nedvosmisleni, prepoznatljivu i jedinstvenu sliku o vrednostima brenda koja ukazuje na značajne prednosti korišćenja jednog brenda u odnosu na druge. Savremeno okruženje predstavlja prostor koji otvara mogućnosti za brendiranje gotovo svih aspekata života i rada. Cilj ovog rada jeste da ukaže na potencijal i značaj koji sportski događaji imaju u brendiranju destinacija. U radu se polazi od teorijskih objašnjenja procesa, modela i značaja brendiranja destinacija, ističući u prvi plan modele brendiranja gradova uz poseban osvrt na višestruki značaj organizovanja sportskih događaja. Posebna pažnja je posvećena jednom od najpoznatijih modela kojim se meri atraktivnost i pozicioniranost grada – Anholtovom City Brands Index-u (Anholt, 2006) koji objedinjuje šest aspekata grada i koji je baziran na prethodnom, Heksagonalnom modelu konkurentnog identiteta (Anholt, 2002). Navedeni su primeri uspešnog organizovanja sportskih događaja u funkciji brendiranja destinacija i date su zaključne smernice za primenu sportskih događaja u daljoj praksi. Razmatranja prikazana u ovom radu nedvosmisleno ukazuju na to da je upotreba sportskih događaja u funkciji brendiranja gradova kao turističkih destinacija složen i zahtevan proces koji obogaćuje turistički potencijal destinacije i čini je održivom na turističkom tržištu.

Ključne reči: brendiranje destinacija; modeli brendiranja gradova; sportski događaji.

JEL klasifikacija: M31, Z29.

UVOD

Koncept brendiranja u savremenom načinu poslovanja postao je neizostavni deo tržišnog rezonovanja. Njegov uticaj počinje već u anticipativnim fazama donošenja odluke o kupovini proizvoda ili usluge, konkretno u fazi prepoznavanja potreba. Iz tog razloga, jednim od ključnih elemenata za pozicioniranje proizvoda ili usluga, može se smatrati poznavanje i razumevanje potreba pojedinca na osnovu čega će zavisiti i krajnja pozicija brenda u svesti potrošača.

Prema čuvenoj i mnogo puta navodenoj definiciji Američkog udruženja za marketing (AMA) brend je „ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili kombinacija navedenog, čime se identifikuju roba ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca koje se diferenciraju u odnosu na konkurente“ (American Marketing Association, 2018). Bez obzira na svoju teorijsku popularnost, ova definicija se sve češće kritikuje kao zastarela (Keller, Apeira, & Georson, 2008; Kornberger, 2010), te je Udruženje dalo njenu ažuriranu verziju koja je usredsređena na iskustvo potrošača ili korisnika: „Brend je iskustvo potrošača koje čini skup slika i ideja. Često je zasnovan na simbolima poput imena, logotipa, slogana i dizajna. Prepoznavanje brenda i druge reakcije nastaju na osnovu akumuliranog iskustva sa određenim proizvodom ili uslugom koja se temelje na njihovoj upotrebi i na koje utiču oglašavanje, dizajn i medijska zastupljenost“ (American Marketing Association, 2018).

Nova definicija potvrđuje značaj iskustvenog (ličnog) elementa brenda i primenu koncepta brendiranja u različitim oblastima savremenog poslovanja. Dakle, sa aspekta ponašanja potrošača, brend je predstava potrošača o nekoj marki i odnos koji potrošači imaju sa njom (Nickerson & Moisey, 1999), a vrednost brenda leži upravo u onome što su potrošači iskusili ili naučili o brendu (Torres & Bijmolt, 2009).

Stvaranju brenda prethodi adekvatna primena procesa brendiranja koje se zasniva na principima strategijskog menadžmenta. Njime su obuhvaćeni dizajniranje i implementacija marketinškog programa i aktivnosti građenja, merenja i upravljanja vrednostima brenda (Boflek, Jakičić, & Lončarić, 2012). U procesu brendiranja dominiraju četiri faze: (1) identifikovanje i postavljanje pozicije brenda, (2) planiranje i implementacija marketinškog programa brenda, (3) merenje i definisanje performansi brenda i (4) razvijanje i održavanje vrednosti brenda (Kotler & Keler, 2006). Proces brendiranja bi trebalo da privuče i zadrži potrošače putem promocije vrednosti, imidža, prestiža ili životnog stila (Rooney, 1995) čime se omogućava dijalog koji pomaže stvaranje i održavanje odnosa između organizacije i publike. Brend treba da bude izgrađen na jasnim osnovama, da kontinuirano naglašava iste vrednosti, da bude vidljiv i autentičan. Tako potrošač dobija nedvosmislenu, prepoznatljivu i jedinstvenu sliku o vrednostima brenda koja ukazuje na značajne prednosti korišćenja jednog brenda u odnosu na druge.

Savremeno poslovno i životno okruženje predstavlja prostor koji otvara mogućnosti za brendiranje gotovo svih aspekata života i rada. Marketinški stručnjaci smatraju da je danas moguće sve brendirati: proizvod, usluge, osobe, događaje, akcije, turističke destinacije, sportske događaje, ideje (Anholt, 2008). Ipak, uspešno brendiranje određenih tržišnih entiteta, kao što su turističke destinacije, zahteva sagledavanje svih njenih relevantnih elemenata.

Cilj ovog rada jeste da ukaže na potencijal koji sportski događaji imaju u brendiranju destinacija. U radu se polazi od teorijskih objašnjenja procesa, modela i značaja brendiranja destinacija sa posebnim osvrtom na modele brendiranja gradova. Prikazan je višestruki značaj organizovanja sportskih događaja za razvoj gradova. Navedeni su primeri uspešnog organizovanja sportskih događaja u funkciji brendiranja destinacija. Konačno, u radu su date i zaključne smernice za organizovanje sportskih događaja u daljoj praksi.

BRENDIRANJE GRADOVA KAO TURISTIČKIH DESTINACIJA

Sa aspekta procesa brendiranja pod destinacijom se podrazumevaju različiti turistički entiteti – gradovi, države, regije, pa čak i kontinenti (Anholt, 2007; Cai, 2002; Olins, 2002; Morgan & Pritchard, 2002). Određeni proizvod, usluga ili događaj mogu da dobiju odlike brenda samo ako uspostave emocionalni odnos (dijalog) sa potrošačima. Brendiranje se ne svodi isključivo na elemente prisutnosti, vidljivosti i funkcije objekta brendiranja, već se njegova suština ogleda u emocionalnom povezivanju sa svakodnevnim životima ljudi (Gobe, 2006). Ovaj emocionalni kontakt umnogome daje određenu dimenziju identitetu brenda tako što ga intenzivnije povezuje sa konzumentima, odnosno stvara razloge veće lojalnosti određenom brendu. To se posebno odnosi na turističke destinacije i gradove budući da brendiranje jednog grada podrazumeva dugotrajan proces izgradnje imidža, predstavljanja realne slike i karaktera mesta (Popesku & Gajić, 2009).

Brendiranje destinacija je zasnovano na uverenju da se terminologija i sredstva brendiranja mogu uspešno primeniti na destinacijama, kao i na proizvodima i uslugama. U tom smislu, brendirati turističku destinaciju znači shvatiti neophodnost stvaranja emocionalne privlačnosti prema toj destinaciji kod potrošača. Turistička destinacija predstavlja složen sistem, sačinjen od više podistema u kojima posebno mesto zauzimaju proizvođači, ponuđači i konzumenti destinacijskog kapaciteta. Ipak, da bi se proces brendiranja destinacije u potpunosti razumeo, neophodno je prevashodno sagledati dva koncepta na kojima se on zasniva: to su imidž destinacije i identitet destinacije.

Imidž destinacije jeste pojednostavljeni prikaz velikog broja asocijacija i informacija koje potrošači (turisti, posetioči) imaju u vezi sa određenim mestom (Kotler, Haider, & Rein, 1993; Cai, 2002). Može biti pozitivan ili negativan (Thakor & Lavack, 2003), a obično ga čine kognitivna i afektivna komponenta (Krakover, 1993; Baloglu, 1996; Baloglu & McCleary, 1999; Mackay & Fesenmaier, 2000; Stern & Uysal, Chen, & Williams, 2000; Baloglu & Mangaloglu, 2001; Hosany, Ekinci, & Uysal, 2006). Iako su u ranijim studijama zanemarivane afektivne komponente imidža (Echtner & Ritchie, 1993; Walmsley & Young, 1998), novije studije ukazuju na značaj oba aspekta pozicioniranja destinacije (Hosany, Ekinci, Y, & Uysal, 2006; San Martin & Rodriguez del Bosque, 2008). U studijama o kognitivnom imidžu destinacije proučavane su funkcionalne i psihološke komponente imidža (Gallarza, Saura, & Garcia, 2002; Nadeau, Heslop, O'Reilly, & Luk, 2008; Souiden, Ladhari, & Chiadmi, 2017). Funkcionalne komponente su zasnovane na opipljivim elementima destinacije (prirodno okruženje, kulturne atrakcije, noćni život, zabava, itd.), dok se psihološke komponente imidža zasnivaju na neopipljivim elementima kao što su gostoljubivost rezidenata i mir. Posetioči obično grade imidž destinacije polazeći od racionalnih svojstava destinacije na koji se nadograđuju emotivne komponente, kao u primeru modela Piramide koristi od brenda destinacije. Destinacije se često međusobno i upoređuju upravo na osnovu emotivne angažovanosti turista kao u primeru modela Matrice slave destinacija (Morgan & Pritchard, 2002).

Sa druge strane, identitet destinacije jeste slika o destinaciji koju kreira pošiljalac i koja ima višenamensku ulogu. U pitanju je niz asocijacija koje organizacija nastoji da kreira i održi. Identitet brenda može da se definiše i kao vizija organizacije o tome kako ciljno tržište treba da percipira brend (Aaker & Joachimsthaler, 2000). On doprinosi

uspostavljanju odnosa između brenda i njegove klijentele (Pike, 2008). Identitet grada (destinacije) odnosi se na sve prostorne, urbanističke, tehnološke, prirodne, istorijske i društvene atribute koji utiču na opštu percepciju destinacije kao kompleksne tvorevine društvenog života u nekom prostoru (Paliaga, 2010). Suština identiteta ogleda se u onome što destinacija zaista i jeste, kao i u specifičnostima i razlikama u odnosu na druge destinacije. U svetu je prisutan trend jačanja jedinstvenog identiteta gradova i diferenciranje destinacijskog imidža u cilju bolje percepcije domicilnog stanovništva, ali i privlačenja turista omogućavanjem što šireg spektra vizuelnih, estetskih i drugih doživljaja (Čomić, 2012). U studijama o brendiranju destinacija, i to posebno u kontekstu proučavanja identiteta destinacije, sve značajnije interesovanje je i za koncept ličnosti destinacije (engl. *destination personality*) u kojima se identitet destinacija povezuje sa karakteristikama ličnosti, te se odlike destinacije dalje proučavaju u tom kontekstu (Aaker, 1996; Murphy, Moscardo, & Benckendorff, 2007; Hosany, Ekinci, & Uysal, 2006; Baloglu, Henthorne, & Sahin, 2014; Hultman, Skarmeas, Oghazi, & Beheshti, 2015; Kim & Lee, 2015; Usaklia & Baloglu, 2011; Xie & Lee, 2013; Zeughner- Roth & Zabkar, 2015).

MODELI BRENDIRANJA GRADOVA

Proces brendiranja gradova kao destinacija predstavlja značajno polje interesovanja teorijskih istraživanja iz oblasti ekonomije, sociologije, turizma, prostornog planiranja, geografije i marketinga. U studijama iz ovih oblasti proučavani su različiti modaliteti brendiranja gradova. Indikativan je podatak da je samo u periodu od 1988. do 2009. godine objavljeno 217 naučnih radova na temu brendiranja gradova, kao i da postoji upadljiv trend porasta interesovanja za ovu oblast (Lucarelli & Berg, 2011). Većina studija ističe kompleksnost kao osnovno obeležje destinacija, ali i izazove sa kojima se one suočavaju u tom procesu. Važno je imati u vidu da iako se strategije korporativnog brendiranja u jednoj meri mogu primeniti i kod destinacija (Balakrishnan, 2009; Keller, 2003) one se u ovom procesu suočavaju sa brojnim ograničenjima: neophodnošću kontinuiranih istraživanja, promenljivom percepcijom potrošača, značajem destinacije za potrošače, percepcijom vrednosti destinacije, pozicioniranjem destinacije, konzistentnošću brenda i komunikacijskih aspekata brenda, usklađenosti svih pružalaca usluga na destinaciji, političkim interesima i monitoringom vrednosti brenda (Pike, 2008). U tom kontekstu, koncipirani su i različiti načini brendiranja destinacija prema kojima su nastali najpoznatiji modeli rangiranja gradova kao brendova: Anholt City Brands Index, The Saffron European City Brand Barometer, Pricewaterhouse-Coopers List of City Leadership C&W European Cities Monitor, itd. (de Chernatony & Riley, 1998; Parkerson & Saunders, 2005; Hankinson, 2007; Anholt, Foreword, 2002; Anholt, 2006). Kod većine navedenih modela kao nedostatak se ističe njihova subjektivnost budući da su zasnovani prevashodno na kvalitativnim parametrima, te se može postaviti pitanje u kojoj meri se na osnovu njih objektivno mogu vrednovati čak i brendovi nekih od najpoznatijih, najrazvijenijih i najprivlačnijih gradova u svetu (Radojević, 2011). Ipak, jedan od pozitivnih aspekata njihovog postojanja govori o rastu značaja gradova kao centara ekonomskog i turističkog lokalnog razvoja. U novije vreme pojedini autori skreću pažnju na korisnost definisanja kriterijuma brendiranja gradova kroz modele kvantitativnih pokazatelja, odnosno jasno merljivih kriterijuma koji se mogu identifikovati u svakom gradu (Paliaga, Franjić, & Struje, 2010). Vrednost

grada kao brenda treba da se meri, pre svega, komponentama kao što su: (1) vrednost proizvoda i usluga kreiranih na nivou grada, (2) visina stranih i domaćih investicija, (3) prihodi od turizma (u ovom kontekstu i od sportskog turizma), (4) visina finansijskih sredstava lokalnog budžeta koja se ulažu u unapređenje komunalne infrastrukture i (5) visina finansijskih sredstava lokalnog budžeta koja se ulažu u unapređenje turizma i sporta.

Postoje različite metode kojima se meri atraktivnost i pozicioniranost nekog grada. Kao jedan od najpoznatijih modela navodimo Anholtov model City Brands Index (Anholt, 2006) koji objedinjuje šest aspekata grada. Podsećamo da nije reč o Anholtovom Heksagonalnom modelu konkurentnog identiteta (Anholt, 2002) koji je namenjen nacionalnom brendiranju. Države i nacije kao brendovi jesu složena mešavina globalne percepcije o ljudima koji žive u toj zemlji, njenoj politici, proizvodima, kulturi, poslovnoj klimi i turističkim atrakcijama. Sa druge strane, gradovi su manje turističke destinacije koje nisu obično široko poznate po proizvodnji određenih proizvoda ili usluga, upravljanje gradom više je tehnokratske, nego političke prirode i kulturu grada je teže razlikovati od kulture cele zemlje (Anholt, 2006). Iz tih razloga, Anholt je posle Heksagonalnog modela konkurentnog identiteta koncipirao Heksagonalni model brendiranja gradova zasnovan na istom geometrijskom modelu koga čine sledeći elementi (Slika 1):

- (1) prepoznatljivost (mesto, status grada u međunarodnom okruženju, posećenost, doprinos nauci, kulturi, sportu, i sl.),
- (2) potencijal (ekonomske i obrazovne mogućnosti grada),
- (3) preduslovi (povezani sa važnim pitanjima egzistencije: kakav je život u nekom gradu, koliko je smeštaj pristupačan i prihvatljiv, kakvi su životni, školski, bolnički, sportski uslovi, itd.),
- (4) puls (kao važan deo imidža svakog grada podrazumeva različite oblike „uzbuđenja” tokom boravka),
- (5) mesto (podrazumeva sve njegove fizičke aspekte – reljef, klimu, kulturu, itd.) i
- (6) ljudi (kao resurs koji ostavlja najsnažniji utisak o gradu, njihova gostoprimljivost, stav prema posetiocima, itd.).

Slika 1. Heksagonalni model brendiranja gradova



Izvor: (Anholt, The Anholt – MI City Brands Index: How the world sees the world's cities, 2006)

Istraživačko pitanje ovog rada zasniva se upravo na tome kako svaki od navedenih elemenata može biti unapređen kroz organizaciju sportskih događaja, a u funkciji brendiranja gradova kao turističkih destinacija. U tom cilju, neophodno je sagledati osnovne karakteristike sportskih događaja i značaj koji oni mogu imati u procesu brendiranja gradova.

SPORTSKI DOGAĐAJI I BRENDIRANJE DESTINACIJA (GRADOVA)

Uloga događaja u savremenom društvu je veoma značajna, posebno ukoliko se u obzir uzmu socijalne, kulturne, zabavne, ekonomske i druge potrebe stanovništva. Značaj efekata organizacije događaja prepoznat je kroz dugoročne koristi koje slede. Ukoliko se sagleda savremena industrija događaja (posebno tzv. mega događaja i „hallmark događaja“), može se uvideti visok stepen njihovog uticaja na okruženje (razvoj infrastrukture, zapošljavanje, povećanje BDP-a, socijalnu interakciju, kulturnu i turističku afirmaciju, itd.) (Ceković & Muhi, 2012). Turizam događaja (engl. „event tourism“) podrazumeva ponudu događaja koji omogućavaju turistima da aktivno koriste slobodno vreme čime se proširuje klasična turistička ponuda i razvijaju dodatne usluge. U poslednjih 25 godina ova oblast postaje sve zastupljenija tema akademske pažnje (Getz, 2008; Getz, 2012a; Getz, 2012; Getz, 2013; Getz & Page, 2016; Perić, Vitezić, & Đurkin Badurina, 2019). Unapređivanjem turizma događaja podstiče se proširivanje ciljnog tržišta na one turiste koji se ne mogu smatrati standardnim gostima, povećava se broj turista na destinaciji van sezone, poboljšavaju se infrastrukturni i turistički kapaciteti destinacije, učvršćuje pozitivan imidž destinacije i doprinosi opštoj pozicioniranosti destinacije u svesti potrošača (Getz, 2008). Implementiranje događaja u turističku ponudu grada zasniva se na pristupu akreditovanja događaja i može se realizovati na tri nivoa (Oi, 2015): direktnim organizovanjem poznatih događaja na odabranim destinacijama (poput Olimpijskih igara, konferencija Svetske banke, trka Formule 1, itd.), upotrebom poznatih turističkih atrakcija kao što su Gugenhajmov muzej ili Legoland da bi se ojačao imidž destinacije ili preuzimanjem modela proverenih atrakcija koje privlače turiste (festivali, muzeji, sportski događaji, itd.).

U najširem kontekstu, događaj se može posmatrati kao javni skup ograničenog trajanja, određen mestom, vremenom održavanja, učesnicima, motivima i ciljevima okupljanja. U užem sportskom kontekstu, prema Nešiću (2007) „sportski događaj predstavlja prostornu, vremensku i organizacionu pojavu u kojoj sportski subjekt (ekipa, tim ili pojedinac) verifikuje i valorizuje svoje vrednosti u odnosu na konkurente“. Sportsko stvaralaštvo jeste rezultat ukupnih odnosa svih učesnika u sportskom procesu (menadžmenta koji obezbeđuje resurse, društvenog okruženja, sportske politike, itd.), a koji doprinose sportskom rezultatu što sve zajedno čini osnovu za egzistenciju sportskih događaja (Nešić, Fratrić, & Glavaš, 2013).

Veliki i kompleksni sportski događaji često su medijima atraktivni i imaju društveno-ekonomski značaj, pa se definišu kao „mega događaji“ (Lynn & White, 2018). Iako u akademskom kontekstu ne postoje njihove konzistentne i jedinstvene definicije (Müller, 2015) oni su česta tema akademskih istraživanja (Roche, 1994; Jago & Shaw, 1998; Roche, 2000; Hiller, 2000; Horne, 2007; Gold & Gold, 2011; Mills & Rosentraub, 2013). Reč je o važnim događajima, kao što su Olimpijske igre, svetska i evropska prvenstva ili univerzijade, koji imaju veliki društveno-organizacioni format, ograničenog su vremenskog obuhvata koje karakteriše scenaristički pristup, masovno su popu-

larni i imaju međunarodni značaj (Roche, 2002). Događaji nešto manjeg obima koji predstavljaju tradiciju određenog mesta, ističu njegov kvalitet i doprinose publicitetu stvarajući kompetitivnu prednost destinacije nazivaju se „hallmark“ događajima. Oni su često predstavljeni kao „institucije“ određene destinacije, a primeri ovakve vrste događaja mogu biti karneval u Rijju, Vimblدون u Londonu, Tur de Frans u Parizu (Lynn & White, 2015). Mega događaji su povezani sa marketinškim aktivnostima gradova domaćina, a ta povezanost se javlja prevashodno zato što su ovakve manifestacije pogodne za razvoj, obnovu i promociju lokalnih, regionalnih i nacionalnih infrastrukturnih, turističkih, privrednih i drugih kapaciteta. Egzistiraju kao pojava sa određenim vrednostima u kojoj su intenzivno povezani svi njegovi učesnici, odnosno obuhvataju oba okruženja: (a) unutrašnje (sportisti, treneri, klubovi, menadžeri, organizatori i auditorijum) koji zajedno čine neposredne učesnike sportskog događaja i (b) spoljašnje (sponzori, donatori, mediji, sve kompanije i institucije koji su potencijalni poslovni partneri neposrednih učesnika sportskog događaja) (Nešić, 2020:32). Iz tog razloga, navedene vrednosti čine ove sportske događaje privlačnim za veliki broj gledalaca i drugih zainteresovanih stejkholdera.

Iako su poslednjih godina sportski mega događaji bili predmet brojnih kritika, ipak su i novija istraživanja ukazala na njihov potencijal u brendiranju ne samo destinacija, već i čitavih nacija (Knott, Fyall, & Jones, 2015; 2017). Dugoročne koristi od organizacije mega sportskih događaja usmerene su na eksploataciju njegovog materijalnog i nematerijalnog nasleđa u dužem vremenskom periodu. Glavni potencijalni uticaji mogu se razvrstati u četiri kategorije (Nešić, Fratrić, & Glavaš, 2013): (1) poboljšanje međunarodne i nacionalne pozicije grada domaćina, (2) porast ekonomskih aktivnosti, (3) unapređenje sportskih objekata i obogaćenje sportske infrastrukture i (4) poboljšanje socijalnih kulturnih, turističkih i drugih mogućnosti. Takođe, može se govoriti i o srednjoročnim uticajima (u periodu nakon završetka događaja), odnosno kratkoročnim uticajima sportskih događaja na grad koji se vide u toku samog događaja ili u kratkom vremenskom periodu pre početka, tokom i nakon njegovog završetka.

Kada se razmatraju turistički aspekti grada domaćina, može se uočiti distinktivni kontekst različitih ekonomskih efekata organizovanja sportskog događaja. Sportski događaji pre svega privlače nove turiste ka gradu domaćinu kao prijatnoj i poželjnoj destinaciji (Getz, 2009). Aspekti uticaja sportskih događaja na turističke komponente grada, odnosno uticaja na određeno eksterno okruženje, mogu se sagledati kroz sedam područja efektivnosti (Nešić, Fratrić, & Glavaš, 2013): (1) ekonomske koristi (u kojima dominiraju ekonomski položaj potencijalnih posetilaca, ekonomska situacija u užem okruženju događaja i konkurentska aktivnost), (2) uticaj na izgradnju nove infrastrukture, (3) društveni uticaj (održavanje velikih sportskih manifestacija oduvek je predstavljalo mehanizam za pokretanje razvoja urbanih zajednica, kao i za podsticanje društvenog povezivanja i socijalizacije), (4) kulturni uticaj (mega sportske događaje treba tetirati i kao velike kulturne događaje koji imaju dramsku crtu, prijemčivi su širokom auditorijumu i imaju međunarodni značaj), (5) politički uticaj, (6) sportski uticaj (jedan od relativno teško merljivih, ali prisutnih uticaja, koji je dominantno usmeren na nivo razvoja sporta kao „posledice“ održavanja velikog sportskog događaja) i (7) uticaj na životnu sredinu (menadžeri događaja bi trebalo ozbiljno da analiziraju i sve moguće posledice koje njegovo odvijanje može imati na neposredno životno okruženje; odličan su povod da se predstave jedinstvene karakteristike lokalnog eko-okruženja).

Značaj velikih sportskih događaja u turističkom brendiranju gradova može se sagledati sa više aspekata. Njihovo aktivno promovisanje u procesima brendiranja može znatno podići nivo marketinških performansi kojima se ističe autentičnost i osobenosti određenog grada. Takođe, na ovaj način se postiže pozicioniranje ne samo geografskog lokaliteta grada, već i svih njegovih bitnih obeležja (kulture, tradicije, istorije, naučnih i obrazovnih kapaciteta, sporta, i sl.) čime se stvara osnova za privlačenje investicija (podizanje njenog ugleda i reputacije kroz direktne investicije u turizam, kulturu, sport, univerzitetske delatnosti, itd.). Na taj način organizacija velikih sportskih događaja može intenzivno da doprinese integraciji najvažnijih grupa potencijala grada koji egzistiraju u tzv. triangularnom pristupu (Rakita, 2009): (1) kreativni potencijali (ljudi i njihove veštine, stvaralaštvo), (2) privredni potencijali (investicije, turizam, privreda, itd.) i (3) infrastrukturni potencijali (saobraćaj, komunalni resursi, uređenje zemljišta, zaštita životne sredine, i sl.).

Ipak, prilikom implementiranja sportskih događaja u destinacijski brend treba razmotriti i pitanja odnosa brenda destinacije (grada) i brenda događaja (Chalip & Costa, 2005). Pre svega, destinacija mora da utvrdi da li određeni sportski događaj doprinosi jačanju brenda destinacije. Kada se utvrdi da sportski događaj doprinosi jačanju brenda destinacije, treba imati u vidu da postoje različite mogućnosti povezivanja brenda sportskog događaja i brenda destinacije. Prva opcija jeste upotreba ko-brendiranja koja se zasniva na povezivanju dva nezavisna brenda (brenda sportskog događaja i brenda destinacije). Ovaj princip se najčešće primenjuje kod velikih sportskih događaja, kao što su Olimpijske igre, „Super Bowl” i sličnih, čiji nazivi, logotipi ili slogani, prema teoriji shema (Sujan & Battman, 1989), u svesti posetilaca podstiču mrežu čvorova i asocijacija koje se odnose na događaj. U skladu sa predikcijama teorije ko-brendiranja (Brown, Chalip, Jago, & Mules, 2004; Smith, 2004; Xing & Chalip, 2006) očekuje se da će povezivanjem brenda događaja sa brendom destinacije elementi brenda događaja biti preneti na brend destinacije i obrnuto. U prilog tome navodimo tabelarni prikaz gradova koji su najbolje rangirani po Anholtovom indeksu od 2009. godine (Tabela 1).

Tabela 1. Prvih deset gradova rangiranih po Anholtovom indeksu

GFK City Brand Index						
	2009	2011	2013	2015	2017	2019
1.	Pariz	Pariz	London	Pariz	Pariz	London
2.	Sidnej	London	Sidnej	London	London	Sidnej
3.	London	Sidnej	Pariz	Njujork	Sidnej	Pariz
4.	Rim	Njujork	Njujork	Sidnej	Njujork	Njujork
5.	Njujork	Los Anđeles	Rim	Los Anđeles	Los Anđeles	Rim
6.	Barselona	Rim	Vašington	Rim	Rim	Amsterdam
7.	San Francisko	Vašington	Los Anđeles	Berlin	Melburn	Beč
8.	Los Anđeles	Melburn	Toronto	Amsterdam	Amsterdam	Vankuver
9.	Beč	Beč	Beč	Melburn	San Francisko	Melburn
10.	Madrid	Tokio	Melburn	Vašington	Berlin	San Francisko

Izvor: (Ipsos, 2020)

Uočava se da je veliki broj visoko rangiranih gradova bio grad domaćin Olimpijskim igrama u skorijoj ili daljoj prošlosti, kao i da će neki od njih biti domaćini u narednom periodu. U samom vrhu liste nalazi se London, „grad tri olimpijade”, koji se na toj poziciji našao odmah posle Olimpijskih igara 2012. godine. Slična tendencija može se primetiti i kod Pariza u kome će biti održane Olimpijske igre 2024. godine. Iako održavanje velikih događaja nije jedini način jačanja imidža grada, njihova ispravna implementacija utvrđuje poziciju grada u svesti potrošača. Jedna od mogućnosti povezivanja različitih događaja jeste povezivanje imidža mega događaja sa imidžom „hallmark” događaja kao u primeru organizovanja Olimpijskih igara u Rio de Ženeiru. Olimpijske igre su bile prilika da se poveže imidž olimpijskih igara sa imidžom karnevala u funkciji jačanja brenda grada.

Povezivanje imidža donosi i potencijalna ograničenja koja treba imati u vidu. Brojni su primeri uticaja velikog sportskog događaja na novi i tradicionalni imidž grada: London se smatra „gradom tri olimpijade” i „prestonicom teniskog sporta” (Gren slem, teniski turnir u Vimbldonu), Atina „kolevkom olimpizma” i „gradom dve olimpijade”, Monako je poznat po trkama Formule 1 (Velika nagrada Monaka), Pariz po završnom „prologu” najpoznatije biciklističke trke na svetu Tur de Frans. U ovim primerima reč je o destinacijama koje su izgradile sopstveni brend na turističkom tržištu, te ih imidž događaja ne ugrožava (London je centar popularne kulture, Atina kolevka evropske civilizacije, Pariz grad romantike, Monako centar mondenskog života, itd.). Ipak, u slučajevima u kojima je brend događaja dominantniji od brenda destinacije (kao u slučaju trke Dakar reli) ili u slučaju istovremenog razvijanja dva brenda (kao kod Beogradskog maratona i grada Beograda), postavlja se pitanje ispravnog povezivanja ove dve komponente. Naime, u slučaju u kome se Beograd brendira kao grad noćnog provoda, treba utvrditi na koji način se maraton uklapa u takvu koncepciju brendiranja. Sličan je primer i turističke organizacije Singapura koja je uvrstila trke Formule 1 u turističku ponudu grada očekujući da će automobilske trke podstaći napore Singapura da postane azijska prestonica zabave i raznih manifestacija (Foo, 2008). Iz svih navedenih razloga, opcija ko-brendiranja mora biti temeljno razmotrena u svim fazama razvoja brenda sportskog događaja i brenda destinacije. Druga opcija implementiranja sportskih događaja u brend destinacije jeste ekstenzija brenda, tj. princip razvijanja sportskih događaja pod okriljem destinacije kao brenda. Ovde je reč o onim događajima koji su u samom nastanku ili povoju (kao što je to bio slučaj Njujorškog maratona početkom sedamdesetih godina prošlog veka). Kada turisti prihvate ovakve događaje, tada se povećava i tržišni udeo destinacije i poboljšava imidž destinacije (Swaminathan, Fox, & Srinivas, 2001; Meyvis & Janiszewski, 2004; Supphellen, Eisermann, & Hem, 2004). Treća mogućnost uvođenja sportskih događaja u proces brendiranja destinacije jeste predstavljanje sportskih događaja kao opipljivih komponenta destinacijske ponude čime se predupređuje rizik da događaji nikada ne dosegnu zrelost samostalnog brenda koji privlači svoje posetioce, a za čiji razvoj su neophodna velika finansijska ulaganja (Whitson & Macintosh, 1996). Ovim pristupom u organizovanju događaja u prvi plan se ističu one odlike destinacije na osnovu kojih se destinacija diferencira na tržištu (kao u primeru Drinske regate).

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ako se navedene opcije organizovanja sportskih događaja posmatraju u svetlu Anholtovog modela, mogu se izvesti sledeće zaključne smernice. Organizovanje sportskih događaja, posebno velikih sportskih događaja, može da doprinese poboljšanju statusa prepoznatljivosti grada u međunarodnom okruženju: veliki sportski događaji jačaju postojeći imidž gradova dodajući mu novu komponentu koje nosi imidž grada domaćina određenog događaja. Sportski događaji tako doprinose stvaranju aktivnog imidža grada (Xing & Chalip, 2006). Organizovanje događaja, posebno velikih sportskih događaja, može se posmatrati kao prilika za jačanje ekonomskih kapaciteta grada budući da u privredi često dolazi do stvaranja efekta prelivanja (engl. „spillover“) kao što se dešava kod realizacije direktnih stranih investicija. U istom cilju dolazi i do unapređenja sportske i smeštajne infrastrukture grada koji nakon realizovanih događaja ostaju trajni kapaciteti grada domaćina i postavljaju preduslove za život u njima na znatno viši nivo (Pye, Toohey, & Cuskelly, 2015). Puls grada dobija novi element dinamičnosti, te se sportski događaji koriste i u funkciji rebrandiranja gradova kao u primeru Singapura (Oi, 2015). Bilo da je reč o pristupu ko-brandiranja, tj. primeni prvog nivoa pristupa akreditovanja destinacije ili o organizovanju sportskih događaja koji naglašavaju odlike destinacije, sportski događaji su prilika da se u prvi plan neposredno istaknu fizički aspekti grada. Konačno, organizovanje takvih daju mogućnost da se „neopipljivo učini opipljivim“, tj. da se posetiocima predstavi sportski duh grada i njegovih rezidenata čime se unapređuju i ljudi kao poslednja komponenta Anholtovog modela brendiranja gradova. Na osnovu svega navedenog, zaključujemo da je upotreba sportskih događaja u funkciji brendiranja gradova kao turističkih destinacija složen i dugotrajan proces i da ne može biti rezultat trenutnih tržišnih tendencija. Kako je već u prvim istraživanjima na ovu temu naglašeno, za održivost sportskih događaja u funkciji brendiranja gradova kao turističkih destinacija, između ostalog, neophodna je podrška lokalne zajednice, kompatibilnost sa strateškim i kuturnim razvojem destinacije, diferenciranost u odnosu na kokurenciju, saradnja ključnih faktora prilikom planiranja i adekvatna podrška medija (Jago, Mules, Brown, Chalip, & Ali, 2003). Temeljna proučavanja ovih aspekata brendiranja destinacija i povezivanja sa sportskim događajima prethode odabiru vizuelnih i verbalnih elemenata brenda (logotipa i slogana) koji bi trebalo da budu samo vizuelna prezentacija prethodno razvijene strategije brendiranja destinacije. Samo na taj način sportski događaji obogaćuju turistički potencijal destinacije i čine je održivom na turističkom tržištu. Konačno, iako je ovo istraživanje urađeno na osnovu podataka koji su prikupljeni u periodu pre početka pandemije 2020. godine i zasniva se na rezultatima koji se mogu primenjivati u vanpandemijskim okolnostima, poslednji događaji na globalnom nivou nezabežno nameću pitanje restrukturiranja teorijskih modela brendiranja destinacija i njihovu adaptaciju u praksi. Očekuje se da će proces brendiranja destinacija u daljim naučnim istraživanjima uglavnom biti proučavan u kontekstu kriznih komunikacija i da će prvi inputi biti zasnivani na postojećim istraživanjima o brendiranju i rebrandiranju destinacija tokom i posle kriznih perioda, bilo da je u pitanju brendiranje zemalja ili gradova (Avraham, 2009; Cai, Lee, & Pang, 2009; Chua & Pang, 2012; Rasmussen, R. K & Merckelsen, 2014; Avraham, 2016; Ketter, 2016; Vaxevanidou, 2016; Vaxevanidou, 2017). Kada je reč o ulozi sportskih događaja u procesu brendiranja destinacija, buduća istraživanja će imati zadatak da u kontekstu novih okolnosti ispituju pojedinačnu zastupljenost

elemenata postojećih modela, kao i da analiziraju nastalu situaciju kao stratešku mogućnost pojedinačnih destinacija (Lee & Kim, 2020) pošto se očekuje da će destinacije biti primorane da se usmere na domaća tržišta i ističu sigurnost kao potencijalno nov element u modelima brendiranja destinacija.

LITERATURA

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- American Marketing Association. (2018). *American Marketing Association Dictionary*. Preuzeto sa <https://www.ama.org/>
- Anholt, S. (2002). Foreword. *Journal of Brand Management*, 9 (4/5), 229–239.
- Anholt, S. (2006). The Anholt – MI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding*, 2(1), 18–31.
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4, 1–6.
- Avraham, E. (2009). Marketing and managing nation branding during prolonged crisis: The case of Israel. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(3), 202–212.
- Avraham, E. (2016). Destination marketing and image repair during tourism crises: The case of Egypt. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 41–48.
- Balakrishnan, M. (2009). Strategic branding of destinations: a framework. *European Journal of Marketing*, 43(5), 611–29.
- Baloglu, S. (1996). *An empirical investigation of determinants of tourist destination image, doktorska disertacija*. Blacksburg: Virginia Polytechnic University.
- Baloglu, S., & Mangaloglu, M. (2001). Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents. *Tourism Management*, 22(1), 1–9.
- Baloglu, S., & McCleary, K. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897.
- Baloglu, S., Henthorne, T., & Sahin, S. (2014). Destination Image and Brand Personality of Jamaica: A Model of Tourist Behavior. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(8), 1057–1070.
- Boflek, B., Jakičić, D., & Lončarić, B. (2012). Polazišta za brendiranje Slavonije kao turističke regije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 363–375.
- Brown, G., Chalip, L., Jago, M., & Mules, T. (2004). Developing brand Australia: Examining the role of events. U A. Morgan, A. Pritchard, & A. Pride, *Destination branding: Creating the unique destination proposition (2nd ed)* (str. 279-305). Oxford, UK: Butterworth.
- Cai, A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742.
- Cai, P., Lee, P., & Pang, A. (2009). Managing a nation's image during crisis: A study of the Chinese government's image repair efforts in the "Made in China" controversy. *Public Relations Review*, 35(3), 213–218.
- Ceković, M., & Muhi, B. (2012). Industrija događaja kao specifičnost uslužnog sektora i osnova ekonomskog razvoja. *Poslovna ekonomija*, 6(2), 399–415.
- Chalip, L., & Costa, C. (2005). Sport Event Tourism and the Destination Brand: Towards a General Theory. *Sport in Society*, 8(2), 218–237.

- Chua, A., & Pang, A. (2012). US government efforts to repair its image after the 2008 financial crisis. *Public Relations Review*, 38(1), 150–152.
- Čomić, Đ. (2012). Nacionalni i nadnacionalni identitet evropskih gradova u funkciji urbanog turizma. *Hotellink*, 13(19-20), 25–33.
- de Chernatony, L., & Riley, F. (1998). Defining A “Brand”: Beyond The Literature With Experts’ Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417–433.
- Echtner, C., & Ritchie, J. (1993). The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment. *Journal of Travel Research*, 31, 3–13.
- Foo, A. (2008). *City’s image will be the big F1 winner*. Straits Times.
- Gallarza, M., Saura, I., & Garcia, H. (2002). Destination image: Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56–78.
- Getz. (2008). Event tourism: definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29, 403–428.
- Getz, D. (2009). *Event Studies – Theory, research and policy for planned events*. London: Elsevier LTD.
- Getz, D. (2012). Event Studies. U S. Page, & J. Connell, *Routledge Handbook of Events*. London: Routledge.
- Getz, D. (2012a). *Event studies: Theory, research and policy for planned events (2nd ed.)*. Abingdon: Routledge.
- Getz, D. (2013). *Event tourism: Concepts, international case studies, and research*. New York: Cognizant.
- Getz, D., & Page, J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593–631.
- Gobe, M. (2006). *Emocionalno brendiranje*. Beograd: Mass Media International.
- Gold, J., & Gold, M. (2011). Introduction . U J. Gold, & M. Gold, *Olympic cities: City agendas, planning, and the World’s Games*, 2nd ed. (str. 1–16). London: Routledge.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240–254.
- Hiller, H. (2000). Mega-events, urban boosterism and growth strategies: An analysis of the legitimations of the Cape Town 2004 Olympic. *International Journal of Urban and Regional Research*, 24, 439–458.
- Horne, J. (2007). The four “knowns” of sports mega-events. *Leisure Studies*, 26, 81–96.
- Hosany, S., Ekinci, Y. Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research*, 59(5), 638–642.
- Hultman, M., Skarmeas, D., Oghazi, P., & Beheshti, H. (2015). Achieving tourist loyalty through destination personality, satisfaction, and identification. *Journal of Business Research*, 68(11), 2227–2231.
- Ipsos. (2020, April 06). www.ipsos.com/en/2020-anholt-ipsos-city-brand-index. Preuzeto sa www.ipsos.com/en/2020-anholt-ipsos-city-brand-index: <https://www.ipsos.com/en/2020-anholt-ipsos-city-brand-index>
- Jago, L., & Shaw, R. (1998). Special events: A conceptual and definitional framework. *Festival Management and Event Tourism*, 5, 21–32.
- Jago, L., Mules, T., Brown, G., Chalip, L., & Ali, S. (2003). Building Events Into Destination Branding: Insights From Experts. *Event Management*, 8(1), 3–14.
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand*

- Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K., Apeira, T., & Georson, S. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Harlow: Prentice Hall.
- Ketter, E. (2016). Destination image restoration on Facebook: The case study of Nepal's Gurkha Earthquake. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 66–72.
- Kim, H., & Lee, S. S. (2015). Impacts of city personality and image on revisit intention. *International Journal of Tourism Cities*, 1(1), 50–69.
- Knott, B., Fyall, A., & Jones, I. (2015). The nation branding opportunities provided by a sport mega-event: South Africa and the 2010 FIFA World Cup. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 46–56.
- Knott, B., Fyall, A., & Jones, I. (2017). Sport mega-events and nation branding: Unique characteristics of the 2010 FIFA World Cup, South Africa. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(3), 900–923.
- Kornberger, M. (2010). *Brand society*. London: Routledge.
- Kotler, P., & Keler, K. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, state and nations*. New York: Free Press.
- Lee, S., & Kim, H. (2020). Nation branding in the COVID-19 era: South Korea's pandemic public diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1–15.
- Lucarelli, A., & Berg, P. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9–27.
- Lynn, V., & White, L. (2015). *Event Management: for tourism, cultural, business and sporting events*. Cengage.
- Lynn, V., & White, L. (2018). *Event Management: for tourism, cultural, business and sporting events*. Cengage.
- Mackay, K., & Fesenmaier, D. (2000). An exploration of cross-cultural destination image assessment. *Journal of Travel Research*, 28(4), 417–423.
- Meyvis, T., & Janiszewski, C. (2004). When Are Broader Brands Stronger Brands? An Accessibility Perspective on the Success of Brand Extensions. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 346–57.
- Mills, B., & Rosentraub, M. (2013). Hosting mega-events: A guide to the evaluation of development effects in integrated metropolitan regions. *Tourism Management*, 34, 238–246.
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2002). Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition. U N. Morgan, N. Pritchard, & R. Pride, *Meeting the destination branding challenge* (str. 59–68). Burlington: Elsevier.
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627–642.
- Murphy, L., Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2007). Using Brand Personality to Differentiate Regional Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 46(1), 5.
- Nadeau, J., Heslop, L., O'Reilly, N., & Luk, P. (2008). Destination in a country image context. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 84–106.
- Nešić, M. (2007). *Menadžment sportskih događaja* (T. 7). Bačka Palanka: Logos.
- Nešić, M. (2020). *Sportski događaji*. Bačka Palanka: Logos.
- Nešić, M., Fratrić, F., & Glavaš, D. (2013). Društveno ekonomski aspekti organizacije velikih sportskih događaja. *Poslovna ekonomija*, 7(1), 215–238.
- Nickerson, N., & Moisey, R. (1999). Branding a State From Features to Positioning: Making it Simple? . *Journal of Vacation Marketing*, 5(3), 217–226.

- Oi, C. (2015). Brendiranje i pristup akreditovanja: Singapur. U N. Morgan, A. Pritchard, & R. Prajd, *Destinacija kao brend* (str. 223–236). Beograd: Klio.
- Olins, W. (2002). Branding the nation – The historical context. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 241–248.
- Paliaga, M. (2010). *Brandiranje gradova – Zašto je važno biti brandiran?* . Preuzeto sa markopaliaga.com: <http://markopaliaga.com/wp-content/uploads/2016/03/Microsoft%20PowerPoint%20-%20Grad%20Brand.pdf>
- Paliaga, M., Franjić, Z., & Struje, T. (2010). Methodology of valuation of cities brands. *Ekonom-ska istraživanja*, 23(2), 102–111.
- Parkerson, B., & Saunders, A. (2005). City Branding: Can Goods and Services Branding Models Be Used to Brand Cities? *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(3), 242–264.
- Perić, M., Vitezić, V., & Đurkin Badurina, J. (2019). Business models for active outdoor sport event tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, 32(100561).
- Pike, S. (2008). *Destination marketing An Integrated Marketing Communication Report*. Burlington: Elsevier.
- Popesku, J., & Gajić, J. (2009). Nove tendencije u marketingu – brendiranje gradova. *Sin-gidunum revija*, 6(1), 171–180.
- Pye, P., Toohey, K., & Cuskelly, G. (2015). The social benefits in sport city planning: a conceptual framework. *Sport in Society*, 18(10), 1199–1221.
- Radojević, P. (2011). Odlike mesta, stanovništva i privrede kao osnova brendiranja gradova u Srbiji. *Industrija*, 6(1), 69–92.
- Rakita, B. (2009). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Rasmussen, R. K, R., & Merkelsen, H. (2014). The risks of nation branding as crisis response: A case study of how the Danish government turned the Cartoon Crisis into a struggle with Globalization. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(3), 230–248.
- Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*, 21, 1–19.
- Roche, M. (2000). *Mega-events and modernity*. London: Routledge.
- Roche, M. (2002). The Olympics and global citizen. *Citizenship Studies*, 6(2), 165–181.
- Rooney, J. (1995). Branding: a trend for today and tomorrow. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 48–55.
- San Martin, H., & Rodriguez del Bosque, I. (2008). Exploring the cognitive–affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation. *Tourism Management*, 29, 263–277.
- Smith, G. (2004). Brand image transfer through sponsorship: A consumer learning perspective. *Journal of Marketing Management*, 20, 457–474.
- Souiden, N., Ladhari, R., & Chiadmi, N. (2017). Destination personality and destination image. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 54–70.
- Stern, E., & Krakover, S. (1993). The formation of composite urban image. *Geographical Analysis*, 25(2), 130–146.
- Sujan, M., & Battman, J. (1989). The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 454–467.
- Supphellen, M., Eisnmann, O., & Hem, L. (2004). Can Advertisements for Brand Extensions Revitalize Flagship Products? An Experiment. *International Journal of Advertising*, 23(2), 173–96.
- Swaminathan, V., Fox, R., & Srinivas, K. (2001). The Impact of Brand Extension Introduction on Choice. *Journal of Marketing*, 65(4), 1–15.

- Thakor, M., & Lavack, A. (2003). Effect of perceived brand origin associations on consumer perceptions of quality. *Journal of Product Brand Management*, 12(6), 394–407.
- Torres, A., & Bijmolt, T. (2009). Assessing brand image through communalities and asymmetries in brand-to-attribute and attribute-to-brand associations. *European Journal of Operational Research*, 195, 628–640.
- Usaklia, A., & Baloglu, S. (2011). Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory. *Tourism Management*, 32(1), 114–127.
- Uysal, M., Chen, J., & Williams, D. (2000). Increasing state market share through a regional positioning. *Tourism Management*, 21(1), 89–96.
- Vaxevanidou, M. (2016). Public diplomacy as a tool to change the image of a country in crisis. *Journal of Media Critiques*, 2(8), 111–120.
- Vaxevanidou, M. (2017). Nation rebranding in a period of crisis and the role of public diplomacy: The case study of Greece. *Journal of Media Critiques*, 3(11), 57–71.
- Walmsley, D., & Young, M. (1998). Evaluative images and tourism: the use of personal constructs to describe the structure of destination images. *Journal of Travel Research*, 36(3), 65–69.
- Whitson, D., & Macintosh, D. (1996). The Global Circus: International Sport, Tourism, and the Marketing of Cities. *Journal of Sport and Social Issues*, 20(3), 278–97.
- Xie, K., & Lee, J. (2013). Toward The Perspective Of Cognitive Destination Image And Destination Personality: The Case Of Beijing. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(6), 538–556.
- Xing, X., & Chalip, L. (2006). Effects of Hosting a Sport Event on Destination Brand: A Test of Co-branding and Match-up Models Xiaoyan Xing and Laurence Chalip. *Sport Management Review*, 9(4), 49–78.
- Zeughner- Roth, K., & Zabkar, V. (2015). Bridging the gap between country and destination image: Assessing common facets and their predictive validity. *Journal of Business Research*, 68(9), 1844–1853.

SPORTS EVENTS IN THE FUNCTION OF CITY BRANDING AS TOURIST DESTINATIONS

Milan Nešić¹, Bojana Radenković-Šošić², Violeta Zubanov³

¹Full time Professor; Educons University, Sremska Kamenica, Faculty of Sport and Tourism, Novi Sad, Serbia, milan.nesic@tims.edu.rs

²Assisting Professor; University of Kragujevac, Faculty of Philology and Arts, Kragujevac, Serbia, Jradenkovicbojana@gmail.com

³Associate Professor; Educons University, Sremska Kamenica, Faculty of Sport and Tourism, Novi Sad, Serbia, violeta.zubanov@tims.edu.rs

Abstract: Branding is a concept of contemporary business and is considered one of the key elements for positioning products or services in consumers' minds. A brand should be built on the clear foundation, while continually enforcing the same brand values, visibility and authenticity. The purpose of this paper is to highlight the role of sport events in the process of destination branding. The paper begins with theoretical explanations of the process, models and the importance of destination branding, highlighting the models of city branding with special regard to the importance of organising sport events. The special attention is given to one of the most famous models

which measures the attractiveness and the positioning of a city and it is the Anholt's model City Brands Index (Anholt, 2006) that unifies six aspects of the city and which is based on the previous Hexagonal model of the competitive identity (Anholt, 2002). The research question of this paper is based on how every mentioned element can be improved through the organisation of the sports events in the function of city branding as tourist destinations. The analysis presented in this paper undoubtedly shows that the use of sports events in the function of city branding as tourist destinations is a complex and demanding process that enriches tourist potential of the destination and makes it sustainable in the tourism market. Organising sports events, especially large sports events, can contribute to the improvement of the city's recognisability in the international environment. Big sports events are making the existing image of the city stronger by adding the new component as the host city of a certain event. In this way, they contribute to the creation of the active image of the city (Xing & Chalip, 2006). There is also an improvement of the sports and accommodation infrastructure of the city after the completion of the events. The pulse of the city gets the new dynamic element, so the sports events are used in the function of rebranding the city like Singapore (Oi, 2015). Regardless if it is the co-branding approach i.e. the application of the first level access of destination accreditation or the organisation of the sport events that emphasise the characteristics of the destination, sports events are the opportunity to emphasise the physical aspects of the city. Organisation gives the opportunity to 'make what is intangible tangible' i.e. to display to the visitors the sports spirit of the city and its residents and therefore improve people as the last component of the Anholt's model of the city branding. In the paper, there are examples of the successful organisation of the sports events in the function of destination branding and the conclusive remarks are given for the application of the sports events in the further practice with a special review on the challenges of destination branding on the grounds of the sports events organisation in the period of the pandemics.

Key words: Destination branding; City branding models; Sport events.

JEL classification: M31, Z29.



SMES INTERNATIONALIZATION IN CROATIA: ACTIVITIES, CHALLENGES AND MEASURES

Tihana Koprivnjak

Postdoctoral Researcher; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia; tihana.koprivnjak@efos.hr

Sunčica Oberman Peterka

Full Professor; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia; suncica.oberman.peterka@efos.hr

Nataša Šarlija

Full Professor; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia; natasa.sarlija@efos.hr

Abstract: *Internationalization of small and medium enterprises is a specific process, which enables growth and development. However, internationalization brings both opportunities and challenges that SMEs do not always know how to deal with. The aim of this paper is to identify activities and challenges in the internationalization of small and medium enterprises in Croatia, as well as measures that could facilitate this process. In order to obtain these findings, the Flash Eurobarometer 421: Internationalisation of SMEs database was used as a secondary data source. Data were collected from the study which has been conducted by the European Commission. The paper analyzed 501 companies from Croatia, and dependence was sought between company and industry size and activities, challenges and assistance measures for internationalization. It has been proven that there are differences in relation to the size of the company, as well as to the industry. Based on the conducted statistical analyses it is shown that internationalized SMEs from Croatia still base this internationalization on imports and exports of goods and services and other international business activities are less developed. There is a noticeable advantage of the European Union market as the primary choice of Croatian companies for internationalization. Recommendations for SMEs focus on the better understanding of the internationalization process and proper preparation, while policy recommendations are oriented towards raising awareness of the importance of internationalization and providing an enabling ecosystem for internationalization.*

Keywords: internationalization; export; small and medium enterprises.

JEL classification: L26, F23

INTRODUCTION

Internationalization is the geographic expansion of business activities beyond national borders (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). The simplest explanation of the concept of internationalization is the process of increasing involvement in international operations, and the reason for such a broad definition is the fact that internationalization can be both inward and outward, where the premise that internationalization encompasses a wide range of activities is taken into account (Welch & Luostarinen, 1988). There are several recognizable directions in the study of internationalization of small and medium enterprises: gradual internationalization (Uppsala model and innovation model) (Andersen, 1993), (Bilkey & Tesar, 1977), (Czinkota, 1982), (Johanson & Vahlne, 1977), (Johanson & Vahlne, 1990)); network theory (Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003), (Johanson & Vahlne, 2009)); born globals (Madsen & Servais, 1997), (Oviatt & McDougall, 1994)); international entrepreneurship (McDougall & Oviatt, 2000), (Zahra & George, 2002), (Zuchella, Hagen, & Serapio, 2018)).

According to the Small and Medium Enterprises Report Croatia (Alpeza, Oberman, & Has, 2019), 99.7% of companies in Croatia are small and medium enterprises, which employ 72.7% of all employees in the business sector, generating 58% of total revenue and 53% of exports. The European Union (European Commission, 2011) has recognized the importance and need for internationalization of SMEs and is trying to provide support for the companies. Internationalization is defined as one of the ten fundamental principles of growth and development of SMEs, which means that small and medium enterprises are encouraged to take advantage of the opportunities and benefits of the growth of the global market (Small Business Act). The importance of research on internationalization of small and medium enterprises (SMEs) stems from the very role of SMEs in Europe, including Croatia, and the fact that their internationalization is a specific process that requires certain assumptions while facing certain challenges, which are different from those in the domestic market. Market liberalization and digitalization have encouraged small, medium and large enterprises to turn to operations beyond national borders (Hamidizadeh & Zargaranyazd, 2014), which enables them to grow and develop. Although it brings many opportunities, it can bring many obstacles as well. SMEs face many challenges, such as access to foreign markets, understanding the needs in those markets, and providing after-sales support (Porter, 1990). In the process of internationalization, companies create new capabilities, make structural changes in the company, but internationalization also provides a platform to expand activities, products and markets (Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006). It is extremely important to understand that the process of internationalization of SMEs is different from the internationalization of large enterprises. From simple differences, such as the availability of resources and bargaining power of companies through differences in knowledge levels of owners and managers, innovation capacity of companies, to various obstacles and challenges that companies face. Internationalization of SMEs in Croatia is insufficiently researched, and most research is focused on company's export, rather than on the internationalization of different business activities (Leko Šimić & Horvat, 2006), (Racic, Aralica, & Redzepagic, 2008), (Škrtić & Mikić, 2009), (Paunović & Prebežac, 2010), (Miočević & Crnjak-Karanović, 2012)). The aim of this paper is to understand the process of internationalization of small and medium enterprises and the characteristics of the process (-activities and challenges). The focus

of the paper will be on the differences between micro, small and medium enterprises, and on the differences with regard to industry, which has not been observed in previous research so far. Given the general knowledge and insights about the business of micro, small and medium enterprises, as well as about internationalization, relevant differences in this process are expected. The same expectations are present with regard to differences in industries that companies belong to, due to the fact that some industries are naturally oriented towards internationalization and international market, while other industries focus more often on the domestic market. This research seeks to find and understand these differences more clearly.

LITERATURE REVIEW

Many small and medium enterprises are still heavily dependent on the domestic market, not thinking about possibilities of internationalization of business (insufficient knowledge and competence), and once they do start the internationalization process, due to insufficient preparation, they face many obstacles in the process (Costa, Soares, & de Sousa, 2015). In the process of internationalization, companies must decide on the manner, time and scope of entry into foreign markets, and these decisions are influenced by a series of internal and external factors (Olejník, 2013) and various challenges. Internationalization is often associated only with exports, or sale of products/services in foreign markets, while other business activities are neglected. Research often neglects internationalization of other activities of a company's value chain (Zahra & George, 2002), and unanswered questions arise, such as: which parts of production, marketing, research and development, and sales companies leave in their countries, and which parts they internationalize and why (Young, Dimitratos, & Dana, 2003). Service companies are increasingly internationalizing their business activities, along with manufacturing companies which more often provide additional service packages in order to sustain competitive advantage on the international market (Đokić, Lukić, & Nešković, 2016).

Many small and medium enterprises still hesitate when deciding about entering foreign markets, and companies that choose to do so often have significant challenges and barriers in the process of internationalization. There is special interest in the study of barriers to exports, because exports are considered one of the most common ways of entering foreign markets (Leonidou, 1995), but also as one of the most common measures of company success (Leko Šimić & Horvat, 2006). Although international markets create many opportunities for European companies, small and medium enterprises face a number of challenges when entering the global market, from access to the market, searching for buyers and partners, to the lack of knowledge about legal regulations, processes (European Commission, 2014).

Barriers are all those attitudes, structures, operations and other constraints that hinder a company's ability to initiate, develop and sustain international operations, and may occur at any stage of the process of internationalization (Leonidou, 1995). Barriers can be classified as: (a) internal (related to the availability of organizational resources) or external (related to the environment within which the company operates) or (b) domestic (in the market from which the company comes) or foreign (in the market in which the company plans to operate). Internal barriers can be informational (required to enter a foreign market), functional (capacities of management, employees and pro-

duction) and marketing (product, price, distribution, logistics, promotion). External barriers are related to procedures (ignorance or non-existence of procedures related to international business), government (legal regulations and incentives), tasks (situation on foreign markets) and environment (economic, political-legal and socio-cultural conditions on foreign markets). It is important to emphasize that barriers can be viewed as perceptual or experiential, given that they are perceived from the perspective of potential exporters, current exporters and ex-exporters (Leonidou, 2004). Two types of barriers stand out as crucial in the process of internationalization: market-related barriers (e.g. perceived cultural differences) and finance-related barriers (e.g. perceived costs of doing business abroad) (Baum, Schwens, & Kabst, 2013).

Another view on the barriers as internal and external provides further understanding (Kahiya, 2013). Internal barriers are related to: resources (production capacity, insufficient skills of employees, short-term financing problem), management (export orientation, export attractiveness), marketing (foreign market entry, marketing mix) and knowledge (activities of the internationalization process). External barriers are related to: domestic market (geographic location, lack of funding sources, taxes), foreign market (unfavorable working conditions, legal regulations and restrictions) and industry (industry structure, intensity of competition).

Other authors emphasize the following as the most common obstacles to the internationalization process: lack of language skills, lack of experience in foreign markets, high promotion costs, lack of state aid and incentives, lack of information on foreign markets (Toulova, Votoupalova, & Kubickova, 2015).

A study by the European Union (European Commission, 2010) examined various internal and external barriers to internationalization of small and medium enterprises. Internal barriers are those barriers that are related to the characteristics of the company itself, while external barriers are all barriers that come from outside the company. The mentioned study has shown that companies that have not yet been internationalized, and are considering this option, perceive internal barriers to be much stronger than the internationalized companies. The following internal barriers were examined: product price, high cost of internationalization, product quality, qualified employees, product specifications, language, other. The greatest barriers for companies that are internationalized are price of products and high cost of internationalization. For companies that are not internationalized, perception of all barriers is significantly higher and uniform. The following external barriers were examined: lack of capital, lack of public support, lack of adequate information, costs of or difficulties with paperwork associated with transport, laws and regulations in foreign countries, tariffs or other barriers in foreign countries, cultural differences, tariffs or other barriers in the country, other external barriers. The study has shown that, during the process of internationalization in EU countries, but also countries outside the EU, the strongest perceived barriers are: lack of capital, lack of public support, lack of adequate information.

When analyzing research on challenges and barriers to internationalization of small and medium enterprises, it can be observed that the importance of a specific challenge or barrier depends on various factors such as the characteristics of the entrepreneur, company, environment, or stage in the process of internationalization. Moreover, perceptions of the same challenge change in relation to these characteristics. When making a decision on the internationalization of a company, as well as managing the

entire process of internationalization, it is important to be aware of all barriers and understand what and how much impact they can have on the company.

METHODOLOGY

The aim of this paper is to identify activities and barriers in the internationalization of small and medium enterprises in Croatia, as well as measures that could facilitate this process, through analysis of companies by size (micro, small and medium enterprises by number of employees) and by sector. In order to obtain these findings, the Flash Eurobarometer 421: Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises database was used in this paper as a secondary data source (European Commission, 2015). This study has been requested by the European Commission, in order to better understand the experiences and perceptions of small and medium enterprises in the process of internationalization. The database is publicly available for use and was downloaded from the Gesis - Leibniz Institute for Social Sciences website. The database contains data for 28 countries of the European Union, but only data for the Republic of Croatia was used in this analysis. The survey was conducted by the Hendel agency, Zagreb through telephone interviews, in the period from June 10, 2015 to June 30, 2015. The focus was on small and medium enterprises, i.e. enterprises with 1 to 249 employees. If a company was eligible to participate in the survey, the person interviewed had to be the owner, manager or head of finance. A random stratified sample of companies was used.

In order to answer the questions raised in this paper, the following hypotheses are set:

- H1 There is a dependence between the number of employees in a company and business activities within the EU*
- H2 There is a dependence between the number of employees in a company and business activities outside the EU*
- H3 There is a dependence between the number of employees in a company and company's export activities*
- H4 There is a dependence between the number of employees in a company and the perception of difficulties that can occur when exporting*
- H5 There is a dependence between the number of employees in a company and the perception of assistance measures for doing business abroad*
- H6 There is a dependence between the sector and business activities within the EU*
- H7 There is a dependence between the sector and business activities outside the EU*
- H8 There is a dependence between the sector and company's export activities*
- H9 There is a dependence between the sector and the perception of difficulties that can occur when exporting*
- H10 There is a dependence between the sector and the perception of assistance measures for doing business abroad.*

The total sample for the Republic of Croatia consists of 501 companies, of which 39.5% are companies with up to 9 employees, 37.9% with 10 to 49 employees, and 22.6% companies with 50 to 249 employees. The survey covered numerous sectors

according to the NACE classification: mining and quarrying; manufacturing, electricity, gas, steam and air conditioning supply; water supply, sewerage, waste management and remediation activities; construction of buildings; retail trade and wholesale trade; repair of motor vehicles and motorcycles; transportation and storage; accommodation and food service activities; information and communication; real estate activities; professional, scientific and technical activities; administrative and support service activities; health and social work activities; arts, entertainment and recreation; other service activities. This survey did not cover the following sectors: agriculture; financial and insurance activities; public administration and defence and compulsory social security; education; activities of households as employers, undifferentiated goods - and services - producing activities of households for own use; activities of extraterritorial organizations and bodies.

For statistical analysis of data and to minimize the possibility of a too small sample size, sectors are grouped into four main groups: manufacturing, trade, services and industry (Table 1), in accordance with the research methodology conducted by the European Commission. Manufacturing comprises 22.1% of surveyed companies, trade comprises 40.7% of surveyed companies, services comprise 21.2% of surveyed companies, while industry comprises 16.0% of surveyed companies.

Table 1. Sectors - groups

	Frequency	Percentage
Manufacturing (category C)	111	22.1
Trade (category G)	204	40.7
Services (category H/I/J/K/L/M/N/Q/R/S)	106	21.2
Industry (category B/D/E/F)	80	16.0
Total	501	100.0

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

Pearson's chi-squared test was used in analysis and search for associations. Given the small number of answers to certain questions (20% and more cells with less than 5 cases), the likelihood-ratio chi-squared test was used in such cases.

RESULTS

Data analysis sought dependences between individual variables, with the aim of understanding the differences between micro, small and medium enterprises, as well as enterprises in different sectors.

H1 There is a dependence between the number of employees in a company and business activities within the EU

Table 2. Business activities of companies within the EU with regard to the number of employees

	0 – 9 employees	10 – 49 employees	50 – 249 employees	p
Exports to EU countries	81 (40.9%)	82 (43.2%)	66 (58.4%)	0.008*
Imports from EU countries	138 (69.7%)	127 (66.8%)	80 (70.8%)	0.732
Cooperation in R&D	18 (9.1%)	16 (8.4%)	26 (23.0%)	<0.001*
Subcontractor for a company in the EU	11 (5.6%)	19 (10.0%)	16 (14.2%)	0.036*
Company in the EU as a subcontractor	8 (4.0%)	16 (8.4%)	17 (15.0%)	0.003*
Investing in a company in the EU	4 (2.0%)	4 (2.1%)	6 (5.3%)	0.183

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

A statistically significant dependence at significance level of 5% was found when comparing the number of employees and the following activities of companies¹: exports to EU countries ($p=0.008$), cooperation in research and development with companies from the EU ($p<0.001$), subcontractor status for companies from the EU ($p=0.036$) and using companies from the EU as subcontractors ($p=0.003$). The presented results show that companies with 50 to 249 employees have a somewhat higher share of exports to EU countries (58.4%), compared to companies with 10 to 49 employees (43.2%) and companies with 0 to 9 employees (40.9%). These companies are also at the forefront of cooperation in research and development (23.0%) and using (15.0%) or providing subcontracting services (14.2%). Of the above activities, companies of all sizes are still internationalized the most through imports of goods and services from EU countries (69.7%; 66.8%; 70.8%), while international investments account for the smallest share of activities (2.0%; 2.1%; 5.3%).

H2 There is a dependence between the number of employees in a company and business activities outside the EU

Table 3. Business activities of companies outside the EU with regard to the number of employees

	0 – 9 employees	10 – 49 employees	50 – 249 employees	p
Exports to countries outside the EU	79 (39.9%)	77 (40.5%)	55 (48.7%)	0.274
Imports from countries outside the EU	63 (31.8%)	72 (37.69%)	53 (46.9%)	0.030*
Cooperation in R&D	5 (2.5%)	10 (5.3%)	9 (8.0%)	0.090
Subcontractor for a company outside the EU	0	9 (4.7%)	9 (8.0%)	0.001*
Company outside the EU as a subcontractor	2 (1.0%)	5 (2.6%)	9 (8.0%)	0.003*
Investing in a company outside the EU	0	6 (3.2%)	8 (7.1%)	0.001*

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

1 Companies could choose more than one business activity that they perform.

When testing at significance level of 5%, a dependence was found between the number of employees and imports from countries outside the European Union ($p=0.030$), subcontractor status for companies outside the EU ($p=0.001$), using companies from the EU as subcontractors ($p=0.003$) and investing in a company outside the EU ($p=0.001$)². In this case, too, companies with 50 to 249 employees stand out in all activities with companies from countries outside the European Union, although cooperation is still based on export (48.7%) and import activities (46.9%), while other forms of internationalization are less represented. Companies with 1 to 9 employees have little or no cooperation in other forms of internationalization and base their existing international cooperation on export (39.9%) and import activities (31.8%).

H3 There is a dependence between the number of employees in a company and company's export activities

Table 4. Export activities of companies with regard to the number of employees

	0 – 9 employees	10 – 49 employees	50 – 249 employees	p
You used to export, but you don't do it anymore	6 (6.3%)	4 (4.6%)	2 (5.0%)	0.126
You tried, but you gave up	1 (1.1%)	1 (1.2%)	0	
You are trying to do it now	2 (2.1%)	4 (4.6%)	2 (5.0%)	
You are thinking about doing it in the future	25 (26.3%)	31 (35.6%)	13 (32.5%)	
You will probably never export	52 (54.7%)	31 (35.6%)	12 (30.0%)	
Do not know / No answer	9 (9.5%)	16 (18.4%)	11 (27.5%)	

Source: Authors' calculation according to Eurobarometer 421

The hypothesis on the existence of a dependence between the number of employees and export activities is not confirmed ($p=0.126$). As mentioned in the description of the variables, these are companies that have not been internationally active in the past 3 years. No statistical significance has been found in this analysis, but it can be noted that a large proportion of surveyed companies are only thinking about exporting or believe that they will never export, while only a tiny number of companies are currently trying to export their products and / or services. The largest proportion of companies that are thinking about exporting in the future relates to companies with 10 to 49 employees (35.6%), and among those that think they will never export, companies with up to 9 employees (54.7%) stand out.

H4 There is a dependence between the number of employees in a company and the perception of difficulties that can occur when exporting

The following perceptions of difficulties were observed: shipping costs are too high, your company doesn't know the rules that have to be followed, payments from

² Also in this case, companies could choose more than one business activity in which they participate.

other countries are not secure enough, it is too complex or too expensive to deal with taxation abroad, your company does not have the language skills to work with foreign countries, your company's products and / or services are specific to your country's market, cross-border resolution of complaints and disputes is too expensive, your company has no specialized staff to work on exports, it is too difficult to identify business partners abroad, administrative procedures are too complex, financial investment is too large, your company does not know where to find information about a potential market. Only statistically significant results are shown in tables below.

Table 5. Perception of difficulties when exporting with regard to the number of employees

		0 – 9 employees	10 – 49 employees	50 – 249 employees	p
Financial investment is too large	Big problem	12 (15.2%)	18 (27.3%)	3 (11.1%)	0.034†
	Small problem	8 (10.1%)	13 (19.7%)	3 (11.1%)	
	Not a problem at all	23 (29.1%)	16 (24.2%)	5 (18.5%)	
	Not applicable	33 (41.8%)	17 (25.8%)	11 (40.7%)	
	No answer	3 (3.8%)	2 (3.0%)	5 (18.5%)	
Your company does not know where to find information about a potential market	Big problem	3 (3.8%)	12 (18.2%)	1 (3.7%)	0.043†
	Small problem	9 (11.4%)	10 (15.1%)	3 (11.1%)	
	Not a problem at all	31 (39.2%)	26 (39.4%)	9 (33.3%)	
	Not applicable	34 (43.0%)	18 (27.3%)	13 (48.2%)	
	No answer	2 (2.5%)	0	1 (3.7%)	

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

It has been proven that there is a statistically significant dependence between the number of employees and the following difficulties that can occur when exporting: financial investment is too large ($p=0.034$) and company does not know where to find information about a potential market ($p=0.043$). Companies with 10 to 49 employees have problems with financial investments required for such activities. As many as 47% of these companies see a big or a small problem associated with financial investments. The same group also has the most problems with finding information about a potential market (33.3%). Shipping costs, finding business partners abroad and complexity of administrative procedures are also seen as potential problems for these companies. Other difficulties are not perceived as problems when exporting.

H5 There is a dependence between the number of employees in a company and the perception of assistance measures for doing business abroad

Table 6. Perception of assistance measures with regard to the number of employees

	0 – 9 employees	10 – 49 employees	50 – 249 employees	p
Information on rules and regulations	23 (11.6%)	30 (15.8%)	17 (15.0%)	0.462
Opportunities to participate in international trade fairs	35 (17.7%)	56 (29.5%)	27 (23.9%)	0.023*
Support for finding business partners and networking	71 (35.9%)	77 (40.5%)	46 (40.7%)	0.568
Consultancy or training	21 (10.6%)	33 (17.4%)	24 (21.2%)	0.031*
Grants, subsidies or loans with low interest rates	122 (61.6%)	128 (67.4%)	78 (69.0%)	0.327
Tax incentives	80 (40.4%)	82 (43.2%)	41 (36.3%)	0.499
Information on market opportunities	28 (14.1%)	17 (8.9%)	13 (11.5%)	0.279

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

Statistical significance at the level of 5% has been proven when testing dependence between the number of employees and the following variables: opportunities to participate in international trade fairs ($p=0.023$), and consultancy or training ($p=0.031$). Companies with 10 to 49 employees believe that opportunities to participate in international trade fairs would be of great help for doing business abroad (29.5%), while companies with 50 to 249 employees, compared to other companies, recognize the importance of consultancy or training for such business operations (21.2%). When looking at the overall results it is evident that companies of all sizes still emphasize grants, subsidies or loans with low interest rates as the most necessary measure (61,6%; 67,4%; 69,0%), which is in line with the results related to difficulties when exporting, where financial investments are listed as one of the most significant difficulties. Tax incentives and support for finding business partners and networking are also perceived as significant measures by all companies.

H6 There is a dependence between the sector and business activities within the EU

Table 7. Business activities of companies within the EU with regard to the sector

	Manufacturing	Trade	Services	Industry	p
Exports to EU countries	76 (68.5%)	96 (47.1%)	34 (32.1%)	23 (28.8%)	<0.001*
Imports from EU countries	87 (78.4%)	165 (80.9%)	57 (53.8%)	36 (45.0%)	<0.001*
Cooperation in R&D	16 (14.4%)	21 (10.3%)	17 (16.0%)	6 (7.5%)	0.226
Subcontractor for a company in the EU	12 (10.8%)	11 (5.4%)	15 (14.2%)	8 (10.0%)	0.070*
Company in the EU as a subcontractor	7 (6.3%)	20 (9.8%)	9 (8.5%)	5 (6.3%)	0.649
Investing in a company in the EU	6 (5.4%)	1 (0.5%)	6 (5.7%)	1 (1.3%)	0.009†

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

When looking at the dependence between the sector and business activities within the EU, at significance level of 5%, several significant differences can be observed: exports to EU countries ($p < 0.001$), imports from EU countries EU ($p < 0.001$), subcontractor for a company in the EU ($p = 0.070$) and investing in a company in the EU ($p = 0.009$). Manufacturing accounts for the largest share of exports to EU countries (68.5%) compared to other sectors. Imports from EU countries are mostly related to trade (80.9%) compared to other sectors. Services lead over other sectors as subcontractor for a company in the EU (14.2%). Manufacturing (5.4%) and services (5.7%) stand out regarding investing in a company in the EU, although the total number of companies that have participated in this activity is very low (6 companies from the mentioned sectors). When analyzing the overall situation, it can be concluded that imports are the most represented activity in all sectors, while exports are in second place. Regarding research and development, it is noted that there are attempts to establish cooperation in this area by companies in manufacturing (14.4%) and services (16.0%) sectors.

H7 There is a dependence between the sector and business activities outside the EU

Table 8. Business activities of companies outside the EU with regard to the sector

	Manufacturing	Trade	Services	Industry	p
Exports to countries outside the EU	70 (63.1%)	94 (46.1%)	29 (27.4%)	18 (22.5%)	<0.001*
Imports from countries outside the EU	49 (44.1%)	95 (46.6%)	26 (24.5%)	18 (22.5%)	<0.001*
Cooperation in R&D	3 (2.7%)	7 (3.4%)	12 (11.3%)	2 (2.5%)	0.005*
Subcontractor for a company outside the EU	4 (3.6%)	2 (1.0%)	9 (8.5%)	3 (3.8%)	0.012†
Company outside the EU as a subcontractor	2 (1.8%)	4 (2.0%)	8 (7.5%)	2 (2.5%)	0.077†
Investing in a company outside the EU	1 (0.9%)	4 (2.0%)	7 (6.6%)	2 (2.5%)	0.082†

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

Analyzing the dependence between the sector and business activities outside the EU, statistically significant differences were also observed between some variables at significance level of 5%. Differences exist in the following activities: exports to countries outside the EU ($p < 0.001$), imports outside the EU countries ($p < 0.001$), cooperation in research and development ($p = 0.005$) and subcontractor for a company outside the EU ($p = 0.012$). At significance level of 10% there are statistically significant differences in variables company outside the EU as a subcontractor ($p = 0.077$) and investing in a company outside the EU ($p = 0.082$). The largest share of business activities in countries outside the EU relates to exports and imports. Manufacturing (63.1% compared to 44.1%) and services (27.4% compared to 24.5%) have a higher share of exports than imports. Other activities are represented in significantly smaller shares. Only cooperation in research and development in the services sector (11.3%) stands out.

H8 There is a dependence between the sector and company's export activities

Table 9. Export activities of companies with regard to the sector

	Manufacturing	Trade	Services	Industry	p
You used to export, but you don't do it anymore	4 (16.0%)	2 (2.4%)	2 (3.2%)	4 (7.8%)	0.013†
You tried, but you gave up	1 (4.0%)	1 (1.2%)	0	0	
You are trying to do it now	1 (4.0%)	3 (3.6%)	2 (3.2%)	2 (3.9%)	
You are thinking about doing it in the future	11 (44.0%)	18 (21.7%)	19 (30.2%)	21 (41.2%)	
You will probably never export	3 (12.0%)	48 (57.8%)	28 (44.4%)	16 (31.4%)	
Do not know / No answer	5 (20.0%)	11 (13.3%)	12 (19.0%)	8 (15.7%)	

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

The hypotheses on the existence of dependence between the sector and export activities is confirmed at significance level of 5% ($p=0.013$). A significant share of companies that have not been internationally active in the past three years are thinking about doing it in the future: 44% of companies from the manufacturing sector, 41.2% from the industry sector, 30.2% from the services sector and 21.7% from the trade sector.

H9 There is a dependence between the sector and the perception of difficulties that can occur when exporting

Table 10. Perception of difficulties with regard to the sector

		Manufacturing	Trade	Services	Industry	p
Shipping costs are too high	Big problem	19 (20.9%)	26 (21.0%)	5 (11.1%)	3 (9.1%)	0.004†
	Small problem	26 (28.6%)	29 (23.4%)	15 (33.3%)	10 (30.3%)	
	Not a problem at all	44 (48.4%)	67 (54.0%)	17 (37.8%)	17 (51.5%)	
	Not applicable	1 (1.1%)	1 (0.8%)	8 (17.8%)	3 (9.1%)	
	No answer	1 (1.1%)	1 (0.8%)	0	0	
Your company has no specialized staff to work on exports	Big problem	5 (5.5%)	1 (0.8%)	0	1 (3.0%)	0.024†
	Small problem	11 (12.1%)	13 (10.5%)	4 (8.9%)	5 (15.2%)	
	Not a problem at all	74 (81.3%)	110 (88.7%)	39 (86.7%)	24 (72.7%)	
	Not applicable	1 (1.1%)	0	2 (4.4%)	3 (9.1%)	
	No answer	0	0	0	0	

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

Testing this hypothesis proved that there is a statistically significant dependence between the sector and the following difficulties that can occur when exporting: shipping costs are too high ($p=0.004$) and company has no specialized staff to work on exports ($p=0.024$). As expected, shipping costs are the biggest problem for companies in the manufacturing sector (49.5%). Also, companies in the manufacturing (17.6%) and industry (18.2%) sectors believe that them not having specialized staff to work on exports is a problem.

H10 There is a dependence between the sector and the perception of assistance measures for doing business abroad

Table 11. Perception of assistance measures with regard to the sector

	Manufacturing	Trade	Services	Industry	p
Information on rules and regulations	18 (16.2%)	29 (14.2%)	10 (9.4%)	13 (16.3%)	0.451
Opportunities to participate in international trade fairs	25 (22.5%)	48 (23.5%)	32 (30.2%)	13 (16.3%)	0.170
Support for finding business partners and networking	53 (47.7%)	65 (31.9%)	50 (47.2%)	26 (32.5%)	0.006*
Consultancy or training	13 (11.7%)	33 (16.2%)	26 (24.5%)	6 (7.5%)	0.008*
Grants, subsidies or loans with low interest rates	86 (77.5%)	125 (61.3%)	67 (63.2%)	50 (62.5%)	0.027*
Tax incentives	54 (48.6%)	86 (42.2%)	32 (30.2%)	31 (38.8%)	0.045*
Information on market opportunities	13 (11.7%)	20 (9.8%)	15 (14.2%)	10 (12.5%)	0.710

Source: Authors' calculation according to Flash Eurobarometer 421

Testing the hypothesis on dependence between the sector and assistance measures for doing business abroad has partially confirmed the hypothesis at significance level of 5%. Statistically significant dependence of the sector was found in following variables: support for finding business partners and networking ($p=0.006$), consultancy or training ($p=0.008$), grants, subsidies or loans with low interest rates ($p=0.027$) and tax incentives ($p=0.045$). Companies from all sectors see various forms of financial assistance as the biggest help. Manufacturing, trade and industry put tax incentives in second place, and support for finding business partners and networking in third. The order is somewhat different in the services sector: support for finding business partners and networking is in second place, and opportunities to participate in international trade fairs are in third place.

DISCUSSION AND CONCLUSION

Internationalization of small and medium enterprises in Croatia is an important area of research, the results of which are intended for business owners, but also for policy makers. It is extremely important that companies recognize the potential that internationalization brings, but also that policy makers in the country enable companies to take advantage of these opportunities as easily as possible. This paper presents a new view of differences within the small and medium enterprise sector (micro, small

and medium) and the differences with regard to industry sectors. The research used in this paper included 501 small and medium enterprises from Croatia. Based on the conducted statistical analyses of data collected from companies, it can be concluded that internationalized small and medium enterprises from Croatia still base this internationalization on imports and exports of goods and services, regardless of size or sector to which they belong. Other foreign business activities are less developed. There is a noticeable advantage of the European Union market as the primary choice of Croatian companies for internationalization, compared to markets of countries outside the European Union. However, it is important to note the ratio of exports to imports to these areas: imports from European Union countries are 23.2% higher than exports to European Union countries, while the situation with countries outside the European Union is somewhat different – imports are higher than exports by 4.6%. The percentage of both small and medium enterprises is higher compared to micro enterprises in terms of all activities related to internationalization within the European Union. The situation is the same with regard to countries outside the European Union. When analyzing companies that have not had foreign business activities in the past three years, it is worrying that data shows that a large share of companies believe that they will never export (trade 57.8%, services 44.4% and industry 31.4%). When the above is analyzed with regard to company size, it can be seen that the largest share of small enterprises is considering this in the future, while more than half of surveyed micro enterprises believe that they will probably never export (54.7%). From this we can conclude that internationalization requires resources, which micro enterprises usually do not have at their disposal, such as people, financial resources, etc., and that internationalization is a process that requires both time and resources. According to sector (manufacturing, trade, services and industry), companies from the manufacturing sector have the largest share in exports to countries both within and outside the European Union. Of the other business activities, only imports have significant shares in all sectors, while internationalization through other business activities (cooperation in research and development, use and provision of subcontracting services, investing) is not very developed. Companies see various financial supports, which are necessary to implement the process of internationalization, as a big problem, and, accordingly, as the key assistance measure, and they also see supports for finding partners as an important assistance measure. It is interesting to note that companies from all sectors find it difficult to identify business partners abroad, which is one of their biggest problems, along with complex administrative procedures and the already mentioned large financial investment. Given that perceptions are examined, it is not possible to conclude whether companies' views are based on perceptions only, or on previous experience as well.

The importance of this conclusions is reflected in the recommendations that can be made based on them, both for small and medium enterprises and for policy makers. Recommendations for owners / managers of small and medium enterprises:

- Acknowledging the importance of understanding the process of internationalization, as well as the opportunities that this process brings for growth and development of companies – internationalization is one of the possible growth strategies, especially in the conditions of a small domestic market such as Croatia. In addition, internationalization is not only exports, but, through internationalization of other business activities, companies can take

advantage of numerous possibilities and opportunities, which lead to growth and development.

- Full and proper preparation for the internationalization process – the persons responsible for entering and implementing the internationalization process must be prepared for everything that international business brings.

Policy recommendations go in the direction of raising awareness of the importance of internationalization as a strategy for business growth, and providing an enabling ecosystem for internationalization:

- Build awareness of the importance and significance of internationalization of small and medium enterprises in Croatia.
- Provide support for internationalization – increase the transparency and timeliness of existing measures and incentives for internationalization of small and medium enterprises.
- Develop educational programs related to internationalization of small and medium enterprises – knowledge is one of the basic prerequisites for successful internationalization, which strengthens companies and increases the chances for successful internationalization. In order to increase the level of awareness of entrepreneurs about the importance of preparation for the internationalization process, one of the options is to condition granting supports by completion of an educational preparation program.

Some limitations of this research are found in the use of a secondary database. Although the data is representative, this is a database from 2016, and the data was collected by third parties. Independently preparing and testing of the questionnaire, which would be specifically oriented to the Croatian market could give more accurate results and connections between certain variables, through conducting more complex statistical analyses, which could not have been done on the existing database. Nevertheless, this research has allowed drawing certain conclusions, which contribute to the understanding of the situation in Croatia related to internationalization of small and medium enterprises, it has contributed to the understanding of the importance and complexity of the topic, and can also serve as a basis for future research. Also, given that this research was conducted at the European Union level, it is possible to make a comparison with other member states, and thus serve as a basis for the development of new common policies.

REFERENCES

- Alpeza, M., Oberman, M., & Has, M. (2019). *Small and Medium Enterprises Report – Croatia 2019 including the results of GEM – Global Entrepreneurship Monitor research for Croatia for 2018*. Zagreb: CEPOR.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231.
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2013). International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*, 31(5), 536-562.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small

- firm internationalisation. *Journal of international entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.
- Costa, E., Soares, A. L., & de Sousa, J. P. (2015). A New Insight in the SMEs Internationalization Process. *Risks and Resilience of Collaborative Networks: 16th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises Proceedings* (pp. 398-410). Albi: Springer.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. New York: Praeger.
- Dokić, M., Lukić, B., & Nešković, M. (2016). Izazovi internacionalizacije usluga na globalnom tržištu. *Economy & Market Communication Review/Casopis za Ekonomiju i Trzisne Komunikacije*, 6(2), 263-273.
- European Commission. (2010). *Internationalisation of European SMEs*. Retrieved 11 2, 2020, from <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10008/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- European Commission. (2011). *Review of the "Small Business Act" for Europe*. Retrieved 10 29, 2020, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0078&from=EN>
- European Commission. (2014). *Supporting the internationalisation of SMEs*. Retrieved 11 2, 2020, from https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Supporting_Internat_SMEs.pdf/f36577c4-53fc-4f44-a02a-d8f5e295158f
- European Commission. (2015). Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises). *Communication COMM A1 'Strategy, Corporate Communication Actions and Eurobarometer' Unit, ZA6585 Datenfile Version 1.0.0 (2015)*. Köln: GESIS Datenarchiv. doi:doi:10.4232/1.12382. doi:10.4232/1.12382
- Hamidzadeh, M. R., & Zargaranyazd, M. (2014). Analyzing international readiness of small and medium-sized enterprises. *Central European Business Review*, 3(4), 43-48.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
- Leko Šimić, M., & Horvat, J. (2006). Risk Taking Propensity and Export Performance of Croatian Exporters. *International Research Journal*, 4(4), 313-326.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of international marketing*, 3(1), 29-43.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International business review*, 6(6), 561-583.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.

- Miočević, D., & Crnjak-Karanović, B. (2012). The Export Market Orientation-export performance relationship in emerging markets: the case of Croatian SME exporters. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 4(2), 107-122.
- Olejnik, E. (2013). *International small and medium-sized enterprises: Internationalization patterns, mode changes, configurations and success factors*. Trier: Springer Science; Business Media.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Paunović, Z., & Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Market-Tržište*, 22(1), 57-76.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Racic, D., Aralica, Z., & Redzepagic, D. (2008). Export strategies as a factor of SME growth in Croatia. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(3), 286-304.
- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 34(4), 914-933.
- Škrtić, M., & Mikić, M. (2009). Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled*, 60(5-6), 290-311.
- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 4-19.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
- Young, S., Dimitratos, P., & Dana, L. P. (2003). International entrepreneurship research: what scope for international business theories? *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 31-42.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, D. L. Sexton, & M. Camp, *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 255-288). Oxford: Blackwell.
- Zuchella, A., Hagen, B., & Serapio, M. (2018). *International entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.



DEFINISANJE POJMOVA UPRAVLJANJA LANCIMA SNABDEVANJA, LANCIMA VREDNOSTIMA I KLASTERA U POLJOPRIVREDI

Vladimir Mitrović

MSc; Student doktorskih studija; Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, Srbija;
vladam338@gmail.com

Jovan Mitrović

Redovni profesor; Ekonomski fakultet u Kosovskoj Mitrovici; jovan.mitrovic@pr.ac.rs

Sažetak: U današnjim konkurentskim uslovima ključni faktor opstanka i razvoja kompanija postaje inteligentno i efikasno korišćenje raspoloživih resursa. S obzirom da upravljanje lancem snabdevanja obuhvata planiranje, realizaciju i kontrolu svih aktivnosti u lancu snabdevanja na najefikasniji način to ova nova poslovna filozofija predstavlja i izvor brojnih prednosti za kompanije koje ga primenjuju. Autori ovog rada u cilju standardizacije definicije menadžment lanca snabdevanja i obrazloženja na koji način on predstavlja novu poslovnu filozofiju, objašnjavaju i pojam logističkog menadžmenta, odnosno rasvetljavaju odnose koji vladaju između ova dva koncepta. Takođe, objašnjavaju zašto je menadžment lanca snabdevanja važan za sticanje i održavanje konkurentne prednosti, odnosno zašto je glavni moto svakog menadžmenta lanca snabdevanja najveće moguće uvećanje vrednosti za krajnjeg potrošača, uz što manje troškove obezbeđenja te vrednosti na nivou lanca u celini. Deo izlaganja odnosi se na objašnjenje pojma klaster, odnosno poljoprivredni klaster i politike njihovog razvoja, kao i pitanje zašto su poljoprivredni klasteri jedan od načina unapređenja konkurentnosti poljoprivrednog sektora i ruralnih oblasti. Pri tome, ukazuje se da su prednosti klastera za jačanje konkurentnosti preduzeća (individualnih poljoprivrednih proizvođača) brojne i da se važna prednost odnosi se na to da klasteri omogućuju ekonomiju obima, zatim da se najčešće formiraju unutar specifičnih privrednih grana i delatnosti, da im je lanac vrednosti sličan, sličnih su struktura kao i da ih često prate slične strategije rasta i razvoja. S obzirom da je uvek aktuelno pitanje uspostavljanje veza i odnosa saradnje između različitih učesnika u istom ili delovima različitih lanaca vrednosti, autori u nastavku objašnjavaju zašto su umreženi jedinstveni poslovni lanci važni načini unapređenja njihove konkurentnosti. Na kraju i zaključak da postojanje uticaja klastera kojim se kreira povoljno okruženje za funkcionisanje lanca snabdevanja direktno doprinosi unapređenju njegovih ukupnih performansi.

Ključne reči: lanac snabdevanja; lanac vrednosti; menadžment lanca snabdevanja; logistički menadžment; klasteri.

JEL klasifikacija: L91, R40.

UVOD

Zadnjih godina koncept menadžment lanca snabdevanja kod istraživača privlači ozbiljnu pažnju. Kao nova poslovna filozofija odnosno strategija menadžment lanca snabdevanja pruža brojne prednosti za one kompanije (preduzeća) koje ga primenjuju, odnosno one koje su umrežene u jedan poslovni model visokih performansi. Budući da se prema Porteru konkurentske prednosti unacionalnom rombu mogu bolje razvijati unutar klastera nego van njega, odnosno kada bi isti broj kompanija (preduzeća) poslovalo odvojeno u okviru jedne nacionalne privrede – jasno je onda da bi se konkurentnost mogla razvijati znatno više i brže kroz koncept klastera. Upravo cilj ovog rada bio je da se razmotri koliko koncept klastera u poljoprivredi ima dodirne tačke sa konceptom lanca snabdevanja, odnosno koliko klasteri u poljoprivredi mogu da postanu bitni za učesnike koji posluju u okviru njih. U radu se pošlo od generalne hipoteze da ako između koncepta menadžmenta lanca snabdevanja i koncepta klastera postoji komplementarnost i simbioza, onda oba koncepta omogućavaju unapređenje poslovnih performansi svih učesnika u sistemu. Rad je realizovan tehnikama metodologije naučnoistraživačkog rada. Korišćeno je više naučnih metoda, od kojih se izdvajaju: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, komparativna metoda, deskriptivna metoda. Nakon obrade, analize i komparativnog sagledavanja dostupne literature o klasterima i lancima snabdevanja, ustanovljene su dodirne tačke između koncepta klastera u poljoprivredi i koncepta lanca snabdevanja i na osnovu toga zaključeno je da klasteri unapređuju lanac snabdevanja, odnosno da oba koncepta omogućavaju unapređenje poslovnih performansi svih učesnika u sistemu.

LANAC SNABDEVANJA I RAZLIKA IZMEĐU KONCEPTA MENADŽMENTA LANACA SNABDEVANJA I KONCEPTA LOGISTIČKOG MENADŽMENTA

Kao posledica interorganizacione povezanosti preduzeća u cilju povećanja nivoa usluga kupcima, učešća na tržištu i profita pojavio se pojam lanac snabdevanja. Postoje brojne definicije i objašnjenja značenja termina “lanac snabdevanja”. Obično se lanac snabdevanja shvata kao jedan integrisan proces u kome se sirovinski materijal obradom transformiše u proizvode koji se isporučuju krajnjim potrošačima, a to najčešće podrazumeva: dobavljače, proizvođače, transportere, skladištare, distributere i maloprodavce.

Za menadžment lanca snabdevanja, takođe nema univerzalno prihvaćenog tumačenja, pa zato srećemo različite pristupe. Istorijski gledano autori su u svojim člancima sve do početka dvadesetprvog veka poistovećivali koncept logističkog menadžmenta sa konceptom menadžmenta lanca snabdevanja. Suštinska promena u pristupu izučavanju menadžmenta lanca snabdevanja se poklapa sa konačno uspostavljenom razlikom između termina i koncepta logistički menadžment i menadžment lanca snabdevanja (logistics management and supply chain management).

Iz brojne savremene literature koja se bavi problematikom menadžmenta lanca snabdevanja, čiji je jedan konsultovani deo naveden u selektivnoj bibliografiji na

kraju ovog rada, moglo bi se sublimirano zaključiti da je menadžment lanca snabdevanja kao nova poslovna filozofija proces usmeren na zadovoljenje zahteva korisnika uz najefikasniju upotrebu resursa, uključujući distributivne kapacitete, inventar i rad. Ili da je to proces u kome se teži da se uskladi potražnja i ponuda i da se to obavi uz minimalnu upotrebu inventara. U nešto široj verziji menadžment lanca snabdevanja bi se mogao definisati kao „set usklađenih pristupa integraciji dobavljača, proizvođača, skladišta, i prodavaca na taj način što se proizvodi i doprema prava količina proizvoda, na prave lokacije, u pravo vreme, uz minimiziranje troškova u sistemu dopremanja i uz određeni nivo servisa, odnosno satisfakciju potrošačkih zahteva“. (Aćimović S., Razumevanje lanaca snabdevanja, 2006:79)

Bez obzira kojoj vrsti definisanja menadžmenta lanca snabdevanja smo skloni, sasvim je sigurno da će definicija podrazumevati da je reč o procesu u kome se javljaju svi oni učesnici koji, na indirektan ili direktan način, učestvuju u zadovoljenju potrebe potrošača. U pitanju su sve one aktivnosti koje su vezane za obezbeđenje sirovina i repromaterijala kao i njihovu transformaciju uz dogovor svih učesnika u lancu snabdevanja sa primarnim ciljem povezivanja krucijalnih poslovnih procesa između učesnika u jedinstveni poslovni model sa kvalitetnim performansama.

Kako bi preciznije definisanje menadžmenta lanca snabdevanja i njegove strukture podrazumevalo duga i ozbiljna razmatranja, praćena složenom komparativističkom konsultovane literature, ključno je menadžment lanca snabdevanja shvatiti kao menadžment odnosa između svih učesnika u jednom distributivnom kanalu, a što je znatno širi pojam od logističkog menadžmenta, obzirom da sadrži i brojne aktivnosti koje ne spadaju isključivo u logističku oblast. Logistički menadžment se pri tom odnosi na operativne aktivnosti transporta, skladištenja, upravljanja materijalom, pripremu isporuka, koncipiranje logističke mreže, upravljanje sirovinama i repromaterijalom, planiranje ponude i tražnje na nivou jednog preduzeća i upravljanje podugovaranjem (Aćimović S., Razumevanje lanca snabdevanja, 2006). Menadžment lanca snabdevanja svojom mrežnom strukturom predstavlja način uspostavljanja efikasnosti i povećanja učinka, a samim tim i mogućnost znatnog smanjenja troškova. Činjenicom i da je menadžment lanca snabdevanja u prvom redu usmeren ka potrošačima, on kao nova poslovna filozofija, odnosno strategija u kojoj dominira planiranje svih delova kretanja dobara i informacionog sadržaja unutar distributivnog kanala, dobija i svoju markentišku dimenziju (Rapaić, Unapređenje menadžmenta lanca snabdevanja kroz klastere, 2010).

STICANJE I ODRŽAVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA KAO SVRHA MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA

U uslovima poslovanja na kompetitivnom tržištu koje karakteriše dinamičnost, neizvesnost i sve oštrija konkurencija, samo novi proizvodni asortiman ili njegova bitno poboljšanje, novi ili unapređeni proizvodni procesi i metodi distribucije, novi postupci dolaženja do sirovina i poluproizvoda i novi organizacioni modeli omogućuju kreiranje veće vrednosti za krajnje korisnike. U tom smislu menadžment lanca snabdevanja kao nova poslovna filozofija je izvor brojnih prednosti za ona preduzeća koja ih primenjuju, posebno zato što su povezani jedinstveni poslovni lanci važni načini unapređenja njihove konkurentnosti. Zato preduzeća koja danas posluju u kompetitivnom okruženju u kome vladaju zakoni konkurencije i tržišne privrede, ni u kom slučaju

ne bi trebalo da se oslone na pretpostavci „postojanja nekakvog nevidljivog vodiča“ koji će dobrom proizvodu naći put do svog kupca i zadržati konkurentsku prednost. Po Porteru nije važno koji se proizvodi proizvode, već kako se proizvode. Da bi se ostvarila konkurentska prednost, preduzeće treba da izvodi jednu ili više aktivnosti kreiranja vrednosti postupkom koji stvara više ukupne vrednosti od svojih konkurenata. U tom smislu, kada se u okviru jednog lanca snabdevanja otkriju mogućnosti objedinjavanja neke funkcije, koja je prisutna kod više učesnika u lancu i na taj način da nju vrši samo jedana organizacija-učesnik u lancu snabdevanja, tada se ostvaruje smanjenje ukupnih fiksnih troškova celog lanca snabdevanja, što se odražava na snižavanje prodajne cene finalnog proizvoda i mogućnost osvajanja značajnog dela tržišta. Pored ove koristi deljenje i zajedničko korišćenje resursa kroz lanac može poslužiti za ostvarivanje efekata. Primer za deljenje resursa kroz lanac snabdevanja srećemo kod objedinjavanja dispečerske funkcije, svih organizacija jednog lanca u jednom centru. Na taj način se snižavaju troškovi i postiže visok nivo sinhronizacije proizvodnje između svih preduzeća u jednom lancu. Isti efekat se može ostvariti i kada se objedini nabavna služba celog lanca u jedan centar-kod samo jedne organizacije (Bošković, 2013). S obzirom da iz koncepta Porterovog vrednosnog lanca proizilazi da kreiranje i obim kreirane vrednosti zavisi od kvaliteta upravljanja lancem snabdevanja i svim njegovim učesnicima, to znači da će se sa povećanjem stepena integracije između svih učesnika u okviru lanca snabdevanja i kompanija koja učestvuje u lancu snabdevanja postati konkurentnija. Ovde se prvenstveno misli na povezanost i integraciju između ključnih učesnika u lancu snabdevanja. U tom smislu, ako su sve relevantne informacije dostupne bilo kom relevantnom preduzeću odnosno organizaciji, tada svaka učesnica u lancu snabdevanja ima sposobnost da pomogne u podoptimizaciji čitavog lanca snabdevanja.

Treba imati na umu da potrošači percipiraju proizvod i njegove tehničke karakteristike kao datu kategoriju, a odluke o izboru zasnivaju na uslugama koje taj proizvod prate. U tom kontekstu menadžment lanca snabdevanja omogućuje onim preduzećima koja su u njega uključena ne samo da smanje troškove poslovanja nego i da pruže kvalitetni servis potrošačima, što će se odraziti na pouzdanosti porast poverenja od strane potrošača, da ponovo kupe proizvod kompanije (preduzeća). Zato nivoi servisa potrošača treba da budu tako postavljeni da izazivaju oduševljenje, uz prevazilaženje očekivanja i uključivanje responzivnosti i vrednosti. Na taj način se ostvaruje jedinstvena pozicija u odnosu na konkurente, a da bi se unapredio servis krajnjih korisnika nužno je da se ostvaruje slanje informacionog sadržaja bez ograničenja među svim učesnicima koji čine distributivni kanal lanca snabdevanja. Naime, potrebno je da se prenošenje informacionog sadržaja ostvaruje u oba smera, odnosno da bude zasnovano na mrežnoj povezanosti, a to znači da postoji povratno informisanje u pravcu od krajnjih korisnika robe i usluga ka svim onim učesnicima koji čine lanac snabdevanja. Činjenica je da danas i proizvod i usluge i održavanje (servis) postaju globalni. Stoga oni zahtevaju podršku informaciono-komunikacione tehnologije kojom bi se stalno ili po potrebi elektronskim putem povezivali proizvođači i kupci njihovih proizvoda. Uspešno inkorporisan menadžment lanca snabdevanja iniciranovu vrstu konkurencije na globalnom tržištu, na kome konkurencija nema više oblik preduzeće protiv preduzeća, nego oblik lanac snabdevanja u borbi protiv lanca snabdevanja.

VREDNOST KAO SINTEZA MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA I MENADŽMENT LANCA VREDNOSTI PREDUZEĆA

Od svih promena koje su se desile u postavkama i filozofijama menadžmenta u zadnjih nekoliko decenija verovatno je najveća ona koja akcenat stavlja na iznalaženje novih načina za isporučivanje superiorne vrednosti u očima potrošača. Upravo je Porter svojim konceptom lanca vrednosti (value chain) značajno delovao na promenu ukupne menadžerske misli u zadnjih 30 godina stavljajući vrednost odnosno superiornu vrednost koju proizvod može da ima za kupca, kao katalizator privrede koja se temelji na tržišnim principima. Preduzeća nastoje da identifikuju šanse u okruženju i stvore proizvod ili uslugu koja će nadmašiti konkurenciju u jednom ili više elemenata. Shodno konceptu lanca vrednosti svako preduzeće se može gledati kao povezanost seta aktivnosti čiji je cilj stvaranje superiorne vrednosti i diferencijacije u odnosu na konkurenciju. Pri čemu je svaka od aktivnosti vezana za jedan ili više procesa. Njihova je karakteristika da je vrednost izlaza uvek veća od vrednosti ulaza. Porter ove aktivnosti deli na primarne i podržavajuće. Postoji pet osnovnih aktivnosti i to: ulazna logistika (Inbound Logistic), operacije (Operations), izlazna logistika (Outbound Logistics), marketing i prodaja (Marketing and Sales), servis (Service). U podržavajuće aktivnosti ubraju se: nabavka (Procurement), upravljanje kadrovskim resursima (Human Resource Management), tehnološki razvoj (Technological Development), infrastruktura (Infrastructure). Konkurentna prednost zavisi od načina kako se izvode ove aktivnosti, odnosno potrebno je izvoditi ih bolje nego konkurenti, kako bi se ostvarila diferencijacija. S obzirom da je svaki lanac jak onoliko koliko je jaka i najslabija karika to shodno tome svaka kompanija (preduzeće) treba dobro da sagleda sve dobre i loše strane kod vršenja glavnih i pomoćnih aktivnosti kako bi podigla kvalitet svog poslovanja i smanjila troškove u onim aktivnostima gde za to postoje mogućnosti. Pri tome, da bi preduzeće uspešno poslovalo neophodna je interfunkcionalna koordinacija svih aktivnosti da se stvori ponuda koju vrednuju potrošači. Kako je lanac vrednosti osnova za uspešno upravljanje konkurentskim prednostima, preduzeće mora analizom lanca vrednosti da ispita sve aktivnosti, i to: njihovu vezu sa sržnim kompetencijama, povezanost sa organizacionom strategijom, efektivnost i efikasnost svake aktivnosti, što podrazumeva i identifikovanje aktivnosti koje ne dodaju vrednost i redukuju konkurentnost. Ukoliko preduzeće identifikuje postojanje aktivnosti koje se izvršavaju na nezadovoljavajući način, onda bi po Porterovom konceptu vrednosti, preduzeće trebalo da primeni strategiju podugovaranja (outsourcing). Da bi se zadržao nivo usluge outsourcing se mora poveriti specijalizovanim firmama i treba se kvalitetno ugovoriti.

Na osnovu predhodno iznetog može se zaključiti da se vrednost (ali i troškovi) ne stvaraju samo u jednom preduzeću, nego u svim entitetnim karikama koji su sa njim povezani, tj duž celog lanca snabdevanja. Dalje, na osnovu predhodnih činjenica može se implicitno zaključiti da odnos koji postoji između aktivnosti unutar lanca vrednosti jedne kompanije (preduzeća) čiji je fokus usmerenja ka stvaranju superiorne vrednosti za krajnjeg potrošača, predstavljaju matričnu osnovu koja je involvirana u menadžment lanca snabdevanja. Oba lanca odnose se na istu mrežu preduzeća. Koncept lanca snabdevanja je podrška konceptu lanca vrednosti, njegovom integrisanju i unapređenju. Drugim rečima, lanac snabdevanja mora biti usaglašen sa željenim performansama lanca vrednosti. Kupci određuju vrednost proizvoda ali se ona stvara u koordiniranom procesu transformacije materijala.

S obzirom da je tematika ovog rada vezana za poljoprivredu treba istaći da se u Srbiji, kao i u drugim delovima sveta kada je reč o lancima vrednosti i njihovom stvaranju, teško ostvaruje stvaranje vrednosti poljoprivrednih proizvoda u okviru poljoprivredne proizvodnje malog obima, a naročito kada je reč o proizvodima namenjenih konzumiranju u ishrani. Razlozi leže pre svega u tome što mali poljoprivredni proizvođači teško koriste prednosti ekonomije obima, posluju sa visokim jediničnim troškovima, najčešće nisu dobro uklopljeni u tržište, ne poseduju adekvatnu markentišku moć, a čak i u situaciji kada dolazi do stvaranja vrednosti, to se dešava na višim nivoima lanca vrednosti. Tako zbog jake konkurentnosti proizvoda na tržištu hrane, strukture maloprodaje i osetljivosti potrošača, marže i stvaranje vrednosti je relativno skromno, čak i na nivou distributera, ali ne na primarnom nivou.

Predhodno rečeno pruža osnovu za konstataciju da je primarni cilj upravljanja lancem snabdevanja kreiranje što veće vrednosti u principu za sve njegove učesnike, a naročito za krajnjeg potrošača, uz što niže troškove za tu vrednost. Pri tome u situaciji kada bi sve organizacije učesnice u lancu snabdevanja svoje poslove obavljale odvojeno i nastupale svojim individualnim poslovnim strategijama, tada bi zbir troškova bio daleko viši od troškova koji nastaju primenom integrisanog poslovanja unutar lanca snabdevanja. Različiti vidovi optimizacije lanca snabdevanja mogu uključivati: kvalitetnu povezanost sa dobavljačima kako bi se otklonila uska grla, stratejsko iznalaženje izvora snabdevanja kako bi se uspostavio balans između najnižih materijalnih i transportnih troškova, primenu tehnike i postupaka u zahtevanom vremenu kako bi se optimizovao tok proizvodne aktivnosti, održavanje prave kombinacije i lokacije fabrika i skladišta koja bi služila tržištima kupca, kao i korišćenje raspodele lokacija, ([sr.wikipedia.org/sr-el/lanac snabdevanja](http://sr.wikipedia.org/sr-el/lanac_snabdevanja)) analizu povratka transportnih sredstava, dinamičko programiranje i optimizaciju logistike. Zbog ove činjenice kada preduzeće izgrađuje jedinstven sistem toka dobara i informacija sa ostalim članovima lanca ono u stvari povećava efikasnost upravljanja celokupnim tim lancem. Prema tome, ako se pravilno primeni, koncept upravljanja lancem snabdevanja pruža se mogućnost za bržekretanje proizvoda i usluga ka krajnjim korisnicima. Na taj način se uvećava vrednost celog sistema za krajnjeg korisnika i stvara strateška konkurentska prednost lanca. (Stošić, 2020)

POJAM KLASTERA, DEFINISANJE POLJOPRIVREDNOG KLASTERA I POLITIKE NJIHOVOG RAZVOJA

Profesor Porter, prvi uvodi pojam klastera (clusters) u ekonomsku literaturu 1990 godine, mada se o pojavi povezivanja preduzeća jedne nacionalne privrede govori mnogo ranije. Porter definiše klaster kao: "geografski blisku grupu kompanija i pridruženih institucija u određenom industrijskom području/grani, međusobno povezanih prema zajedničkim koristima i komplementarnostima" (Porter M., Clusters, Innovation and Competitiveness-New findings and implications for Policy, 2008 b : 6). Porter dalje ističe da najuspešnija preduzeća ne posluju kao sama sebi dovoljna, nego kao deo veće asocijacije komplementarnih preduzeća, gde se poslovni odnosi temelje na međusobnoj razmeni informacionog sadržaja i upotrebi zajedničkih materijalnih i drugih resursa.

U savremenoj literaturi klasteri se definišu na različite načine, a njihovo definisanje je često predmet državnih tela zaduženih za kreiranje odnosno primenu strategija

razvoja klastera. Ono što je zajedničko za brojne definicije u stručnoj literaturi jeste da klasteri predstavljaju geografski koncentrisan skup međusobno povezanih kompanija i institucija sa jedinstvenim interesom koncipiranja jedne funkcionalne celine kojoj su svojstveni poverenje, otvorenost i partnerska saradnja. Pri tome, valja posebno naglasiti da "klasteri uključuju preduzeća iz jedne delatnosti ali i iz vertikalno povezanih delatnosti, proizvođače komplementarnih proizvoda, provajdere infrastrukturnih usluga, institucije koje obezbeđuju trening, informacije, istraživanje i drugu tehničku podršku, kao i posebne agencije za uspostavljanje standard" (Jefferson, Konkurentnost privrede Srbije 2003, 2011 : 295). S obzirom da se u ovom radu analiziraju klasteri u poljoprivredi i njihov doprinos u izgradnji konkurentnosti, preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) poljoprivrednog sektora, regiona i celokupne privrede, autori ovog rada smatrali su za potrebnim da pojmovno odrede i poljoprivredni klaster. U tom smislu, autori prihvataju definiciju koju daju Parušić T. Vesna i Cvijanović M. Janko (2014) a koji za poljoprivredni klaster kažu da se može definisati: „kao geografska koncentracija međusobno povezanih MSPP, specijalizovanih dobavljača i pružaoća usluga, kompanija u srodnim delatnostima, naučno obrazovnih institucija i vladinih tela i agencija u sektoru poljoprivrede i ruralnog razvoja" (Parušić V., 2014: 69)

Klasteri mogu nastati na više različitih načina. Za njihov nastanak i razvoj posebno je važno postojanje razvijenih infrastrukture (fizička i informaciona). Uz to, potrebno je da u neposrednoj blizini postoje istraživačke institucije (laboratorije) koje preduzećima (individualnim poljoprivrednim gazdinstava) u okviru poljoprivrednih klastera daju neophodnu podršku njihovom radu i primeni novih tehnoloških rešenja i inovacija u proizvodnom procesu. Mada se konkurentna prednost kao i razvoj klastera ne mogu postići sami od sebe, u stručnoj literaturi često srećemo da je uloga državnih regulatornih tela kod formiranja klusterskih organizacionih formi ograničena, odnosno da država tu ulogu ne može da ostvari bez saradnje i partnerstva. Ipak, ne treba minimizirati ulogu države. Ona mora da bude mnogo više naglašena naročito na polju stvaranju povoljne poslovne klime koja će omogućiti ubrzaniji razvoj klastera, što će podstaći celokupni ekonomski razvoj regionalnog područja odnosno okruženja u kome klaster ostvaruje svoju funkciju. Države najčešće pružaju podršku ovim klusterskim organizacijama angažovanjem resursa u infrastrukturu i edukaciju kadrova, poreskim i carinskim olakšicama, subvencijama, finasiranjem novih naučno-istraživačkih centara, davanjem olakšica za dugoročne kredite i dr.

Znači, iako je interorganizaciono povezivanje rezultat uglavnom samostalnih napora privatnog sektora, jedan od načina da se ono pojavi u privredi (poljoprivredi) jedne zemlje ili regionu je da postoji adekvatna politika razvoja klastera (cluster policy). Uz to, može da postoji i jedna sveobuhvatna politika za interorganizaciono povezivanje kojim se određuju okviri kako treba unaprediti i pratiti njihov razvoj (Mitrović V., Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klustersko povezivanje, 2014). Osim, opštih okvira, klasteri mogu utvrditi okvir i za druge politike. Zbog svoje kompleksnosti politika klastera se može svrstati u tri segmenta: a) poboljšanja uslova poslovanja, b) okvir za klaster u tradicionalnim politikama, c) razvojne politike (OECD, 2007).

Evropska komisija (European Commission-EC) model klasterizacije izdvaja kao jedan od važnih alata za unapređenje inovativne aktivnosti i konkurentnosti na celom prostoru Evrope. Ona učestvuje u podršci razvoju jakih klastera u Evropi tako

što upotpunjuje regionalnu i nacionalnu politiku klastera, uklanja barijere za trgovinu, investicije i migracije unutar Evrope, motiviše i jača regionalne i nacionalne politike klastera, razvija i promoviše strateški prilaz politici klastera, podržava stvaranje regionalnih i nacionalnih klastera, jača baze znanja u Evropi i omogućava bolju ekspoataciju i istraživanje za inovacije (Mitrović V., Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klastersko povezivanje, 2014). U strategiji “Evropa 2020” za pametan, održiv i inkluzivan rast, koja se fokusira na pet važnih ciljeva politike razvoja po oblastima: zapošljavanje, inovacije, obrazovanje, smanjenje siromaštva i klime/energije, naglašava se da će EC svoju pažnju usmeriti na poboljšanje poslovne klime, naročito za sektor MSPP, posebno kroz smanjenje troškova poslovanja, promociju interorganizacionog povezivanja i poboljšanje uslova za dolaženje do kapitala (Kronja, 2011).

Inače, u EU države su započele sa razvojem i implementacijom politike klastera još početkom devedesetih godina. Pri tome, su opšti principi koncipiranja klastera uglavnom isti, međutim različite zemlje imaju i svoje sopstvene pristupe za realizaciju tih principa. Na primer, ministarstvo privrede Holandije organizuje interorganizaciono povezivanje po (top down principu), dok se regionalne inicijative najčešće temeljena projektima lokalnog značaja. U Španiji razvoj klastera se temelji na regionalnoj osnovi (bottom principu). Finska je organizovala centre za razvoj stručnih programa sa ciljem što efikasnijeg korišćenja i povezivanja resursa na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Slovenija je primenila dosta jednostavan pristup razvoja klastera, koji stimuliše koncepte interorganizacionog povezivanja oslanjajući se na ono što su ranije predstavljale nacionalne industrije, uz ispunjenje potrebnih uslova. Pored toga ministarstvo ekonomije je za razliku od istih programa, primenilo čitav spektar mera pomoći kreiranju kooperativnih odnosa i mreža (Mitrović J., 2020).

Za razumevanje koncepta funkcionisanja poljoprivrednih klastera u razvijenim zemljama, koristan je primer Holandskog klastera cveća (The Dutch Flower Cluster). Na primeru Holandskog klastera cveća vidi se kako zemlja sa relativno malo sunčevih dana, nedostatkom kvalitetnog zemljišta može sa uspehom da uzgaja cveće i ukrasno bilje i da se na taj način uspešno bori na tržištu sa zemljama koje imaju kvalitetno zemljište, povoljne klimatske uslove i jeftinu radnu snagu. Pri tom Holandska vlada sa svojim radnim telima kreira podržavajuću politiku kojom stvara pozitivno okruženje za ovakvu formu interorganizacionih odnosa. To se pre svega odnosi na ulaganje u infrastrukturu, uključujući distribuciju, transport i javne olakšice. Pored toga, javni i privatni sektor zajedno rade sa Centrom za naučne discipline u oblasti poljoprivrede (Wageningen Center for Food Sciences). Takođe, privatni i javni sektor zajedno sa Univerzitetom i naučnoistraživačkim organizacijama i državnim laboratorijama dele zajedničku odgovornost za uspeh inovativnih aktivnosti i primenu znanja. Klaster pored toga što obezbeđuje znanje kompanijama i, razvoj inovacionih projekata on stimuliše i osnivanje novih kompanija, brendiranje, usklađivanje inicijativa i podršku međunarodnoj saradnji. Uz sofisticiranu logistiku ovaj klaster je uspeo da značajno poveća produktivnost i izradi globalnu konkurentnost u proizvodnji cveća (Porter M., O konkurenciji, 2008), (Innova, 2008).

Kada je reč o Republici Srbiji mora se uvažiti jedna važna činjenica da ne postoji realna ili prava primena interorganizacionih procesa u vidu klastera. Primer dobre prakse koji potvrđuje da koncentracija proizvođača ima određene odlike interorganiza-

cionog povezivanja jesu malinari u region Šumadije i Zapadne Srbije kao i uzgajivači cveća i ukrasnog bilja u klasteru “Šumadijski cvet”.

KLASTERI I LANCI SNABDEVANJA ZASNOVANI SU NA KONCEPTU STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA (INDIVIDUALNIH POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA)

S obzirom na to da klasteri nastaju povezivanjem preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) ili lanca stvaranja nove vrednosti, u nastavku rada želeli smo da objasnimo koje su to dodirne tačke klasterskog koncepta i koncepta lanca snabdevanja. Da bismo to objasnili neophodno je da u razmatranje uzmemo i Porterovu analizu međunarodne konkurentnosti iz 1990 godine odnosno njegovog dela „The Competitive Advantage of Nations“, bliže poznatoj analizi poznatijoj kao „dijamant nacionalne konkurentnosti“, ili jednostavno „Porterov dijamant“. Prema Porteru razlog zašto pojedina preduzeća postižu uspeh na tržištu temelji se na četiri faktora koji stvaraju poslovno okruženje u kome se lokalna preduzeća takmiče i koja pospešuju ili ometaju stvaranje konkurentne prednosti, a to su: 1) Uslovi faktora-položaj privrede u odnosu na raspoloživa sredstva proizvodnje, kao što su kvalifikovana radna snaga ili infrastruktura, potrebna za takmičenje u određenoj industriji. 2) Uslovi tražnje-priroda domaće tražnje za proizvode ili usluge određene industrije. 3) Povezane i pomoćne delatnosti-prisustvo ili odsustvo dobavljača i povezanih industrija među kojima postoji konkurencija. 4) Strategija, struktura i suparništvo preduzeća-uslovi kako su preduzeća stvarana, organizovana i vođena i priroda domaće konkurencije (Brkić, 2016). S obzirom da su klasteri zasnovani na „Porterovom dijamantu“ to se za predpostavku i uzima da će se sva četiri faktora konkurentnosti razviti znatno više i brže unutar njih, nego van njih, odnosno kada bi isti broj preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) poslovaio odvojeno u okviru jedne nacionalne privrede. Ova predpostavka temelji se na prednostima koje karakterišu klaster. Ima više prednosti klastera za jačanje konkurentnosti preduzeća (individualnih poljoprivrednih proizvođača), a primarna je ta što interorganizaciona povezivanja pružaju mogućnost za ostvarenje ekonomije obima, obzirom da se najčešće razvijaju u karakterističnim granama i delatnostima, slični su im lanci vrednosti, takođe struktura im je slična, a često i strateški pristupi rastu i razvoju.

Zahvaljujući prednostima koje se, u prvom redu, ispoljavaju u saradnji, međusobnoj povezanosti i razmeni informacija, znanja i iskustava, preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) koja su članice klastera mogu ostvariti bolje rezultate od onih koja nisu. Pri tome, podrazumeva se da preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) povezana u klaster ostvaruju: uštede na troškovima (npr, putem zajedničkog marketinga, primeni sistema kvaliteta i upravljanja, brendiranja, itd) (Mitrović V. M., Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klastersko povezivanje, 2014), većoj produktivnosti, pružanje bržih odgovora tržišnim zahtevima, povećanje nivoa stručnosti i dopunsko obrazovanje menadžera i radnika. Takođe, značajna je uloga univerziteta, poljoprivrednih i drugih instituta, laboratorija, radi stvaranja potrebnog kadra kao i podrške inovativnoj aktivnosti. Posebno je značajan doprinos klastera, kroz zajednička ulaganja preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) u razvoj novih proizvoda.

Menadžment lanca snabdevanja i klasteri apostrofiraju važnu ulogu koju imaju višedimenzionalni odnosi kooperacije između različitih aktera u okviru istog ili se-

gmentima različitih lanaca vrednosti kao osnove stvarnja konkurentne prednosti. Dalje, nameće se sama po sebi analogija sa lancem snabdevanja i Porterovim konceptom lanca vrednosti. Prema Rapaić Slobodanu (2010) „upravo odnos koji postoji između različitih preduzeća u okviru menadžmenta lanca snabdevanja, a koji je zasnovan na konceptu lanca vrednosti, čija je suština u zajedničkom i koordiniranom delovanju sa ciljem kreiranja što veće vrednosti za finalnog potrošača, u konceptu klastera preslikava se na regionalnom, odnosno nacionalnom nivou i poslovanje komplementarnih preduzeća unutar određene oblasti u koncentrisanom prostoru“ (Rapaić, Unapređenje menadžmenta lanca snabdevanja kroz klaster, 2010). Na osnovu predhodno rečenog, može se tvrditi da u odnosu između menadžmenta lanca snabdevanja i klastera postoji povezanost i zajedništvo koje ima potencijane mogućnosti da uveća konkurentne prednosti preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava), a posledično regionalnu i nacionalnu ekonomsku konkurentnost.

POSLOVANJE U KLASTERSKOM OKRUŽENJU STIMULATIVNO POSPEŠUJE KONKURENTNOST PREDUZEĆA (INDIVIDUALNIH POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTVA)

Koliko klasteri mogu da postanu važni za preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) koje posluju u njihovim okvirima ali i za regione i države u kojima se oni nalaze govori primer klaster proizvodnje i prerade lososa u regionu Los Lagos koji je koristeći geografsku koncentraciju skupa međusobno povezanih firmi i njihovu geografsku bliskost uspeo da ostvari više benefita, posebno da poveća učinak svog rada i izvoz svojih proizvoda (UNIDO, 2009). Važno je istaći da iako je cilj svakog uspešnog klastera izvoz proizvoda i kreiranje superiorne vrednosti za potrošače po nižim troškovima proizvodnje, za one klasterne koji su još na početku svog životnog ciklusa neophodno je osigurati uspešno funkcionisanje i razvoj unutar granice nacionalne privrede.

Duže vremena je vladalo uverenje da je komparativna prednost izvor konkurentnosti. Države, regioni i preduzeća su se oslanjali na prirodne resurse, i unapređenje produktivnosti i efikasnosti u nameri da prodaju svoje proizvode i usluge što većem broju kupaca po najnižoj mogućoj ceni. Međutim, Porter je kreirao drugačiji koncept, uveo je ideju konkurentne prednosti i konkurentne strategije (Mitrović V., 2019). Po njemu ekonomski napredak ne nastaje iz prirodnog bogatstva jedne zemlje, njegove radne snage, kamatnih stopa ili vrednosti nacionalne valute. Konkurentnost na nacionalnom nivou, pre svega zavisi od snage kapaciteta njene industrije da se stalno inovira i unapređuje. Razvijene ekonomije danas “se ne takmiče danas jeftinom random snagom ili eksploatacijom prirodnih resursa. One se takmiče znanjem i tehnologijama, a u stvaranju ovih konkurentskih prednosti kritičnu ulogu imaju istraživanje i razvoj, finansije i grupe stručnih pojedinaca koji je najlakše okupiti unutar klastera” (Jefferson, Konkurentnost privrede Srbije 2003, 2011: 299). Upravo geografska blizina učesnika u klasteru omogućava efikasnije dolaženje do: specijalizovanih resursa, informacija, kadrova, institucija treninga, olakšava koordinaciju poslovnih aktivnosti unutar preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstva), kao i među članovima klastera, pruža veće mogućnosti za inovativnu aktivnost, podstiče stalno poređenje performansi i stvaranje uspešnih poslovnih modela tzv “najbolje prakse” i doprinosi uspešnoj komercijalizaciji proizvoda i usluga, zauzimanjem mesta na novim tržištima,

kao i osnivanju novih (individualnih poljoprivrednih gazdinstava). (Mitrović V. M., Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i prduzetnika kroz klstersko povezivanje, 2014). Klstersko okruženje je posebno stimulativno za fleksibilno kombinovanje kompetencija, rano identifikovanje tehnoloških trendova i kreiranje efektivnih sredstava i kanala komunikacije i povećanje mogućnosti za nastanak inovacija kao osnovnog faktora konkurentnosti. Važna pretpostavka u stvaranju inovacija je neposredna blizina naučno-istraživačkih jedinica, laboratorija, instituta i univerziteta koji u okviru jednog mesta okupljaju stručnjake koje pružaju podršku u radu preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) i omogućavaju difuziju novih tehnologija i inovacija neophodnih za unapređenje poslovanja u klsteru. Tako Holandija kao zemlja visoke inovativnosti ima razvijene interorganizacione odnose u oblasti primarne prerade i prehrambene industrije. Pri tom visoka inovativna aktivnost u brojnim oblastima, kao i njena primena u oblasti poljoprivrede, omogućila je Holandiji visoke proizvodne i izvozne rezultate, bez obzira što Holandija nema povoljne prirodne uslove za poljoprivrednu proizvodnju. Značajnu ulogu u organizovanju inovativne aktivnosti imaju naučno-istraživačke jedinice, laboratorije, institute, kao i univerziteti koji se nalaze u okviru klstera. To je zapravo suština funkcionisanja i klstera poljoprivredno prehrambenih kompanija i ekspertskih instituta Dutch Food Valley („Holandska dolina hrane“), čija se konkurentnost temelji na bliskoj vezi sa Univezitetom Wagening, kao i Centrom za naučne discipline u oblasti poljoprivrede (Wageningen Centre for Food Sciences)(Parušić V. C., Konkurentnost agroprivrede Srbije-klsteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti, 2014).

Za razliku od klasičnih organizacija čija je struktura formirana na osnovu dugotrajnih krutih organizacionih šema ili pak vlasničkih odnosa, klsterske organizacije su mrežno struktuirane, koje karakteriše visok stepen međusobne saradnje, koja omogućava brzu i jednostavnu razmenu ideja, znanja i informacija i uspostavljanje neplaniranih kontakata kao ključnih preduslova procesa inoviranja. Klsteri predstavljaju odličan poligon da kroz zajedničko privređivanje i praksu, često i bez formalnog pristupa prevazilaze svakodnevne probleme i dele znanje i razmenjuju informacije koje vode unapređenju zajedničkog osvajanja tržišta i unapređenja tehničko-tehnološkog potencijala. Upravo ovo znanje i inovacije nastale kao rezultat „lokalnih karakteristika“ predstavljaju značajnu konkurentsku prednost klstera. U stručnoj literature navodi se primer „Holandski klster cveća“ koji se stalno inovira naročito u oblasti ekološke zaštite. Naime, intenzivno uzgajanje cveća na malim površinama zagađivalo je zemljište i podzemne vode pesticidima, herbicidima i đubrivom, a kako se Klster suočavao sa veoma strogom regulativom zaštite životne sredine, način proizvodnje je morao da se inovira, odnosno da se pronađe način kako da se prilagodi novim zahtevima. Tako su odgajivači cveća uveli zatvoreni sistem uzgajanja cveća i cveće su počeli uzgajati u vodi i kamernoj vuni (dakle ne u zemlji), tako da je korišćenje ovog svetlog vlakastog materijala koji se koristio kao izolator, smanjivalo upotrebu pesticida i đubriva, a voda je mogla da cirkuliše i da se iznova koristi. Novi način uzgajanja cveća ne samo da je bio u kontekstu očuvanja životne sredine, nego je uticao na smanjenje troškova proizvodnje i poboljšanja kvaliteta proizvoda, takođe manipulativni troškovi su se smanjili, obzirom da se cveće uzgajalo na posebno konstruisanim platformama(Parušić V., Konkurentnost agroprivrede Srbije-klsteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti, 2014),(Porter M., O konkurenciji, 2008).

Klasteri su zastupljeni u svim delovima Evrope i oni su pokazali otpornostto-
kom ekonomskih kriza. Tako su u periodu 2010-2013 skoro 33% preduzeća koja su
bila interorganizaciono povezana pokazala rast zaposlenosti veći od 10%, za razliku
od samo 18,2% preduzeća koja nisu bila u klasterima. Za članice klastera inovativnost
takođe, predstavlja jedan od značajnih strateških činilnica uspeha. Prema dostupnim
podacima (Commision, Innobarometer 2014: Lack of finacial resources hinders the
commercialisation of innovations, 2014), za skoro četiri od deset kompanija (39%),
inovativna roba ili usluge dopinele su više od 25% godišnjem prometu u 2013. godi-
ni. Sa aspekta tematike rada značajno je i da su kompanije koje posluju u klasterima
dvostruko više koristile strategiju podugovaranja i istraživanja tržišta od prosečnih
inovativnih kompanija u EU. Dakle, ustanovljeni indikatori jasno pokazuju da postoji
jaka osnova koja govori u prilog tezi da poslovanje u okviru klastera povećava rast
i razvoj i pospešuje inovativnu aktivnost. Važno je istaći da klasteri u poljoprivredi
pospešuju i konkurentnost preduzeća (individualnih poljoprivrednih proizvođača), i
„da se ova konkurentnost preliva na regionalni, odnosno na nacionalni nivo, delujući
poput katalizatora na celokupnu privredu“ (Porter M. , Clusters and the new economics
of copetition, 1998:80-84).

KLASTERSKO OKRUŽENJE UTIČE NA UNAPREĐENJE MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA PREDUZEĆA (INDIVIDUALNIH POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA)

Predhodna izlaganja ukazuju da lanci snabdevanja i klasteri predstavljaju dva
važna načina unapređenja konkurentnosti preduzeća (individualnih poljoprivrednih
gazdinstava), poljoprivrednog sektora, regiona i celokupne privrede. Dalje, ako inter-
organizaciono povezivanje vidimo kao mrežu međuzavisnih preduzeća (individualnih
poljoprivrednih gazdinstava), odnosno kao dinamičku strukturu unutar određenog ge-
ografskog prostora i sa njima povezanih institucija, onda je primetno da unutar svake
interorganizacione povezanosti funkcionišu brojni lanci snabdevanja, zapravo da je
menadžment lanaca snabdevanja sastavna komponenta i neizostavni činilac klastera
(Rapaić, Unapređenje menadžment lanaca snabdevanja kroz klasterne, 2010) Uzimajući
u obzir da jedan lanac snabdevanja, prostorno ima mogućnost da se organizuje na jed-
nom ili više mesta, onda se može zaključiti da je interorganizaciona povezanost ustvari
lokalno objedinjavanje jednog, odnosno više lanaca snabdevanja ili njihovih delova.
S obzirom da su kao učesnici u lancu snabdevanja uključeni proizvođači, dobavljači,
distributeri, maloprodavci i finalni potrošači, onda se uočava da unutar klastera postoje
različiti nivoi međuzavisnosti ovih učesnika, odnosno višedimenzionalnih mreža. U
poljoprivredi na primer, različiti dobavljači mogu da snabdevaju isto preduzeće (in-
dividualno poljoprivredno gazdinstvo), dok različita preduzeća (individualna poljo-
privredna gazdinstava) mogu da naručuju neophodan repromaterijal, opremu i tehnolo-
giju za skladištenje i preradu poljoprivrednih proizvoda od istog dobavljača. Ovaj
odnos međuzavisnosti takođe se preslikava i na transportere, skladištare, distributere i
maloprodavce. Mada su poljoprivredni klasteri i menadžment lanaca snabdevanja kon-
cepti koji pripadaju različitim domenima istraživanja, pri čemu se na prvi gleda kao na
makroekonomsku a drugi kao mikroekonomsku kategoriju i kod jednog i kod drugog
koncepta temelj je lanac vrednosti odnosno povezanost i kooperacija u čijem je fokusu
unapređenje konkurentnosti poljoprivrednih preduzeća (individualnih poljoprivred-

nih gazdinstava), poljoprivrednog sektora, regiona i nacionalnih ekonomija. I klasteri i lanci snabdevanja se zasnivajuna međuzavisnosti, kooperaciji, zajedničkom sticana znanja, difuziji znanja i razmeni informacionog sadržaja i idejnih rešenja.

U publikaciji “Konkurentnost privrede Srbije 2003” klasteri se definišu kao geografski koncentrisane celine međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, pružaoca usluga i specijalizovanih institucija koje su povezane unutar određene oblasti i prisutne unutar nacionalnih ili regionalnih tržišta. (Jefferson, Konkurentnost privrede Srbije 2003, 2011). Shodno činjenici da u okviru klastera postoje srodne i prateće industrijske grane (jedno od elemenata Porterovog dijamanta) kao i zajedničke aktivnosti istraživačkih institucija i vladinih specijalizovanih agencija i službi za razvoj klastera čini da klasteri kao interorganizacione forme unapređuju lanac snabdevanja.

Pristupanje klasteru daje organizaciji mogućnost da zbog blizine sa ostalim preduzećima (individualnim poljoprivrednim gazdinstvima) iz iste ili srodnih delatnosti kao i zbog međusobnih veza kroz vertikalno i horizontalno povezivanje mogu jednostavnije i u najkraćem roku da odaberu partnerstvo u svom lancu snabdevanja. Na primer, da bi poboljšalo kvalitet informatičkih usluga, preduzeće će moći da primeni strategiju podugovaranja uz pomoć provajdera podržavajućih usluga, dok će se za transfer znanja kao i poslovno tehničku podršku osloniti na istraživačke agencije i naučne institucije. Kada se radi o klasterima u poljoprivredi poseban značaj ima primena markentiških komunikacija, pre svega zbog specifičnosti međunarodnog tržišta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, gde su prisutne stalne i brze promene u zahtevima potrošača i trgovinskih lanaca u pogledu kvaliteta, bezbednosti proizvoda, brenda, znaka geografskog porekla i sl. Osim toga, članice klastera biće u stanju da zbog geografske blizine lakše i brže obezbede sirovine i repromaterijal, finansijska sredstva, kadrove, tehnološku i drugu opremu, kao i svu potrebnu infrastrukturu da bi lanac snabdevanja mogao ostvariti očekivane efekte. Naravno, ne treba zanemariti ni uticaj koji država može da pruži menadžmentu lanca snabdevanja kroz vladine programe obrazovanja, izgradnje fizičke i informacione infrastrukture, naučnih istraživanja, transfera tehnologije, izvozne promocije određenih proizvoda iz regiona i sl.

Autori S.Chopre i P. Meindla (2003) u delu Supply Chain Management:Strategy, Planningand Operation-Menadzment lanca snabdevanja: strategije, planiranje i operacije) kao primarne faktore koji utiču na razvoj lanca snabdevanja navode: kapacitete za proizvodnju, transport, upravljanje sirovinama i materijalom i informacionim sadržajima (Chopra, 2003). S obzirom da smo o načinu kako klasteri utiču na tok informacija i stvaranje znanja u lancima snabdevanja klastera u poljoprivredi već obrazložili u jednom od delova rada to ćemo u daljem izlaganju na određenim primerima objasniti kako klasteri utiču na ostale relevantne faktore razvoja lanca snabdevanja. Klasteri su jedan od načina unapređenja konkurentnosti poljoprivrednog sektora i ruralnih oblasti. Idealan primer je Holandija gde regioni sa klasterima u oblasti poljoprivrede, imaju visok GDP “per capita” (GDP “per capita” je iznad proseka EU), pre svega iz sledećih razloga: 1) Holandija ima visoko razvijene klastere. 2) Samom činjenicom da Holandija ima relativno visoka izdvajanja iz GDP-a za istraživačko razvojne aktivnosti, razumljivo je i što oblasti u kojima su se razvili klasteri u poljoprivredi imaju visoko kvalitetne inovacione performanse. Shodno tome, može se zaključiti da klasteri u tim

oblastima svoj razvoj temelje na korišćenju znanja i inovacija, posebno u sveri razvoja viših faza prerade poljoprivrednih sirovina. 3)U onim regionima gde su razvijeni klasteri u poljoprivredi srećemo istovremeno razvijene klastere i u drugim sektorima privrede, koji isto tako doprinose porastu nivoa konkurentnosti regiona samim tim i visini GDP regiona.(Parušić V. C., Konkurentnost agroprivrede Srbije-klasteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti, 2014).

Kroz klastere, članice mogu obezbediti nedostatak koji imaju u pogledu proizvodnih kapaciteta, saradnjom sa drugim preduzećima (individualnim poljoprivrednim gazdinstvima) iz iste ili srodne proizvodnje (na primer, proizvođači voća, povrća, meda), koje imaju dodirne načine u proizvodnji preradi i plasmanu,(zajedničko korišćenje resursa/pogona, hladnjača sa kontrolisanim parametrima, sušara, silosa, linija za pakovanje i sortiranje proizvoda, magacinski i skladišni prostor i sl.).Samom činjenicom o prisutnoj geografskoj bliskosti i institucionalnoj povezanosti u klasteru pruža se mogućnost da se jedinstvenim naporima ostvaruje satisfakcija krajnjih potrošača. Primer ovakve saradnje je u situaciji kada se članici (preduzeće odnosno individualno poljoprivredno gazdinstvo) ispostavi porudzbina koja je veća od njenih proizvodnih kapaciteta bilo da se radi o zahtevanim količinama ili karakteristikama proizvoda. Da bi se zadovoljile potrebe poručioca i zadržalo mesto na tržištu, preduzeće (individualno poljoprivredno gazdinstvo) će strategijom podugovaranja angažovati konkurente iz klastera kome pripada. Tako Klaster cveća u Holandiji (The Dutch Flower Cluster) nudi širok i raznovrstan asortiman proizvoda tokom cele godine i holandski farmeri su razvili plantaže širom sveta (Etiopija, Tanzanija, Kolumbija). Ta praksa je prisutna u klasterima, pa ima slučajeva da oni koji naručuju često puta neznaju da im je traženi proizvod dostavljen uparvo zahvaljujući odnosima saradnje i kooperacije konkurentskih firmi unutar klastera. Pored toga, preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) koja su blizu prostorno locirana imaju mogućnosti da podignu kapacitete za proizvodnju i skladištenje, koje mogu zajednički koristiti i time bitno smanjiti troškove gradnje u infrastrukturu.

Zajedničkom funkcijom nabavke i fizičke distribucije gotovih proizvoda preduzeća (individualnih poljoprivrednih proizvođača) unutar klastera mogu se smanjiti troškovi u logističkoj oblasti. Zapravo ovakav logistički menadžment je moguć zbog toga što se poslovne aktivnosti ostvaruju unutar klastera i što je u njima prisutna geografska bliskost klusterskih članica i njihovih oblasti poslovanja. Takođe, ovakvi odnosi u okviru klastera, podrazumevaju da i transport kao važan faktor logističke oblasti odnosno lanca snabdevanja dođe do izražaja. Idealni primer optimizacije transportnih troškova jeste Klaster cveća u Holandiji i to je holandski „know how“. Naime, logistika je velika održiva konkurentskla prednost ovog klastera. Uglavnom to je pre svega zbog dobre organizovanosti (mobilnosti transportnog sistema, uvođenje jedinstvenog i standardizovanog ambalažnog pakovanja) i razvijene fizičke infrastrukture (velika luka u Rotterdamu, aerodrom u Amsterdamu je četvrti po veličini kargo aerodrom u Evropi, železnica, vodeni plovni putevi povezani su sa ostatkom Evrope). Ono što čini posebnu prednost Holandskog klastera cveća je što se gotovo svaka logistička kompanija sa međunarodnim respektom koja obezbeđuje, čuvanje i vrši transportne usluge može naći u Holandiji, tako da uzgajivači cveća i ukrasnog bilja iz drugih delova sveta mogu da izvoze svoje cveće avionom do vazdušnih luka u Holandiji, gde se vrši njegovo procesiranje, prodaja i reeksportovanje(Innova, 2008).

Troškovi transporta reperkutuju se i na proces upravljanja sirovinama i reprod materijalom. Upravo zbog neposredne geografske bliskosti svih aktera u lancu snabdevanja unutar klastera obim zaliha može biti optimalizovan i na taj način smanjiti njihove troškove. Shodno tome to se dalje odražava i na troškove skladištenja, odnosno pruža se mogućnost da se minimiziraju ili eliminišu određeni troškovi materijalno tehničke prirode.

Posebno značajan doprinos klastera je ako je on formiran na način da proizvodi jedan drugog dopunjuju (na primer proizvođači voća, povrća i meda). Tako se zajedničkim nastupom članica klastera objedinjenom ponudom na domaćem i stranom tržištu, koje najčešće uključuje i izradu i korišćenje zajedničkih kataloga i drugih marketiških aktivnosti može podići kvalitet menadžment lanca snabdevanja. Poznato je da mali poljoprivredni proizvođači zbog toga što poseduju male proizvodne kapacitete kao i nestandardizovane proizvode da ne mogu sa uspehom da se pojave na svetskim poljoprivrednim sajmovima i tržištima. Takođe, mali poljoprivredni proizvođači ne mogu biti konkurentni ni u pogledu cena niti ponudrenom količinom i visinom kvaliteta svojih proizvoda. Shodno tome, jedan od načina da se postignu visoki poslovni i izvozni rezultati je zajednički nastup malih poljoprivrednih proizvođača putem klastera. Primera radi kod nas Fruškogorski klaster vinogradara i vinara „Alma Mons“ iz Sremskih Karlovaca organizuje slanje uzoraka vina na međunarodne izložbe i sajmove (što je važna i korisna aktivnost za članice klastera). Takođe, organizuju se posete vinarijama i klasterima u okruženju, kao i predavanja sa temama važnim za vinare i sl. Pored toga, kroz saradnju sa naučno- istraživačkim institucijama preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) upoznaju se sa savremenim dostignućima u poljoprivredi i primeni novih propisa o kvalitetu u proizvodnji kao i distributivnom kanalu lanca snabdevanja. Ovo je posebno prisutno kod razvijenih poljoprivrednih klastera, gde ima zajednički poljoprivredni proizvod, na primer proizvod na bazi kombinacije svežeg i sušenog voća/povrća i pčelinih proizvoda: voćni čajevi, preparati za zdravlje, kozmetiku.

ZAKLJUČAK

Termin menadžment lanca snabdevanja dobija sve veću popularnost zadnjih godina. To je jedan integrisani pristup upravljanju odnosa između svih učesnika u distribucionom kanalu. Svojom dinamičkom strukturom on je znatno širi pojam od logističkog menadžmenta, jer obuhvata proces koncipiranja, razvijanja, optimiziranja i upravljanja unutrašnjim i spoljašnjim komponentama nabavke, transformacije sirovina i distribucije gotovih proizvoda ili usluga potrošačima i koji funkcioniše u skladu sa konceptom ciljeva i poslovne strategije. Cilj menadžmenta lanca snabdevanja je stvaranje što veće vrednosti za učesnike lanca vrednosti a posebno za krajnjeg potrošača, obzirom da je on zadnja karika u sistemu kreiranja vrednosti i što on svojim činom kupovine nekog proizvoda ustvari potvrđuje sam kvalitet lanca snabdevanja. Ono što čini posebno značajnim klastera u odnosu na ostale interorganizacione forme povezivanja je njihova mogućnost da povezuju materijalne i nematerijalne resurse i da ih učine korisnim za sticanje konkurentne prednosti kako na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i globalnom nivou takođe. Mada su poljoprivredni klasteri i menadžment lanca snabdevanja koncepti koji pripadaju različitim domenima istraživanja, pri čemu se na prvi gleda kao na makroekonomsku a na drugi kao mikroekonomsku kategoriju

i kod jednog i kod drugog koncepta temelj je lanac vrednosti, odnosno povezanost ikooperacija u čijem je fokusu unapređenje konkurentnosti poljoprivrednih preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava), poljoprivrednog sektora, regiona i nacionalnih ekonomija. Mreža međuzavisnih preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) unutar klastera poljoprivrede, uključujući i institucije, potvrđuje nam da u okviru svake interorganizacione povezanosti funkcionišu brojni lanci snabdevanja, gde je menadžment lanca snabdevanja njihova sastavna komponenta kao važan činilac. Zbog neposredne geografske bliskosti, postojanja srodnih i pratećih delatnosti i zajedničkog korišćenja infrastrukture, ljudskih resursa, prava intelektualne svojine i menadžerskih kapaciteta pruža se mogućnost uspostavljanja simbioze kojom se kreira povoljno operativno okruženje za funkcionisanje lanca snabdevanja, što direktno doprinosi unapređenju njegovih ukupnih performansi i sa aspekta ovog rada potvrđuje njegovu glavnu hipotezu.

LITERATURA

- Aćimović, S. (2006:79). Razumevanje lanaca snabdevanja. *Ekonomski anali* , 67-89.
- Bošković, J. (2013). Upravljanje lancima snabdevanja. *40-a nacionalna konferencija o kvalitetu(sa međunarodnim učešćem)* (pp. 116-127). Kragujevac: Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije.
- Brkić, I. (2016, Jun). *nardus.mpn.gov.rs/bistream/id/60371/disertacija*. Retrieved March 31, 2020.
- Chopra, S. M. (2003). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. London: Prentice Hall.
- Commission, E. (2014). *Innobarometer 2014: Lack of financial resources hinders the commercialisation of innovations*. Brussels: European Commission.
- Innova, E. (2008). *Case studies of clustering efforts in Europe: Analysis of their potential for promoting innovation and competitiveness, Cluster Mapping project*. Brussels: Competitiveness.com.
- Jefferson, I. (2011). *Konkurentnost privrede Srbije 2003*. Beograd: Jefferson Institut.
- Kronja, J. et al. (2011). *Vodič kroz strategiju 2020*. Beograd: Evropski pokret u Srbiji.
- Mitrović, J. Mitrović, V. (2020). Klasteri u funkciji jačanja konkurentnosti poljoprivrednog sektora-osvrta na region Južne i Istočne Srbije. *EMC- časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije* , 250-270.
- Mitrović, V. Mitrović, I. (2014). Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klasterско povezivanje. *Ekonomski signali* , 149-167.
- Mitrović, V. (2019). Upravljanje socijalnim kapitalom- koncept za kreiranje konkurentne prednosti. *Ekonomija-teorija i praksa* , 33-52.
- OECD. (2007, May 30). *read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/competitive-regional-clusters-9789264031838-eu#1*. Retrieved September 20, 2020, from www.oecd-ilibrary.org/competitive: oecd iLibrary
- Parušić, V. Cvijanović, J. (2014). *Konkurentnost agroprivrede Srbije-klasteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti*. Beograd: Institut za ekonomiku industrije.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* , 77-90.
- Porter, M. (2008 a). *O konkurenciji*. Beograd: Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju.

- Porter, M. (2008 b). *Clusters Innovation and Competitiveness-New findings and implications for Policy*. Stockholm: European Cluster Policy.
- Rapačić, S. (2010). Unapređenje lanca snabdevanja kroz klastere. *Montenegrin Journal of Economics*, 149-156.
- sr.wikipedia.org/sr-el/lanac snabdevanja. (n.d.). Retrieved march 31, 2020, from wikipedia: <https://sr.wikipedia.org>
- Stošić, M. L. (2020, March 26). visokaskola.edu.rs/files/predmeti/ljiljana.stosic.mihajlovic/Po-slovna%20logistika%20predavanja-26.03.2020. Retrieved March 31, 2020, from <https://www.visokaskola.edu.rs>
- UNIDO. (2009). *Industrial Development Report 2009*. Viena: United nations Industrial Development Organization.

DEFINING THE NOTIONS OF MANAGEMENT OF SUPPLY CHAINS, VALUE CHAINS AND CLUSTERS IN AGRICULTURE

Vladimir Mitrović¹, Jovan Mitrović²

¹MSc; PhD student; Faculty of Organizational Sciences in Belgrade, Serbia; vladam338@gmail.com

²Full Professor; Faculty of Economics in Kosovska Mitrovica; jovan.mitrovic@pr.ac.rs

Abstract: *Supply chain management as a new business philosophy in today's competitive conditions is a source of numerous advantages for those enterprises that apply it. Due to its dynamic structure, it is a much wider term than that of logistics management, because it encompasses the process of conceiving, developing, optimizing and managing internal and external components of acquisition, transformation of material and distribution of finished products or services in accordance with the business strategic goals. The aim of the supply chain management is the creation of as great a value as possible for all value chain participants, especially for the final consumer, as he is at the end of the system of value creation and he validates the quality of supply chain via his purchase. When all enterprises –participants in the supply chain – do their business separately and act on their own separate business strategies, the sum of their expenses surpasses the expenses generated by integrated business of these enterprises within the supply chain. It is precisely because of this fact that, when an enterprise creates a unique system of goods and information flow with other members of the chain, it in fact enhances the efficiency of managing the entire chain. In that way, the value of the whole system increases for the consumer and competitive advantage of the chain is created. Since the clusters occur by connecting enterprises or chains of new value creation, the rest of this paper explains the meeting points between cluster concept and supply chain concept respectively, with special emphasis on agricultural clusters. The basic idea was that agricultural clusters are a geographical concentration of mutually connected SMEs, specialized suppliers and service providers, companies in related businesses, scientific and educational institutions, and government bodies and agencies in the sectors of agriculture and rural development. Therefore, the network of interdependent enterprises (individual agricultural farmsteads), within agricultural clusters and related institutions, confirms that within every cluster there are numerous*

supply chains, that is, that the supply chain management is an integral part and an indispensable factor of a cluster. At the same time, there is a complementarity and symbiosis between the concept of supply chain management and cluster concept, that is, their combination can effectively advance the competitive advantage both of the enterprises (individual agricultural farmsteads) and consequently regional and national economic competitiveness. The geographical proximity of cluster participants enables a more efficient access to specialized resources, information, human resources, institutions, and trainings; facilitates the coordination of activities within enterprises (individual agricultural farmsteads) as well as among cluster members; creates larger possibilities for innovation; stimulates permanent comparison of performances and of creating more successful business models, so-called best practices; and contributes to the commercialization of products and services and entering the new markets, as well as creating of new enterprises (individual agricultural farmsteads). More specifically, doing business in a cluster environment stimulates the competitiveness of enterprises (individual agricultural farmsteads) and affects the promotion of supply chain management within enterprises (individual agricultural farmsteads).

Key words: *supply chain; value chain; logistic management; supply chain management, clusters.*

JEL classification: *L91, R40.*



APPLICATION OF THE COPRAS METHOD IN THE EVALUATION OF TRADE EFFICIENCY IN SERBIA

Srdan Lalić

PhD; Associate Professor; University of East Sarajevo; srdjan.lalic.efb@gmail.com;
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2586-8255>

Željana Jovičić

PhD; Assistant Professor; University of Banja Luka, Faculty of Economics, Banja Luka;
zeljana.jovicic@ef.unibl.org; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1988-2969>

Radojko Lukić

PhD; Full Professor; University of Belgrade, Faculty of Economics, Belgrade; radojko.lukic@ekof.bg.ac.rs; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6529-0297>

Abstract: *The issue of the evaluation of trade efficiency based on multi-criteria analysis is very current, complex and significant. It provides a basis for improving, by applying adequate measures, the efficiency of trade in the future. With this in mind, this paper analyzes the efficiency of Serbian trade based on the COPRAS method. The obtained results of the empirical research of trade efficiency in Serbia using the COPRAS method show that it was best in 2020. Recently, the efficiency of trade in Serbia has been continuously increasing. This was positively influenced by numerous factors: economic climate, living standard, employment, inflow of foreign direct investment (global retail chains), modern concepts of cost and business management, digitalization of all business, electronic sales. The negative impact of the Covid-19 corona virus pandemic on trade efficiency in Serbia is negligible (compared to other economic activities, for example, Tourism and hospitality), and is partially offset by increased online sales.*

Key words: *efficiency; Serbian trade; accounting analysis; determinants; COPRAS method.*

JEL classification: *L81; M21; M41; M49.*

INTRODUCTION

The importance of the evaluation of trade efficiency based on multi-criteria analysis is growing. Stemming from that, the subject of this research is to analyze the trade efficiency in Serbia according to the COPRAS method. The goal and purpose here is to address this issue with the highest complexity possible both qualitatively and quantitatively. Gaining knowledge about the real situation in terms of trade efficiency in Serbia in this manner will serve as a starting point for improvement in the future, appropriate measures being included. This, among other things, reflects the scientific and professional contribution of this paper.

The basic hypothesis of the research of the treated problem in this paper is continuous analysis based on a multicriteria approach as a prerequisite for improvement (according to the established real situation), taking adequate measures, and applying trade efficiency in the future, especially in the case of Serbia. The COPRAS method plays an important role here.

The research methodology of the given hypothesis is based on the application of the COPRAS method. In order to make the analysis of the treated problem as complex as possible in this paper, statistical analysis is used to some extent.

For the purposes of researching the problem treated in this paper in accordance with the defined hypothesis and the application of the given methodology, empirical data was collected from the Business Registers Agency of the Republic of Serbia. They have been “manufactured” in accordance with the relevant international standards, so there are no restrictions in terms of international comparison.

LITERATURE OVERVIEW AND METHODOLOGY

Recently, more and more literature has been dedicated to the evaluation of trade efficiency based on multicriteria analysis (Saaty, 2008; Ersoy, 2017; Gaur, Agarwal, & Anshu, 2020; Lukic, 2019; Lukic, Hadrovic Zekic, & Crnjac Milic, 2020; Lukic, 2020; Lukic, Vojteski Kljenak, & Anđelić, 2020; Lukić, 2021; Berman, Evans, & Chatterjee, 2018; Levy, Weitz, & Grewal, 2019, Račić, Nikić & Nikić, 2021). In this context, the application of the COPRAS method also plays a significant role. In the literature of Serbia, there is, as far as we know, no complete work dedicated to the evaluation of trade efficiency in Serbia using the COPRAS method. This gap should be filled to some extent by this paper, and this, among other things, reflects his scientific and professional contribution.

The COPRAS (COMplex PROportional ASsessment) method was developed by Zavadaskas et al. (Zavadskas, Kaklauskas, Turskis, & Tamošaitien, 2008). In this method, the influence of maximizing and minimizing criteria on the evaluation of the results is observed separately.

The choice of the best alternative is based on the simultaneous consideration of the ideal and anti-ideal solution (Burinskiene & Daskevici, 2014; Mardani, Jusoh, MD Nor, Khalifah, Zakwan, & Valipour, 2015; Çakir & Karabiyik, 2017; Alinezhad & Khalili, 2019; Salabun, Wątróbski, & Shekhovtsov, 2020; Durmus & İnel, 2020; Baloyi & Meyer, 2020). The procedure of the COPRAS method takes place through several steps (Chatterjee, Athawale, & Chakraborty, 2011; Madic, Markovic, Petrovic, & Radovanovic, 2014).

The COPRAS Method

The research methodology of the given hypothesis is based on the application of the COPRAS method. The procedure of the COPRAS method takes place through several steps:

Step 1: Determining the initial decision matrix X .

$$X = [x_{ij}]_{m \times n} = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Where x_{ij} is the estimated value of the i alternative in relation to the j criterion, m is the number of alternatives and n is the number of criteria.

Step 2: Normalizing the decision matrix using the following equation:

$$R = [r_{ij}]_{m \times n} = x_{ij} / \sum_{i=1}^m x_{ij} \quad (2)$$

Step 3: Determining of the weight-normalized decision matrix, D , using the following equation:

$$D = [y_{ij}]_{m \times n} = r_{ij} \cdot w_j, i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n \quad (3)$$

Where r_{ij} is the normalized performance value of the i alternative in relation to the j criterion, and w is the weight of the j criterion.

The sum of weight-normalized values of the criteria is equal to the weight:

$$\sum_{i=1}^m y_{ij} = w_j \quad (4)$$

Step 4: In this phase we determine the sum of weight-normalized values for beneficial (income) and non-benefit (cost) criteria by using the following equation:

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^n y_{+ij}, S_{-i} = \sum_{j=1}^n y_{-ij} \quad (5)$$

Where y_{+ij} and y_{-ij} are, respectively, weight-normalized values of beneficial and non-benefit criteria.

Step 5: Determining the relative importance of the alternative Q_i , using the following equation:

$$Q_i = S_{+i} + \frac{S_{-min} \cdot \sum_{i=1}^m S_{-i}}{S_{-i} \cdot \sum_{i=1}^m \left(S_{-min} / S_{-i} \right)}, i = 1, \dots, m \quad (6)$$

Where S_{-min} is the minimum value of S_{-i} .

Step 6: Calculation of the quantitative utility, U_i , for the i alternative using the following equation:

$$U_i = \frac{Q_i}{Q_{max}} \cdot 100\% \quad (7)$$

Where Q_{max} is the maximum relatively significant value.

As a consequence of equation 6, the utility values of competing alternatives range from 0% to 100%. Based on the list of utility rankings of alternatives, their competitiveness, ie. Position, is determined.

The higher the value of U_i , the higher the priority of the alternative.

The Analytic Hierarchy Process (AHP) Method

Considering the weights of the criteria in the application of the COPRAS method are determined using the AHP method, we will briefly look at its theoretical and methodological characteristics.

The Analytic Hierarchy Process (AHP) Method takes place through the following steps (Saaty, 2008):

Step 1: Forming a matrix of comparison pairs

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (8)$$

Step 2: Normalizing the matrix of comparison pairs

$$a_{ij}^* = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, i, j = 1, \dots, n \quad (9)$$

Step 3: Determining the relative importance, ie. Vector weight

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}^*}{n}, i, j = 1, \dots, n \quad (10)$$

Consistency Index (CI) represents a measure of deviation of n from λ_{max} and can be represented by the following formula:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n} \quad (11)$$

If $CI < 0,1$ the estimated values of the coefficients a_{ij} are consistent, and the deviation λ_{max} from n is negligible. This means, in other words, that the AHP method

accepts an inconsistency of less than 10%. The consistency ratio $CR = CI / RI$ can be calculated using the consistency index, where RI is a random index.

EMPIRICAL EVIDENCE

While measuring trade efficiency in Serbia based on the COPRAS method, the following criteria were used: C1 – number of employees, C2 – employee earnings, C3 – assets, C4 – capital, C5 – sales and C6 – net profit. Alternative years observed: A1 – 2013, A2 – 2014, A3 – 2015, A4 – 2016, A5 – 2017, A6 – 2018, A7 – 2019, and A8 – 2020.

Table 1. Initial data for Serbian trade

	Number of Employees	Employee earnings	Assets	Capital	Sales	Net profit
2013	193210	151978	2160474	746992	2891518	89730
2014	191621	154833	2157564	761305	2594602	86955
2015	159621	164718	2197931	805009	2731999	95265
2016	206092	180367	2324843	859749	3009651	105238
2017	208020	194924	2375290	920992	3172393	122727
2018	219373	218410	2524897	1007972	3361094	121816
2019	222049	238022	2682931	1073056	3608329	139409
2020	227618	262322	2837599	1183026	3664505	171010

Note: data is shown in millions of RSD. Number of employees is shown as a whole number.

Source: The Serbian Business Registers Agency (SBRA), Annual Bulletin of Financial Statements for 2014, 2016, 2018, and 2020.

RESULTS AND DISCUSSION

The calculation was performed using the software program COPRAS Software - Excel, and the results obtained are shown in the tables below, as well as graphically.

Table 2. Statistics of the initial data

		Statistics					
		1 Number of employees	2 Employee earnings	3 Assets	4 Capital	5 Sales	6 Net profit
N	Valid	8	8	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0	0	0
Std. Error of Mean		7765.75139	14344.42335	89632.96460	55471.58315	139264.95990	10115.84043
Median		207056.0000	187645.5000	2350066.5000	890370.5000	3091022.0000	113527.0000
Std. Deviation		21964.86187	40572.15608	253520.30840	156897.33040	393900.79000	28611.91747
Variance		482455156.900	1646099849.000	64272546750.000	24616772290.000	155157832400.000	818641821.100
Skewness		-1.119	.565	.717	.576	.141	.960
Std. Error of Skewness		.752	.752	.752	.752	.752	.752
Kurtosis		1.355	-1.028	-.773	-.869	-1.373	.519
Std. Error of Kurtosis		1.481	1.481	1.481	1.481	1.481	1.481
Range		67997.00	110344.00	680035.00	436034.00	1069903.00	84055.00
Minimum		159621.00	151978.00	2157564.00	746992.00	2594602.00	86955.00
Maximum		227618.00	262322.00	2837599.00	1183026.00	3664505.00	171010.00

Friedman Test

Ranks	
	Mean Rank
1 Number of employees	2.63
2 Employee earnings	2.38
3 Assets	5.00
4 Capital	4.00
5 Sales	6.00
6 Net profit	1.00

Test Statistics

N	8
Chi-Square	38.929
df	5
Asymp. Sig.	.000
a. Friedman Test	

Source: Author's calculation (using the SPSS software program)

All observed variables have lately been above average. This has had a positive effect on the efficiency of trade in Serbia. As Asimp. Sig. = 0.000 < 0.05, the hypothesis that the differences between the variables (measurements) are equal to zero is rejected, ie. the differences between them are statistically significant.

Table 3. Correlation matrix of the initial data

		Correlations					
		1	2	3	4	5	6
1 Number of Employees	Pearson Correlation	1	.802*	.813*	.793*	.852**	.769*
	Sig. (2-tailed)		.017	.014	.019	.007	.026
	N	8	8	8	8	8	8
2 Employee earnings	Pearson Correlation	.802*	1	.997**	.999**	.961**	.975**
	Sig. (2-tailed)	.017		.000	.000	.000	.000
	N	8	8	8	8	8	8
3 Assets	Pearson Correlation	.813*	.997**	1	.995**	.963**	.976**
	Sig. (2-tailed)	.014	.000		.000	.000	.000
	N	8	8	8	8	8	8
4 Capital	Pearson Correlation	.793*	.999**	.995**	1	.956**	.979**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.000		.000	.000
	N	8	8	8	8	8	8
5 Sales	Pearson Correlation	.852**	.961**	.963**	.956**	1	.933**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000		.001
	N	8	8	8	8	8	8
6 Net profit	Pearson Correlation	.769*	.975**	.976**	.979**	.933**	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000	.000	.001	
	N	8	8	8	8	8	8

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: Author's calculation (using the SPSS software program)

The correlation matrix shows that there is a positive strong correlation between the observed variables at the level of statistical significance.

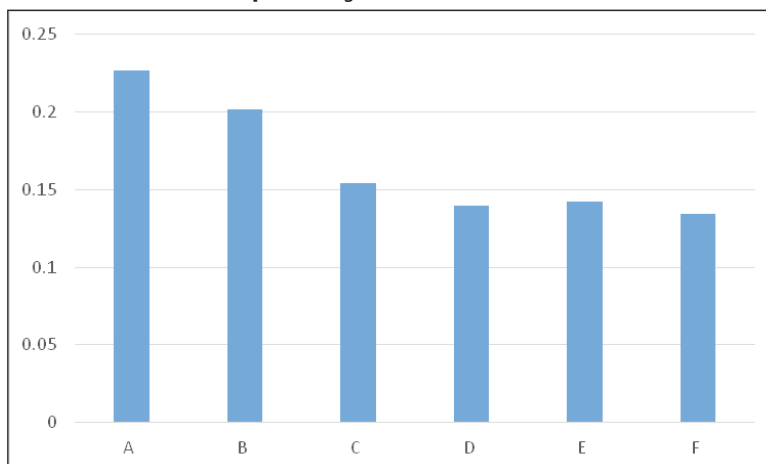
Weight coefficients were calculated using the AHP (Analytical Hierarchical Process) method (Saaty, 2008).

Table 4. Weight coefficients of the criteria

AHP With Arithmetic Mean Method							
Initial Comparisons Matrix							
	A	B	C	D	E	F	
A – Number of Employees	1	2	3	1	1	1	
B – Employee earnings	0.5	1	1	2	1	3	
C - Assets	0.333333	1	1	1	2	1	
D - Capital	1	0.5	1	1	1	1	
E - Sales	1	1	0.5	1	1	1	
F – Net profit	1	0.333333	1	1	1	1	
SUM	4.83333	5.83333	7.5	7	7	8	
Normalized Matrix							
	A	B	C	D	E	F	Weight of Criteria
A – Number of Employees	0.2069	0.3429	0.4000	0.1429	0.1429	0.1250	0.2267
B – Employee earnings	0.1034	0.1714	0.1333	0.2857	0.1429	0.3750	0.2020
C - Assets	0.0690	0.1714	0.1333	0.1429	0.2857	0.1250	0.1545
D - Capital	0.2069	0.0857	0.1333	0.1429	0.1429	0.1250	0.1394
E - Sales	0.2069	0.1714	0.0667	0.1429	0.1429	0.1250	0.1426
F – Net profit	0.2069	0.0571	0.1333	0.1429	0.1429	0.1250	0.1347
						SUM	1
Consistency Ratio							
0.0762							
COMPARE WITH 0.1; IT SHOULD BE LESS THAN 0.1.							

Source: Author's calculation (using by AHP Software-Excel)

Graph 1. Weight coefficients of criteria



Source: Authors

In terms of the significance of the observed criteria, the Number of Employees is in the first place. It is followed by: Employee earnings, Assets, Sales, Capital and Net profit.

This means that efficient management of human capital (through training, flexible employment, adequate reward system, etc.) can, among other things, significantly increase the efficiency of trade in Serbia.

In order to achieve the target efficiency of trade in Serbia, it is also necessary to manage assets, capital, sales and profits as efficiently as possible (Berman, Evans, & Chatterjee, 2018; Levy, Weitz, & Grewal, 2019).

Table 5. Initial matrix

Initial Matrix						
Weights of criteria	0.2267	0.202	0.1545	0.1394	0.1426	0.1347
Kind of criteria	1	-1	1	1	1	1
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	193210	151978	2160474	746992	2891518	89730
A2	191621	154833	2157564	761305	2594602	86955
A3	159621	164718	2197931	805009	2731999	95265
A4	206092	180367	2324843	859749	3009651	105238
A5	208020	194924	2375290	920992	3172393	122727
A6	219373	218410	2524897	1007972	3361094	121816
A7	222049	238022	2682931	1073056	3608329	139409
A8	227618	262322	2837599	1183026	3664505	171010
SUM	1627604	1565574	19261529	7358101	25034091	932150

Source: Authors

Table 6. Normalized matrix

NormalizedMatrix						
Weights of criteria	0.2267	0.202	0.1545	0.1394	0.1426	0.1347
Kind of criteria	1	-1	1	1	1	1
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	0.1187	0.0971	0.1122	0.1015	0.1155	0.0963
A2	0.1177	0.0989	0.1120	0.1035	0.1036	0.0933
A3	0.0981	0.1052	0.1141	0.1094	0.1091	0.1022
A4	0.1266	0.1152	0.1207	0.1168	0.1202	0.1129
A5	0.1278	0.1245	0.1233	0.1252	0.1267	0.1317
A6	0.1348	0.1395	0.1311	0.1370	0.1343	0.1307
A7	0.1364	0.1520	0.1393	0.1458	0.1441	0.1496
A8	0.1398	0.1676	0.1473	0.1608	0.1464	0.1835

Source: Authors

Table 7. Weighted normalized decision matrix

Weighted Normalized Matrix						
Kind of criteria	1	-1	1	1	1	1
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	0.0269	0.0196	0.0173	0.0142	0.0165	0.0130
A2	0.0267	0.0200	0.0173	0.0144	0.0148	0.0126
A3	0.0222	0.0213	0.0176	0.0153	0.0156	0.0138
A4	0.0287	0.0233	0.0186	0.0163	0.0171	0.0152
A5	0.0290	0.0252	0.0191	0.0174	0.0181	0.0177
A6	0.0306	0.0282	0.0203	0.0191	0.0191	0.0176
A7	0.0309	0.0307	0.0215	0.0203	0.0206	0.0201
A8	0.0317	0.0338	0.0228	0.0224	0.0209	0.0247

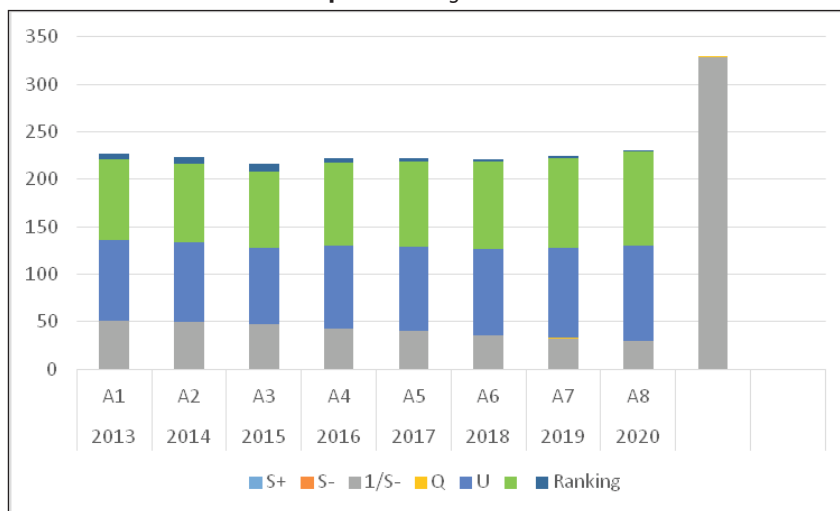
Source: Authors

Table 8. Raking alternatives

Alternatives		S+	S-	1/S-	Q	U		Ranking
2013	A1	0.0878	0.0196	50.9966	0.1192	84.76	84.76	6
2014	A2	0.0858	0.0200	50.0563	0.1166	82.88	82.88	7
2015	A3	0.0844	0.0213	47.0523	0.1134	80.62	80.62	8
2016	A4	0.0960	0.0233	42.9700	0.1224	87.05	87.05	5
2017	A5	0.1013	0.0252	39.7610	0.1257	89.41	89.41	4
2018	A6	0.1067	0.0282	35.4854	0.1285	91.36	91.36	3
2019	A7	0.1135	0.0307	32.5616	0.1335	94.93	94.93	2
2020	A8	0.1225	0.0338	29.5452	0.1406	100.00	100.00	1
				0.2020	328.4284	0.1406		
				SUM	SUM	MAX		

Source: Authors

Graph 2. Ranking alternatives



Source: Authors

Based on the obtained results of the empirical research on the efficiency of trade in Serbia using the COPRAS method, it can be stated that it was at its best in 2020, followed by: 2019, 2018, 2017, 2016, 2013, 2014 and 2015.

The negative direct impact of the Covid-19 corona virus pandemic on the efficiency of trade in Serbia is negligible and is greatly mitigated with increased electronic sales. This is also indicated by the dynamics of monthly retail sales in the European Union and Serbia, as well as data on retail sales via the Internet in EU member states. Recently, as the results of empirical research using the COPRAS method show, the efficiency of trade in Serbia has been continuously increasing. This was positively influenced by numerous factors of macro and micro nature, such as: economic climate,

living standard, employment, inflow of foreign direct investment (global retail chains), modern concepts of cost, revenue and profit management, new business models, digitalization of business as a whole.

CONCLUSION

In terms of the significance of the observed criteria, the Number of employees is in the first place. It is followed by: Employee earnings, Assets, Sales, Capital and Net profit. This implies that, among other things, efficient management of human capital can significantly increase the efficiency of trade in Serbia. Based on the obtained results of the empirical research on the efficiency of trade in Serbia using the COPRAS method, it can be stated that it was at its best in 2020, followed by: 2019, 2018, 2017, 2016, 2013, 2014 and 2015. It is characteristic that, given the nature of the business, the negative impact of the Covid-19 corona virus pandemic on the efficiency of trade in Serbia was not significantly felt. It has been greatly mitigated with increased electronic sales. Generally speaking, the efficiency of trade in Serbia has been continuously increasing lately. This was positively influenced by numerous factors: economic climate, living standard, employment, inflow of foreign direct investment (global retail chains), modern business management concepts, digitalization of the entire business, electronic sales. Their efficient control can significantly influence the improvement of trade efficiency in Serbia. In order to achieve the targeted efficiency of trade in Serbia in the future, it is necessary to more efficiently manage human resources, assets, capital, sales and profits.

REFERENCES

- Alinezhad, A., & Khalili, J. (2019). COPRAS Method. U A. Alinezhad, & J. Khalili, *New Methods and Applications in Multiple Attribute Decision Making (MADM). International Series in Operations Research & Management Science* (str. 87-92). Cham: Springer .
- Baloyi, V. D., & Meyer, L. D. (2020). The development of a mining method selection model through a detailed assessment of multi-criteria decision methods. *Results in Engineering* , 8, 100-172.
- Berman, B. R., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). *Retail Management: A Strategic Approach*. Harlow: Pearson.
- Burinskiene, A., & Daskevici, D. (2014). Consumer demand: Online of retail stores. *Economics and management* , 19 (2), 172-186.
- Çakir, E., & Karabiyik, B. K. (2017). Bütünleşik SWARA - COPRAS Yöntemi Kullanarak Bulut Depolama Hizmet Sağlayıcılarının Değerlendirilmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi* , 10 (4), 417-433.
- Chatterjee, P., Athawale, V. M., & Chakraborty, S. (2011). Materials selection using complex proportional assessment and evaluation of mixed data methods. *Materials and Design* , 32 (2), 851-860.
- Durmus, H., & İnel, M. N. (2020). Comparing Aras and Copras Methods to Evaluate Firms By Using Fundamental Analysis. *International Journal of Social, Political and Economic Research* , 7 (2), 214-230.
- Ersoy, N. (2017). Performance measurement in retail industry by using a multi-criteria decision making methods. *Ege Academic Review* , 17 (4), 539-551.
- Gaur, L., Agarwal, V., & Anshu, K. (2020). Fuzzy DEMATEL Approach to Identify the Factors Influencing Efficiency of Indian Retail Websites. U P. K. Kapur, O. Singh, S. K. Khatri,

- & A. K. Verma, *Strategic System Assurance and Business Analytics. Asset Analytics (Performance and Safety Management)* (str. 69-84). Singapore: Springer.
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2019). *Retailing Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Lukic, R. (2020). ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF TRADE IN OIL DERIVATIVES IN SERBIA BY APPLYING THE FUZZY AHP-TOPSIS METHOD. *Business Excellence and Management*, 10 (3), 80-98.
- Lukic, R., & Hadrovic Zekic, B. (2019). Evaluation of efficiency of trade companies in Serbia using the DEA approach. *Proceedings of the 19 th International Scientific Conference BUSINESS LOGISTICS IN MODERN MANAGEMENT* (str. 145-162). Osijek: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek.
- Lukic, R., Hadrovic Zekic, B., & Crnjac Milic, D. (2020). Financial performance evaluation of trading companies in Serbia using the integrated Fuzzy AHP - TOPSIS Approach. *9th INTERNATIONAL SCIENTIFIC SYMPOSIUM REGION, ENTREPRENEURSHIP, DEVELOPMENT* (str. 690-703). Osijek: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek.
- Lukic, R., Vojteski Kljenak, D., & Anđelić, S. (2020). ANALYZING FINANCIAL PERFORMANCES AND EFFICIENCY OF THE RETAIL FOOD IN SERBIA BY USING THE AHP – TOPSIS METHOD. *Economics of Agriculture*, 67 (1), 55-68.
- Lukić, R. (2021). Analysis of the efficiency of financial institutions in Serbia based on the OCRA method. *Tehnika*, 76 (1), 103-111. <https://doi.org/10.5937/tehnika2101103L>
- Madic, M., Markovic, D., Petrovic, G., & Radovanovic, M. (2014). Application of COPRAS method for supplier selection. *The Fifth International Conference Transport and Logistics - TIL* (str. 47–50). Niš: University of Niš.
- Mardani, A., Jusoh, A., MD Nor, K., Khalifah, Z., Zakwan, N., & Valipour, A. (2015). Multiple criteria decision-making techniques and their applications – a review of the literature from 2000 to 2014. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28 (1), 516-571.
- Račić, Ž. V., Mikić, Đ. and Mikić, N. (2021). ALGORITAM OPTIMIZACIJE ALOKACIJE RESURSA U CILJU ISPITIVANJA EKONOMSKIH EFEKATA REAGOVANJA MODELA LINEARNOG PROGRAMIRANJA. *Economy and Market Communication Review*, 1, 109-122. <https://doi.org/10.7251/EMC2101109R>
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making With The Analytic Hierarchy Process. *Int J Serv Sc*, 1 (1), 83-98.
- Sałaun, W., Wątróbski, J., & Shekhovtsov, A. (2020). Are MCDA Methods Benchmarkable? A Comparative Study of TOPSIS, VIKOR, COPRAS, and PROMETHEE II Methods. *Symmetry*, 12 (9), 1549.
- Zavadskas, E. K., Kaklauskas, A., Turskis, Z., & Tamošaitien, J. (2008). Selection of the effective dwelling house walls by applying attributes values determined at intervals. *Journal of Civil Engineering and Management*, 14 (2), 85-93.



UTJECAJ OSNOVNIH OBILJEŽJA PODUZEĆA, INOVATIVNOSTI I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ZA RAZDOBLJE 2016-2019. U REPUBLICI HRVATSKOJ

Helena Šlogar

Docent; Libertas međunarodno sveučilište; Zagreb, Hrvatska; hslogar@libertas.hr;
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7240-1140>

Sažetak: Cilj ovoga rada je ispitati mijenja li se model utjecaja osnovnih obilježja poduzeća na inovativnost i uspješnost poslovanja u razdoblju 2016. – 2019. u hrvatskim poduzećima. Za analizu utjecaja starosti poduzeća i broja zaposlenika, kao ordinarnih varijabli, provedena je regresijska analiza, a za analizu utjecaja stupnja obrazovanja zaposlenih i stupnja obrazovanja menadžera, kao nominalnih varijabli, provedena je faktorska analiza varijance. Rezultati regresijske analize pokazuju da je došlo do značajnije promjene utjecaja starosti poduzeća i broja zaposlenih na inovativnost procesa te broja zaposlenih na uspješnost poslovanja. S druge strane nije došlo do značajne promjene utjecaja starosti poduzeća na inovativnost i uspješnost poslovanja. Nadalje, nema značajne promjene utjecaja broja zaposlenih na inovativnost, inovativnost proizvoda i inovativnost poslovnog sustava u razdoblju 2016. – 2019. Rezultati faktorske analize varijance pokazuju da su se vrijednosti inovativnosti i njezine tri dimenzije značajno promijenile u odnosu na stupanj obrazovanja zaposlenih u razdoblju 2016. – 2019. U promatranom razdoblju iste vrijednosti inovativnosti nisu se statistički značajno promijenile u odnosu na stupanj obrazovanja menadžera. Nadalje, vrijednosti uspješnosti poslovanja nisu se značajno promijenile u odnosu na stupanj obrazovanja zaposlenih i stupanj obrazovanja menadžera. Rezultati ovoga rada imaju značajne teorijske i praktične implikacije.

Ključne riječi: starost poduzeća; broj zaposlenika; inovativnost; stupanj obrazovanja zaposlenika; stupanj obrazovanja menadžera.

JEL klasifikacija: L2, O3, O1.

UVOD

Početkom pedesetih godina dvadesetog stoljeća počinje se razvijati koncept učeće organizacije. Učeća organizacija stalno se prilagođava promjenama u okruženju i pod utjecajem je globalizacije, razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i sve veće ekonomske nejednakosti između razvijenih i nerazvijenih zemalja (Senge, 2001). Orijentacija na učenje može utjecati na ponašanje i razvoj novih znanja pojedinog poduzeća (Hult i suradnici 2004). Iako znanstvenici uočavaju pozitivnu vezu između osnovnih obi-

lježja poduzeća, inovativnosti i uspješnosti poslovanja, raznolikost inovacijskih strategija zahtijeva višedimenzionalni pristup kako bi se ispitao doprinos promatranih varijabli. U tržišnoj ekonomiji ključni izazovi za menadžere vezani su za postizanje inovativnosti i njihove organizacijske sposobnosti za učinkovito i djelotvorno vođenje poduzeća. Rast globalnog tržišta upućuje na potrebu obrazovanja zaposlenika kao i usvajanja novih znanja i vještina. Mnoga poduzeća prepoznala su važnost obrazovanja i važnost stvaranja inovativnog ambijenta radi održivoga poslovnog modela u uvjetima globalizacije. Upravo danas, kada je propulzivnost industrije u snažnom padu, važna je obrazovna struktura zaposlenika koja utječe na inovativne aktivnosti i poslovnu uspješnost.

Inovacija je povezana s povećanim ulaganjima u obrazovanje zaposlenika i s većim poslovnim rivalstvom. Spoznaja o isplativosti ulaganja u proces obrazovanja uz interdisciplinarni pristup temelj je poboljšanja inovativnosti u poduzećima. Usvojena znanja zaposlenika brzo zastarijevaju te je potrebno ovladati sposobnostima prihvaćanja inovativnih znanja i procesa u kratkom vremenu. Zbog brzog razvoja i dostupnosti novih tehnologija, tržište je prezasićeno različitim proizvodima i uslugama. Veliku razliku među uspješnim poduzećima čini inovativan pristup zaposlenika prema sve zahtjevnijim kupcima. Inovativni pristup zaposlenika oduvijek je polazište razvoja novih ideja čime se može značajno unaprijediti poslovanje. Povećanje učinkovitosti zaposlenika važno je u razvoju poslovne izvrsnosti poduzeća. Inovativno radno okruženje karakterizira stalno propitivanje načina rada, prioriteta u skladu s trendovima te stvaranje organizacijske kulture u nastojanju da se potakne održivi poslovni rast.

Cilj rada je istražiti povezanost osnovnih obilježja poduzeća na inovativnost i uspješnost poslovanja u dva promatrana razdoblja (2016. i 2019.). U ovome istraživanju želi se odgovoriti na sljedeća pitanja: 1. Postoji li veza između starosti poduzeća, inovativnosti i uspješnosti poslovanja? 2. Koliki je utjecaj između broja zaposlenih na inovativnost i uspješnost poslovanja? 3. Kakav je utjecaj između stupnja obrazovanja zaposlenika na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća? i 4. Kakav je utjecaj između stupnja obrazovanja menadžera na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća? Kako bi se odgovorilo na istraživačka pitanja, provedeno je longitudinalno istraživanje na temelju modela za 2016. i 2019. godinu na uzorku hrvatskih poduzeća. Ovo istraživanje provedeno je u skladu s Priručnikom za prikupljanje podataka i interpretaciju inovacija izrađenom u Oslu koji predlaže razdoblje od tri godine da bi se razumjele promjene u razinama poslovnih inovacija (OECD, 2005). Glavna hipoteza ovoga rada je: Postoji pozitivan utjecaj osnovnih obilježja poduzeća na inovativnost i uspješnost poslovanja i taj se utjecaj značajno ne mijenja u 2019. godini u odnosu na 2016. godinu. Glavna hipoteza testirat će se na pomoćnim hipotezama.

H1: Starost poduzeća pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.

H2: Broj zaposlenika pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.

H3: Stupanj obrazovanja zaposlenika pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.

H4: Stupanj obrazovanja menadžera pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.

Rezultati ovoga istraživanja uz to što daju doprinos literaturi o povezanosti osnovnih obilježja poduzeća, inovativnosti i uspješnosti poslovanja u tranzicijskim zemljama, pružaju uvid u kombinirane učinke obilježja poduzeća na inovativnost i uspješnost hrvatskih poduzeća. Iako je istraživanje provedeno samo za Hrvatsku, ono pruža teorijske i empirijske spoznaje koje postaju relevantne za istraživače u drugim zemljama. Rad je organiziran na sljedeći način. Na početku rada navode se znanstveni izvori koji se bave temom rada, slijedi opis metodologije i rezultati istraživanja. Zaključak, ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja nalaze se na kraju rada.

PREGLED LITERATURE

Za razumijevanje inovativnosti odnose na razini pojedinca, poduzeća i globalnog okruženja potrebno je sagledati cjelovito. Što je više inovativnih poduzeća sa strategijom i misijom postojanja, to je veća vjerojatnost da će se razvijati inovativan proizvod i osigurati uspješno poslovanje. Time se posljedično stvara potencijal za stručnjake s traženim kompetencijama i specifičnim znanjima na tržištu rada koji s manje problema pronalaze posao. Zaposlenici u poduzećima profesionalno slijede strateške odrednice, među kojima inovativnost ima ključno mjesto. Kako bi se dosegnula operativna izvrsnost u području kao što je integracija inovativnih sustava, primjenom novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija treba promišljati izvan dosadašnjih okvira za što su potrebni visokoobrazovani menadžeri, ali i zaposlenici. Time se daje konkretan doprinos imidžu poduzeća kao isporučitelju inovativnih integriranih rješenja. Karaman Aksentijević i suradnici (2008) nastoje dokazati da stalni razvoj i korištenje ljudskih potencijala postaju glavni nositelj poslovnog uspjeha. Istovremeno, stratejsko upravljanje ljudskim potencijalima vodi boljim rezultatima kroz unaprjeđenje vodstva, stvaranja poslovnog ambijenta u kojemu inovacije postaju pokretač razvoja, odanosti zaposlenika te porasta radnog učinka.

Rezultati istraživanja Cefis i Marsili (2006) pokazuju da u Nizozemskoj inovacije imaju pozitivan i značajan učinak na vjerojatnost opstanka poduzeća koji se ovisno o njihovoj starosti i veličini s vremenom povećava. Nadalje, Mazzarol i suradnici (2010) nude pregled literature o učincima starosti poduzeća s posebnim interesom za inovacijske performanse i financijske rezultate. Nybakk (2012) navodi kako starost poduzeća ne utječe na odnos inovativnosti i orijentacije na učenje.

Navaretti i suradnici (2014) utvrđuju da je utjecaj starosti poduzeća na rast i poslovni uspjeh sličan kod talijanskih, francuskih i španjolskih proizvodnih poduzeća s više od deset zaposlenih u razdoblju 2001. – 2008. godine. Adeyeye i suradnici (2016) navode da veličina proizvodnih poduzeća ne utječe značajno na uvođenje bilo koje vrste inovacija. Nadalje, Cucculelli (2018) ispituje utjecaj starosti poduzeća na inovacije proizvoda uzimajući u obzir ulogu mandata izvršnog direktora talijanskih proizvodnih poduzeća. Rezultati pokazuju da je niža inovacijska aktivnost uočena u zrelim poduzećima, dok je visoka inovativna aktivnost pokrenuta inovacijskom sklonošću izvršnog direktora za vrijeme njegova mandata u mlađim poduzećima. Štoviše, Coad i suradnici (2018) daju pregled literature o učincima starosti poduzeća s posebnim naglaskom na inovacijske performanse, opstanak i mogući rast u različitim zemljama. U studiji Šlogar i Bezić (2019) nije potvrđena veza između inovativnosti i starosti hrvatskih poduzeća. Na temelju navedenih istraživanja testirana je sljedeća pomoćna hipoteza: H1: Starost poduzeća pozitivno utječe na inovativnost i

uspješnost poslovanja i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.

Od 2008. do 2009. godine ekonomska kriza utjecala je na poduzetnike širom svijeta što je imalo nepovoljne učinke na otvaranje novih radnih mjesta (Rafferty i suradnici 2013). Mala i srednja poduzeća prednjače u promicanju poduzetničkih vještina, poticanju inovacija i stvaranju novih radnih mjesta (Audretsch i suradnici 2014). Coad i Rao (2008) primjećuju kako je inovacija od presudne važnosti za brzorastuća poduzeća. Sve više start-up poduzeća ima značajnu ulogu u eksperimentiranju i razvoju inovacija, što dovodi do većeg broja zaposlenih, produktivnosti i rasta.

Nadalje, Triguero i suradnici (2014) upućuju na to da procesna inovacija ima pozitivan učinak na rast zapošljavanja u malim i srednjim poduzećima u razdoblju 1990. – 2008. u španjolskim proizvodnim poduzećima. Isto tako, Dolfisma i Velde (2014) otkrivaju da se industrije kojima dominiraju mala poduzeća pokazuju inovativnijima od industrija u kojima dominiraju velika poduzeća. U svojoj studiji Coad i suradnici (2016) za razdoblje 2004. – 2012. utvrđuju da su mlada španjolska poduzeća više orijentirana na rast zaposlenosti jer poduzimaju rizičnije inovacijske aktivnosti koje dovode do većeg uspjeha na tržištu.

U studiji Šlogar i Bezić (2019) nije potvrđeno postojanje povezanosti između broja zaposlenika i inovativnosti u hrvatskim poduzećima. Herstad i Sandven (2020) navode da su u razdoblju 2004. – 2010. godine u Norveškoj inovacije i rast zaposlenosti višedimenzionalna međusobno povezana obilježja poduzeća. Na temelju navedenih studija testirana je sljedeća pomoćna hipoteza H2: Broj zaposlenika pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.

U studiji Božić i Radas (2005) tvrde da poduzeća s većim udjelom visokoobrazovanih zaposlenika imaju veći raspon potrebnih znanja koja im omogućuju da razvijaju inovacije. Nadalje, Huergo (2006) navodi da su značajni izvori inovacija u proizvodnim poduzećima zaposlenici s posebnim vještinama za provedbu tehnoloških aktivnosti u proizvodnim inovacijskim procesima. Sahut i Peris-Ortiz (2014) tvrde da mala poduzeća zahtijevaju blisku suradnju zaposlenika te iako im nedostaje znanja i resursa kojima raspolažu velika poduzeća, pružaju najpovoljnije okruženje za razvoj inovacija. Hanafi i suradnici (2017) upućuju na to da postoji pozitivna značajna povezanost između orijentacije na učenje i uspješnosti poslovanja. Ta povezanost proizlazi iz činjenice da je 90 % žena u čijem su vlasništvu poduzeća obrazovano, a njihovo znanje utječe na obavljanje usluga u industrijskom sektoru. Łobos i Szewczyk (2018) iznose da su vještine zaposlenika povezane s inovativnošću i na taj se način potiče poduzeća da zapošljavaju visoko kvalificirane pojedince na dobro plaćenim poslovima. Zbierowski (2019) ističe da se raznolikost obrazovne radne snage ogleda u odgovornosti za ostvarene rezultate čime se povećava kvaliteta upravljanja inovativnim procesima. Međutim, u studiji Šlogar i Bezić (2019) na uzorku hrvatskih poduzeća nije potvrđeno postojanje povezanosti između stupnja obrazovanja zaposlenika i inovativnosti. U svojoj studiji Fiorentin i suradnici (2020) daju dokaze o učincima inovacija na inovacijske rezultate i kvalificirano zapošljavanje u proizvodnim poduzećima u razdoblju 2010. – 2012. Rezultati pokazuju da se inovativna poduzeća ističu boljim učinkom od neinovativnih, jer zahtijevaju više kvalificiranih radnika od neinovativnih poduzeća, a učinak je veći na višim razinama produktivnosti poduzeća što u konačnici

ci utječe na uspješnost poslovanja. Na temelju navedenih studija testirana je sljedeća pomoćna hipoteza: H3: Stupanj obrazovanja zaposlenika pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.

Otero-Neira i suradnici (2009) proveli su usporedno istraživanje niskotehno-loških, malih i srednjih poduzeća iz Finske, Španjolske i Italije te istaknuli presudnu ulogu koju znanje i stil upravljanja menadžera ima u razvoju inovacija. Altinay i Wang (2011) smatraju da obrazovanje i poslovno iskustvo poduzetnika pozitivno utječe na poduzetničku orijentaciju, a time i na inovativnost poduzeća. Nybakk i suradnici (2011) tvrde da bez obzira na veličinu poduzeća, pozitivna klima za inovacije i menadžment fokusiran na razvoj inovacija imaju pozitivan utjecaj na razvoj inovativnih proizvoda u drvenoj industriji norveških i američkih kompanija. Kungwansupaphan i Siengthai (2014) ističu da znanje i vještine poduzetnika u prehrambenoj industriji na Tajlandu povećavaju upravljačke kompetencije i utječu na stratešku orijentaciju poduzeća. Na uzorku japanske prerađivačke industrije Kato i Honjo (2015) istražuju ulogu poduzetničkog ljudskog kapitala u postignućima poduzeća u sektorima visoke i niske tehnologije. Rezultati pokazuju da je poduzetnički ljudski kapital, mjeran kao obrazovna pozadina, važan za smanjenje vjerojatnosti bankrota u sektorima visoke tehnologije za razliku od sektora niske tehnologije. D'Angelo i Presutti (2019) navode da mala i srednja poduzeća s većom poduzetničkom orijentacijom i orijentacijom na učenje imaju veći međunarodni rast. Takav pristup može biti uvjetovan poduzetničkim individualnim karakteristikama kao i poduzetničkim i industrijskim iskustvom.

Jabeen i suradnici (2019) naglašavaju da poduzetnice vlasnice malih i srednjih poduzeća daju prednost istraživanju i razvoju, inovacijskoj strategiji i razvoju vještina kao glavnim kriterijima koji utječu na njihove inovacijske odluke. U studiji Le i Lei (2019) istražuju razlike u utjecajima transformacijskog vodstva na inovacijske sposobnosti u poduzeću. Na temelju navedenih studija testirana je sljedeća pomoćna hipoteza: H4: Stupanj obrazovanja menadžera pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu. Na temelju navedenog može se zaključiti da su starost poduzeća, broj zaposlenika i njihova razina obrazovanja važni čimbenici koji utječu na inovativnost poslovnih procesa.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Longitudinalno istraživanje provedeno je na osnovi istoga modela i iste ankete na podskupu uzorka opisanih te objavljenih u *Šlogar* i Bezić (2019) s ciljem da podaci prikupljeni 2016. i 2019. budu kompatibilni i prikladni za usporedbu. U model su uključena osnovna obilježja poduzeća: starost poduzeća, broj zaposlenika, stupanj obrazovanja zaposlenika, stupanj obrazovanja menadžera kao nezavisne varijable, te inovativnost i njezine dimenzije inovativnost proizvoda, inovativnost procesa i inovativnost poslovnog sustava (Nybakk, 2012) kao zavisne varijable. Isto tako, uspješnost poslovanja i njezine dimenzije kvantitativni i kvalitativni efekti kao zavisne varijable. Stupanj obrazovanja zaposlenika i stupanj obrazovanja menadžera analizirani su kao nominalne varijable, a sve ostale varijable analizirane su kao ordinarne varijable.

Za mjerenje inovativnosti korištena je prilagođena mjerna ljestvica iz modela Nybakk (2012), koja se sastoji od 15 tvrdnji, a podijeljena je u tri dimenzije. Ino-

vativnost proizvoda uključuje stvaranje i/ili usvajanje novih proizvoda, poboljšanje postojećih proizvoda u poduzeću. Inovativnost procesa obuhvaća radnje koje dovode do inovacije procesa kao i sam proces (tj. tehnologije i poboljšanja koja se koriste u proizvodnji) koji čini inovaciju. Inovativnost poslovnog sustava može se primijeniti na svaki aspekt poduzeća koji je potreban za upravljanje poslovanjem i njegovim poslovnim okruženjem. Primijenjena je Likertova ljestvica u rasponu od 1 – „tvrdnja se uopće ne odnosi na moje poduzeće“ do 5 – „tvrdnja se u potpunosti odnosi na moje poduzeće“.

Uspješnosti poslovanja mjeri se kvantitativnim efektima koji uključuju tržišni udio, opću likvidnost, produktivnost, stupanj ukupne zaduženosti, rast prodaje proizvoda i/ili usluga, rast broja zaposlenika i fleksibilnost na promjene u okruženju. Primijenjena je Likertova ljestvica od pet stupnjeva od 1 – „jako nisko“ do 5 – „jako visoko“. Kvalitativni efekti uspješnosti poslovanja uključuju ispitivane tvrdnje o fluktuaciji zaposlenika, odsutnosti s posla, sposobnosti prilagodljivosti zaposlenika, privrženosti zaposlenika poslu, broju novih proizvoda, kvaliteti proizvoda, broju izgubljenih kupaca, broju novih kupaca i imidžu poduzeća. Također se koristi Likertova ljestvica od pet stupnjeva od 1 – „jako nisko“ do 5 – „jako visoko“. Provedeno je online anketno ispitivanje na prigodnom uzorku u dva različita razdoblja: listopad – prosinac 2016. godine i listopad 2019. – siječanj 2020. godine. Za longitudinalno istraživanje u uzorak su izabrana samo poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju 2016. i 2019. kako bi usporedba bila što pouzdanija. Dakle, u longitudinalno istraživanje uključeno je 101 poduzeće od 303 iz 2016. i 101 poduzeće od 158 iz 2019. godine.

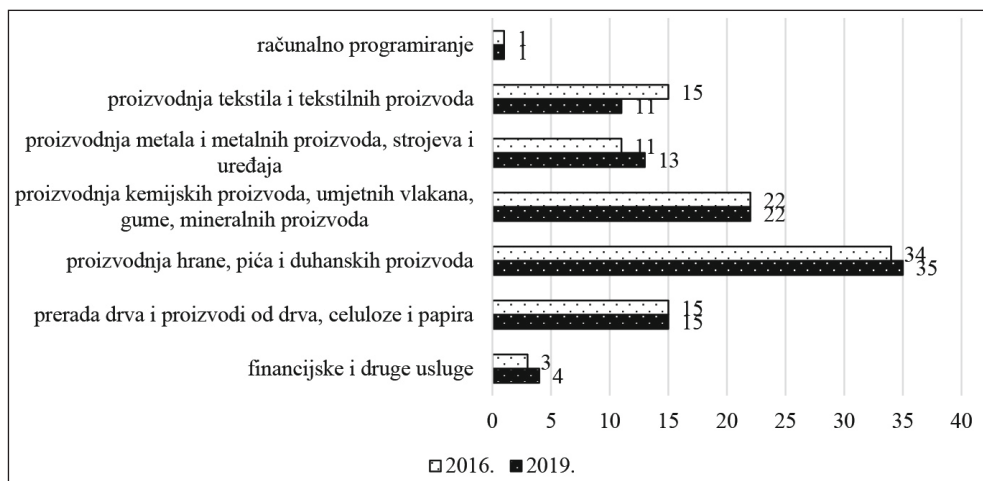
Power analizom je utvrđeno da će na uzorku od 101 poduzeća za razinu pouzdanosti od 95 % i snagu testa od 90 % koeficijent korelacije veći od 0,30 biti statistički značajan *što je očekivana korelacija između nezavisnih i zavisnih varijabli na osnovi istraživanja provedenog 2016. godine*. Na osnovi toga može se utvrditi da će se na uzorku od 101 poduzeća dobiti pouzdani statistički rezultati. Prikupljeni podaci za ordinarne varijable prvo su analizirani deskriptivnom statistikom kako bi se provjerilo slijede li distribucije vrijednosti nezavisnih i zavisnih varijabli normalnu distribuciju. Kako prosječna vrijednost (Mean) značajno ne odstupa od medijalne vrijednosti (Median), moglo se zaključiti da ne postoji značajno odstupanje od normalne distribucije te su za daljnju statističku analizu korištene regresijska analiza i faktorska analiza varijance kao parametrijske metode. Prikupljeni podaci za nominalne varijable prikazani su frekvencijskim tablicama kako bi se prikazala raspodjela stupnjeva obrazovanja zaposlenih i menadžera. Regresijskom analizom provjereno je postoji li statistički značajna povezanost starosti poduzeća i zavisnih varijabli, te broja zaposlenih i zavisnih varijabli u 2016. i 2019. godini. Faktorskom analizom varijance provjereno je mijenjaju li se statistički značajno vrijednosti zavisnih varijabli po pojedinim stupnjevima obrazovanja zaposlenih i menadžera u 2016. i 2019. godini.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U modelu za 2016. godinu od ukupno 101 poduzeća najzastupljenija su mala poduzeća s 63,8 % (između 10 i 49 zaposlenih), velika poduzeća s 20 % (više od 250 zaposlenih), srednja poduzeća s 15,2 % (od 50 do 250 zaposlenih) i mikro poduzeća s 1 %. U modelu iz 2019. godine od ukupno 101 poduzeća najzastupljenija su srednja poduzeća s 44,6 %, mala poduzeća s 32,6 % i velika poduzeća s 21,8 % i 1 % mikropo-

duzetnika. Frekvencijske tablice za nominalne varijable pokazuju da su u oba modela najzastupljenija poduzeća s brojem zaposlenih između 10 i 250.

Grafikon 1. Struktura poduzeća prema djelatnosti u 2016. i 2019. godini



Izvor: Autor rada

Distribucija promatranih poduzeća prema djelatnostima gotovo je identična u promatranim godinama (Grafikon 1.). Istraživanjem je obuhvaćen najveći broj poduzeća iz djelatnosti proizvodnje hrane, pića i duhanskih proizvoda – 69, slijede djelatnosti proizvodnje kemijskih proizvoda, umjetnih vlakana, gume, mineralnih proizvoda – 44, prerade drva i proizvodi od drva, celuloze i papira – 30, proizvodnje tekstila i tekstilnih proizvoda – 26, proizvodnje metala i metalnih proizvoda, strojeva i uređaja – 24, financijskih i drugih usluga – 7 i računalnog programiranja – 2.

Tablica 1. Frekvencijska tablica stupnjeva obrazovanja zaposlenih u 2016. i 2019. godini

Stupanj obrazovanja zaposlenih	Broj 2016.	Postotak 2016.	Broj 2019.	Postotak 2019
Srednja škola	62	61.4	47	46.5
Prediplomski studij	33	32.7	44	43.6
Diplomski studij	6	5.9	10	9.9
Ukupno	101	100	101	100

Izvor: Autor rada

Frekvencijska tablica stupnjeva obrazovanja zaposlenih pokazuje da nije došlo do značajnih promjena u strukturi zaposlenih u odnosu na stupanj obrazovanja. Prema stupnju obrazovanja, zaposlenih sa srednjom školom u 2016. godini je 61,4 %, a u

2019. godini 46,5 % zaposlenika. S fakultetskom diplomom na prediplomskom studiju u 2016. godini je 32,7 %, a u 2019. godini 43,6 % zaposlenika. Broj zaposlenika s magisterijem na diplomskom studiju u 2016. godini iznosi 5,9 %, a u 2019. godini 9,9 %. (Tablica 1.)

Tablica 2. Frekvencijska tablica stupnjeva obrazovanja menadžera u 2016. i 2019. godini

Stupanj obrazovanja menadžera	Broj 2016.	Postotak 2016.	Broj 2019.	Postotak 2019.
Osnovna škola	6	5.9	-	-
Srednja škola	14	13.9	24	23.8
Prediplomski studij	61	60.4	58	57.4
Diplomski studij	20	19.8	15	14.8
Poslijediplomski studij	-	-	4	4
Ukupno	101	100	101	100

Izvor: Autor rada

Frekvencijska tablica stupnjeva obrazovanja menadžera pokazuje da je u 2016. godini samo s osnovnom školom bilo 5,9 % menadžera, a u 2019. godini takvi menadžeri nisu evidentirani. Menadžera sa srednjom školom u 2016. godini je 13,9 %, a u 2019. godini 23,8 %. Rezultati također pokazuju da su u oba modela 60,4 %, za 2016. i 57,4 % za 2019. najzastupljeniji menadžeri s diplomom fakulteta na prediplomskim studijima. Menadžera s magisterijem na diplomskim studijima u 2016. godini ima 19,8 %, a u 2019. iznosi 14,8 %. Menadžera s doktoratom na poslijediplomskim studijima u 2016. nema, a 2019. ih je 4 % (Tablica 2.).

Tablica 3. Deskriptivna statistika ordinarnih varijabli uključenih u model 2016. i 2019. godine

2016.	N	Mean	Median	Min.	Max.	Std. dev.
Starost poduzeća	101	29.6	22.0	1	326	46.79
Broj zaposlenih	101	2.5	2.0	2	4	0.78
Inovativnost	101	56.9	57.0	25	79	11.93
Inovativnost proizvoda	101	20.9	22.0	6	30	5.36
Inovativnost procesa	101	14.4	15.0	4	20	3.95
Inovativnost poslovnog sustava	101	17.4	17.0	11	24	3.61
Uspješnost poslovanja	101	59.3	58.0	39	77	9.03
Uspješnost poslovanja – kvantitativni efekti	101	23.6	23.0	12	33	4.27
Uspješnost poslovanja – kvalitativni efekti	101	31.8	32.0	20	45	5.41

2019.	N	Mean	Median	Min.	Max.	Std. dev.
Starost poduzeća	101	32.5	25.0	4	329	46.80
Broj zaposlenih	101	2.9	3.0	1	4	0.76
Inovativnost	101	59.7	60.0	27	80	13.36
Inovativnost proizvoda	101	22.6	23.0	6	30	5.92
Inovativnost procesa	101	14.8	16.0	6	20	4.11
Inovativnost poslovnog sustava	101	18.5	19.0	9	25	4.23
Uspješnost poslovanja	101	61.5	61.0	44	80	9.67
Uspješnost poslovanja – kvantitativni efekti	101	24.0	24.0	16	31	3.85
Uspješnost poslovanja – kvalitativni efekti	101	33.7	33.0	22	45	6.18

Izvor: Autor rada

Tablica 3. prikazuje osnovne statističke pokazatelje za ordinarne varijable uključene u istraživanje za vrijednosti dobivene 2016. i 2019. godine. Vrijednosti tih varijabli su odgovori na pitanja iz ankete bodovani po Likertovoj skali od 1 do 5. Vidljivo je da se starost poduzeća u 2016. i 2019. godini razlikuje za tri godine, što je očekivano jer se radi o istim poduzećima uključenim u istraživanje. Medijalni broj zaposlenih u 2016. je od 10 do 49 zaposlenika, a u 2019. godini medijalni broj zaposlenih je između 50 i 250 zaposlenika što pokazuje da je u razdoblju od tri godine došlo do povećanja broja zaposlenih u tim poduzećima. Deskriptivna statistika pokazuje da ne postoji značajna razlika između aritmetičke sredine (Mean) i medijalne vrijednosti (Median) što znači da vrijednosti varijabli značajno ne odstupaju od normalne distribucije. Time je opravdano primijeniti regresijsku analizu i faktorsku analizu varijance u daljnjoj statističkoj obradi.

Tablica 4. Regresijska analiza – utjecaj nezavisnih ordinarnih varijabli na inovativnost u 2016. i 2019. godini

Zavisna varijabla: Inovativnost								
Nezavisna varijabla	2016.				2019.			
	R	SE	F(1.99)	p	R	SE	F(1.99)	p
Starost poduzeća	0.110	0.100	1.221	0.272	-0.155	0.099	2.448	0.121
Broj zaposlenih	-0.028	0.100	0.077	0.782	0.176	0.099	3.164	0.078
Zavisna varijabla: Inovativnost proizvoda								
Nezavisna varijabla	2016.				2019.			
	R	SE	F(1.99)	p	R	SE	F(1.99)	p
Starost poduzeća	0.094	0.100	0.876	0.352	-0.074	0.100	0.546	0.462
Broj zaposlenih	-0.035	0.100	0.121	0.729	0.155	0.099	2.430	0.122

Zavisna varijabla: Inovativnost procesa								
Nezavisna varijabla	2016.				2019.			
	R	SE	F(1.99)	p	R	SE	F(1.99)	p
Starost poduzeća	0.050	0.100	0.244	0.623	-0.209	0.098	4.544	0.036
Broj zaposlenih	-0.040	0.100	0.162	0.689	0.203	0.098	4.246	0.042

Zavisna varijabla: Inovativnost poslovnog sustava								
Nezavisna varijabla	2016.				2019.			
	R	SE	F(1.99)	p	R	SE	F(1.99)	p
Starost poduzeća	0.149	0.099	2.260	0.136	-0.149	0.099	2.233	0.138
Broj zaposlenih	0.057	0.100	0.323	0.571	0.161	0.099	2.632	0.108

Izvor: Autor rada

Tablica 4. prikazuje rezultate regresijske analize. Vidljivo je da 2016. i 2019. godine nema statistički značajnog utjecaja starosti poduzeća i broja zaposlenih na inovativnost poduzeća ($p > 0,05$). Isto tako, nema statistički značajnog utjecaja starosti poduzeća i broja zaposlenih na inovativnost proizvoda ($p > 0,05$). U 2016. godini nema statistički značajnog utjecaja starosti poduzeća i broja zaposlenih na inovativnost procesa ($p > 0,05$). dok 2019. godine na inovativnost procesa statistički značajno utječu starost poduzeća i broj zaposlenih ($p < 0,05$). Pokazalo se da 2016. i 2019. godine nema statistički značajnog utjecaja starosti poduzeća i broja zaposlenih na inovativnost poslovnog sustava ($p > 0,05$).

Tablica 5. Utjecaj nezavisnih ordinarnih varijabli na uspješnost poslovanja u 2016. i 2019. godini

Zavisna varijabla: Uspješnost poslovanja								
Nezavisna varijabla	2016.				2019.			
	R	SE	F(1.99)	p-level	R	SE	F(1.99)	p-level
Starost poduzeća	0.071	0.100	0.505	0.479	-0.061	0.100	0.364	0.548
Broj zaposlenih	-0.176	0.099	3.164	0.078	0.214	0.098	4.733	0.032

Zavisna varijabla: Uspješnost poslovanja – kvantitativni efekti								
Nezavisna varijabla	2016.				2019.			
	R	SE	F(1.99)	p-level	R	SE	F(1.99)	p-level
Starost poduzeća	-0.041	0.100	0.166	0.685	-0.025	0.100	0.061	0.806
Broj zaposlenih	-0.132	0.100	1.755	0.188	0.238	0.098	5.956	0.016

Zavisna varijabla: Uspješnost poslovanja – kvalitativni efekti								
Nezavisna varijabla	2016.				2019.			
	R	SE	F(1.99)	p-level	R	SE	F(1.99)	p-level
Starost poduzeća	0.120	0.100	1.444	0.232	-0.072	0.100	0.521	0.472
Broj zaposlenih	-0.220	0.098	5.037	0.027	0.152	0.099	2.328	0.130

Izvor: Autor rada

Tablica 5. prikazuje rezultate regresijske analize. Pokazalo se da 2016. i 2019. godine nema statistički značajnog utjecaja starosti poduzeća na uspješnost poslovanja ($p > 0,05$). Broj zaposlenih nema statistički značajan utjecaj na uspješnost poslovanja u 2016. godini ($p > 0,05$), dok je u 2019. godini taj utjecaj statistički značajan ($p < 0,05$). Nadalje, iz tablice je vidljivo da 2016. i 2019. godine nema statistički značajnog utjecaja starosti poduzeća na kvantitativne efekte uspješnosti poslovanja ($p > 0,05$). Broj zaposlenih nema statistički značajan utjecaj na kvantitativne efekte uspješnosti poslovanja u 2016. godini ($p > 0,05$), a u 2019. godini taj je utjecaj statistički značajan ($p < 0,05$). Štoviše, rezultati su pokazali da 2016. i 2019. godine nema statistički značajnog utjecaja starosti poduzeća na kvalitativne efekte uspješnosti poslovanja ($p > 0,05$). Broj zaposlenih ima statistički značajan utjecaj na kvalitativne efekte uspješnosti poslovanja u 2016. godini ($p < 0,05$), a u 2019. godini taj utjecaj nije statistički značajan ($p > 0,05$).

Regresijskom analizom utvrđeno je da ne postoji statistički značajna povezanost starosti poduzeća i zavisnih varijabli, te broja zaposlenih i zavisnih varijabli u 2016. i u 2019. godini. Kako je statistička značajnost oba regresijska pravca preduvjet za provođenje analize varijance, promjena utjecaja starosti poduzeća i broja zaposlenih na zavisne varijable nije se mogla analizirati analizom kovarijance. Iz navedenih rezultata regresijske analize može se utvrditi da je došlo do značajnije promjene utjecaja starosti poduzeća i broja zaposlenih na inovativnost procesa te broja zaposlenih na uspješnost poslovanja te kvantitativne i kvalitativne efekte uspješnosti poslovanja u razdoblju 2016. – 2019. S druge strane nije došlo do značajne promjene utjecaja starosti poduzeća na inovativnost, inovativnost proizvoda, inovativnost poslovnog sustava, uspješnost poslovanja, kvantitativne i kvalitativne efekte uspješnosti poslovanja te utjecaja broja zaposlenih na inovativnost, inovativnost proizvoda i inovativnost poslovnog sustava.

Faktorska analiza varijance

Kako frekvencijska tablica stupnjeva obrazovanja menadžera pokazuje da u 2019. godini nije bilo menadžera samo s osnovnom školom, a u 2016. godini nije bilo menadžera s doktoratom, za ta se dva stupnja obrazovanja nije mogla provesti analiza varijance. Analiza varijance je zbog toga provedena na tri stupnja obrazovanja (srednja škola, prediplomski studij i diplomski studij) zaposlenih i menadžera.

Tablica 6. Usporedba utjecaja razine obrazovanja zaposlenika i razine obrazovanja menadžera na inovativnost u 2016. i 2019. godini

Utjecaj 2016. vs 2019.	Inovativnost		Inovativnost proizvoda		Inovativnost procesa		Inovativnost poslovnog sustava	
	F	p	F	p	F	p	F	p
Stupanj obrazovanja zaposlenika	4.220	0.041	4.031	0.046	0.687	0.408	9.118	0.003
Stupanj obrazovanja menadžera	2.530	0.113	3.722	0.055	0.135	0.714	3.443	0.065

Izvor: Autor rada

Tablica 6. pokazuje rezultate faktorske analize varijance kojom je provjereno mijenjaju li se statistički značajno vrijednosti inovativnosti poduzeća po pojedinim stupnjevima obrazovanja zaposlenih i menadžera u 2016. i 2019. godini. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika inovativnosti poduzeća u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja zaposlenih ($p < 0,05$), dok ne postoji statistički značajna razlika inovativnosti poduzeća u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja menadžera ($p > 0,05$). Isto tako, utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika inovativnosti proizvoda u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja zaposlenih ($p < 0,05$), a ne postoji statistički značajna razlika inovativnosti proizvoda u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja menadžera ($p > 0,05$). Nadalje, pokazuje se da ne postoji statistički značajna razlika inovativnosti procesa u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja zaposlenih i stupanj obrazovanja menadžera ($p > 0,05$). Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika inovativnosti poslovnog sustava u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja zaposlenih ($p < 0,05$), dok ne postoji statistički značajna razlika inovativnosti poslovnog sustava u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja menadžera ($p > 0,05$).

Tablica 7. Usporedba utjecaja razine obrazovanja zaposlenika i razine obrazovanja menadžera na poslovne rezultate – kvantitativni i kvalitativni efekti u 2016. i 2019. godini

Utjecaj 2016. vs 2019.	Uspješnost poslovanja		Uspješnost poslovanja kvantitativni efekti		Uspješnost poslovanja kvalitativni efekti	
	F	p	F	p	F	p
Stupanj obrazovanja zaposlenika	0.547	0.460	0.001	0.970	1.893	0.170
Stupanj obrazovanja menadžera	1.865	0.174	0.433	0.512	3.213	0.075

Izvor: Autor rada

Tablica 7. pokazuje rezultate faktorske analize varijance kojom je provjereno mijenjaju li se statistički značajno vrijednosti uspješnosti poslovanja po pojedinim stupnjevima obrazovanja zaposlenih i menadžera u 2016. i 2019. godini. Rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika uspješnosti poslovanja u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja zaposlenih i stupanj obrazovanja menadžera ($p > 0,05$). Nadalje, vidljivo je da ne postoji statistički značajna razlika kvantitativnih i kvalitativnih efekata uspješnosti poslovanja u 2016. i 2019. godini u odnosu na stupanj obrazovanja zaposlenih i stupanj obrazovanja menadžera ($p > 0,05$).

Slijedom dobivenih rezultata može se utvrditi da hipoteze nisu potvrđene jer samo osnovna obilježja poduzeća (starost poduzeća, broj zaposlenika, stupanj obrazovanja zaposlenika i stupanj obrazovanja menadžera) nisu dovoljni da se utvrdi utjecaj inovativnosti i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća (Tablica 8.). Na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća utječe čitav niz različitih čimbenika, stoga je u budućim istraživanjima potrebno uključiti i druge varijable koje mogu značajno utjecati na nove spoznaje.

Tablica 8. Sažetak testiranja hipoteza

Hipoteza	Rezultat
H0: Postoji pozitivan utjecaj osnovnih obilježja poduzeća na inovativnost i uspješnost poslovanja i taj se utjecaj značajno ne mijenja u 2019. godini u odnosu na 2016. godinu.	Hipoteza nije potvrđena.
H1: Starost poduzeća pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.	Hipoteza nije potvrđena.
H2: Broj zaposlenika pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.	Hipoteza nije potvrđena.
H3: Stupanj obrazovanja zaposlenika pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.	Hipoteza nije potvrđena.
H4: Stupanj obrazovanja menadžera pozitivno utječe na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća i taj se utjecaj značajno ne mijenja 2019. godine u odnosu na 2016. godinu.	Hipoteza nije potvrđena.

Izvor: Autor rada

ZAKLJUČAK

Longitudinalno istraživanje dizajnirano je za stvaranje cjelovite slike o hrvatskim poduzećima u dva razdoblja, 2016. i 2019. godine, o povezanosti osnovnih obilježja poduzeća, inovativnosti i uspješnosti poslovanja. Studija donosi praktične spoznaje na temelju kojih poduzeća trebaju težiti zapošljavanju visokoobrazovanih pojedinaca čime će ojačati inovativnost kroz organizacijsko učenje. Također, potrebno je poticati menadžere za daljnjim školovanjem bez obzira na to što ih više od 60 % ima fakultetsku diplomu u promatranim razdobljima. Hrvatskim poduzećima trebaju obrazovani zaposlenici koji stvaraju inovativne proizvode ili usluge. Rezultati pokazuju da je u promatranom razdoblju došlo do povećanja broja zaposlenih što upućuje i na postojanje drugih čimbenika koji utječu na inovativnost i uspješnost, a koji nisu uključeni u ovo istraživanje. Ovaj rad identificira osnovna obilježja poduzeća koje menadžeri trebaju iskoristiti kako bi poboljšali inovativne procese u poduzećima. Ograničenje istraživanja odnosi se na uzorak samo hrvatskih poduzeća. Kao ograničenje istraživanja može se smatrati i primijenjena metodologija istraživanja. Drukčije oblikovane varijable eventualno bi mogle polučiti signifikantnije zaključke. Budući da se nije mogla provesti analiza kovarijance zato što nema slučaja u kojem su oba regresijska pravca statistički značajna, stupanj obrazovanja zaposlenih i menadžera analizirao se kao nominalne varijable. Za njih odgovori nisu bodovani po Likertovoj skali te je njihov utjecaj analiziran faktorskom analizom varijance. Nadalje, na inovativnost i uspješnost poslovanja poduzeća utječe čitav niz različitih čimbenika, a ne samo starost poduzeća, te broj i stupanj obrazovanja zaposlenika i menadžera. Stoga je u budućim istraživanjima potrebno u model uključiti i druge utjecajne varijable koje mogu značajno proširiti cjelokupnu sliku odnosa inovativnosti i uspješnosti poduzeća. Buduća istraživanja trebaju se provesti na većem uzorku u više država kako bi se identificirale sličnosti i razlike u odnosima osnovnih obilježja poduzeća, inovativnosti i uspješnosti poslovanja. Sljedeće ograničenje odnosi se na statistički skup u kojem nisu obuhvaćena mikro poduzeća tako da bi se dio budućih istraživanja mogao orijentirati i na njihove razlike u odnosu na veća poduzeća. U budućim istraživanjima trebalo bi detaljnije istražiti

čimbenike koji su u suprotnosti s očekivanjima o postojanju pozitivnog međusobnog utjecaja osnovnih obilježja poduzeća, inovativnosti i uspješnosti poslovanja. Posebno se predlažu istraživanja koja uspoređuju obilježja poduzeća i njihove učinke u više razvijenih zemalja i više zemalja u razvoju kako bi se utvrdile nove spoznaje.

LITERATURA

- Adeyeye, A. D., Jegede, O. O., Oluwadare, A. J., Aremu, F. S. (2016). Micro-level determinants of innovation: analysis of the Nigerian manufacturing sector. *Innovation and Development*, 6 (1): 1-14.
- Altinay, L., Wang, C. L. (2011). The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (4): 673-694.
- Audretsch, D. B., Coad, A., Segarra, A. (2014). Firm growth and innovation. *Small Business Economics*, 43 (4): 743-749.
- Božić, Lj., Radas, S. (2005). Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 103: 31-50.
- Cefis, E., Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35 (5): 626-641.
- Coad, A., Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high tech sectors: A quantile regression approach. *Research Policy*, 37: 633-648.
- Coad, A., Holm, J. R., Krafft, J., Quatraro, F. (2018). Firm age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 28 (1): 1-11.
- Coad, A., Segarra, A., Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? *Research Policy*, 45 (2): 387-400.
- Cucculelli, M. (2018). Firm age and the probability of product innovation. Do CEO tenure and product tenure matter? *Journal of Evolutionary Economics*, 28 (1): 153-179.
- D'Angelo, A., Presutti, M. (2019). SMEs international growth: The moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. *International Business Review*, 28 (3): 613-624.
- Dolfsma, W., Velde, G. (2014). Industry innovativeness, firm size, and entrepreneurship: Schumpeter Mark III? *Journal of Evolutionary Economics*, 24 (4): 713-736.
- Fiorentin, F., Pereira, M., Suárez, D. (2020). The relationship between public funds, innovation and employment among Argentinean manufacturing firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 30 (3): 773-791.
- Hanafi, N., Yunus, J. M., Azmi, R. B., Mohd, F. B. (2017). Learning orientation, entrepreneurial orientation and legal issues on women-owned Smes' performance. *The European Proceedings of Social Behavioural Sciences*, 849-856.
- Herstad, S. J., Sandven, T. (2020). A closer look at the relationship between innovation and employment growth at the firm level. *Journal of Evolutionary Economics*, 30 (2): 375-399.
- Huergo, E. (2006). The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 35 (9): 1377-1388.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5): 429-438.
- Jabeen, F., Faisal, M. N., Al Matroushi, H., Farouk, S. (2019). Determinants of innovation decisions among Emirati female-owned small and medium enterprises. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11 (4): 408-434.
- Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao

- pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41 (1): 46-50.
- Kato, M., Honjo, Y. (2015). Entrepreneurial human capital and the survival of new firms in high- and low-tech sectors. *Journal of Evolutionary Economics*, 25 (5): 925-957.
- Kungwansupaphan, C., Siengthai, S. (2014). Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 (3): 561-587.
- Le, P. B., Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23 (3): 527-547.
- Lobos, K., Szweczyk, M. (2018). The relations between innovativeness, market orientation and success among industrial firms in Poland. *Argumenta Oeconomica*, 1 (40): 275-298.
- Mazzarol, T., Reboud, S., Volery, T. (2010). The Influence of Size, Age and Growth on Innovation Management in Small Firms. *International Journal of Technology Management*, 52 (1/2): 98-115.
- Navaretti, G. B., Castellani, D., Pieri, F. (2014). Age and firm growth: evidence from three European countries. *Small Business Economics*, 43 (4): 823-837.
- Nybakk, E. (2012). Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. *International Journal of Innovation Management*, 16 (5): 28.
- Nybakk, E., Crespell, P., Hansen, E. (2011). Climate for innovation and innovation strategy as drivers for success in the wood industry: moderation effects of firm size, industry sector, and country of operation. *Silva Fennica*, 45 (3): 415-430.
- OECD, Eurostat. (2005). *Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data 3rd Edition*. Paris, France: OECD Publishing.
- Otero-Neira, C., Lindman, M. T., Fernández, M. J. (2009). Innovation and performance in SME furniture industries. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (2): 216-232.
- Rafferty, A., Rees, J., Sensier, M., Harding, A. (2013). Growth and recession: underemployment and the labour market in the north of England. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 6 (2): 143-163.
- Sahut, J. M., Peris-Ortiz, M. (2014). Small business, innovation, and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 42 (4): 663-668.
- Senge, P. M. (2001). *Peta disciplina, principi i praksa učeće organizacije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Šlogar, H., Bezić, H. (2019). The relationship between the basic characteristics of the company and innovativeness. *Proceedings of the International Scientific Conference, Smart Governments, Regions and Cities*, Economics of Digital Transformation. June 2-4. Opatija: Republic of Croatia, 259-271.
- Triguero, A., Córcoles, D., Cuerva, M. C. (2014). Persistence of innovation and firm's growth: evidence from a panel of SME and large Spanish manufacturing firms. *Small Business Economics*, 43 (4): 787-804.
- Zbierowski, P. (2019). Positive Deviance as a Mediator in the Relationship Between High Performance Indicators and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7 (2): 217-233.

THE IMPACT OF COMPANY'S BASIC CHARACTERISTICS ON INNOVATIVENESS AND BUSINESS PERFORMANCE IN THE PERIOD 2016-2019 IN CROATIA

Helena Šlogar

Assistant professor; Libertas International University, Zagreb, Croatia; hslogar@libertas.hr; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7240-1140>

Abstract: *This paper aims to examine whether the impact model of company fundamental characteristics on innovativeness and business performance in Croatian companies changed from 2016 to 2019. A regression analysis was conducted to analyse the impact of the company's age as well as of the number of employees, using them as two ordinal variables. Moreover, to analyse the impact of the employee education level and manager education level, the factor analysis of variance was applied using these two nominal variables. The results of the regression analysis show that there was a significant change in both the impact of the company's age and of the number of employees on process innovativeness as well as in the impact of the number of employees on business performance. On the other hand, there was no significant change in the impact of the company's age on innovativeness and business performance. Furthermore, there was no significant change in the impact of the number of employees on innovativeness, product innovativeness and business system innovativeness in the period from 2016 to 2019. The results of the factor analysis of variance show that from 2016 to 2019 the values of innovativeness and its three dimensions changed significantly in respect of the employee education level. In the observed period, there was no statistically significant change in the same values of innovativeness in respect of the manager education level. Furthermore, the values of business performance did not change significantly related to both the employee education level and the manager education level. The study provides practical insights on the basis of which companies should strive to employ highly educated individuals, which will strengthen innovation through organizational learning. The limitation of the research refers to the sample of Croatian companies only. The applied research methodology can also be considered as a limitation of the research. Differently designed variables could possibly lead to more significant conclusions. The next limitation refers to the statistical set in which micro-enterprises are not included, so that part of the future research could be oriented to their differences in relation to larger enterprises. Future research should be conducted on a larger sample in multiple countries to identify similarities and differences in the relationships of company fundamental characteristics on innovativeness and business performance. In particular, research is proposed that compares the characteristics of enterprises and their effects in more developed countries and more developing countries in order to establish new insights.*

Key words: *company's age; number of employees; innovativeness; employee education level; manager education level.*

JEL classification: *L2, O3, O1.*



MODELIRANJE KORPORATIVNE REPUTACIJE KAO TEMELJNE VRIJEDNOSTI PREDUZEĆA ZA STEJKHOLDERE: PERSPEKTIVA MODELA STRUKTURNIH JEDNAČINA

Matea Zlatković Radaković

Docent; Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina; matea.zlatkovic@ef.unibl.org; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2472-5407>

Sažetak: *Mnogobrojna istraživanja sugerišu da narastajuća konkurentnost globalne ekonomije ističu važnost identifikacije pokretača održive konkurentske prednosti u sferi neopipljivih resursa. Oslanjajući se na resursnu teoriju preduzeća, ovo istraživanje nastoji da modelira korporativnu reputaciju kao neopipljivog resursa preduzeća koja omogućava postizanje zadovoljstva i lojalnosti potrošača što dalje vodi ka kreiranju konkurentske prednosti i ostvarivanju superiorne poslovne uspješnosti. Cilj ovog istraživanja je da se odredi značajnost i intenzitet međuzavisnosti korporativne reputacije, sastavljene od elemenata kompetencije i dopadljivost, i zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Podaci su prikupljeni pomoću anketnog upitnika koga je popunilo 116 ispitanika radi učešća u istraživanju na primjeru preduzeća telekomunikacionog sektora tranzicione zemlje Republike Srpske, Bosne i Hercegovine. Radi testiranja predloženog istraživačkog modela korišteno je modeliranje strukturnih jednačina metodom parcijalnih najmanjih kvadrata i izvršena medijatorska analiza. Dobijeni nalazi istraživanja ukazuju na značajnost korporativne reputacije u unapređenju lojalnosti potrošača te ukazuju na važnu medijatorsku ulogu zadovoljstva potrošača u odnosu korporativne reputacije i lojalnosti potrošača. Takođe, rezultati istraživanja omogućavaju rangiranje egzogenih faktora zaslužnih za kreiranje i poboljšanje korporativne reputacije. Pokazano je da društveno odgovorno poslovanje, unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga i postizanje boljih performansi preduzeća poboljšavaju segment kompetencije, dok društveno odgovorno poslovanje i investiranje sredstava u podizanje atraktivnost preduzeća pozitivno utiču na naklonjenost i simpatije prema preduzeću od strane njegovih stejkholdera.*

Ključne riječi: korporativna reputacija; društvena odgovornost; modeliranje strukturnih jednačina.

JEL klasifikacija: L14, M14, C39.

UVOD

Zadovoljstvo i lojalnost potrošača imaju ključnu ulogu u uspješnosti i profitabilnosti preduzeća u savremenom okruženju. Lojalnost potrošača se može smatrati sporednim proizvodom zadovoljstva potrošača. Upravo zadovoljstvo potrošača proizvodima i uslugama preduzeća vodi ka kreiranju lojalnih potrošača. Lojalnost potrošača se može povećati značajno kada se postigne odgovarajući stepen zadovoljstva potrošača ali istovremeno lojalnost potrošača se može smanjiti automatski ukoliko se nivo zadovoljstva potrošača smanji. Takođe, potrošači koji su izuzežno zadovoljniji du dosta lojalniji u poređenju sa potrošačima koji su u određenoj mjeri zadovoljni. Bez obzira, jasno je postojanje značajne povezanosti zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Lojalnost potrošača može da rezultuje povećanje prodaje i profitabilnosti preduzeća. Zadovoljstvo potrošača vodi ka kreiranju lojalnih potrošača zbog dobrih iskustava potrošača sa proizvodima i uslugama preduzeća. Lojalnost preduzeća ima pozitivan uticaj na performanse preduzeća kako na agregatnom nivou tako i na individualnom nivou. Neznatno povećanje lojalnosti potrošača može dovesti do značajnog povećanja profitabilnosti preduzeća.

Polazeći od postavki resursne teorije, istraživanja o resursima koje je teško kopirati i imitirati dobijaju na značaju. U tom pogledu, značajna pažnja usmjerena je fenomen korporativne reputacije zbog karakteristika ovog neopipljivog resursa koje podrazumijevaju otežanu mogućnost kopiranja što je čini vrijednim izvorom konkurentске prednosti. Korporativna reputacija predstavlja rezultat agregatnog procesa koji sadrži različite informacije koje upotrebljavaju potrošači kako bi formirali svoje viđenje preduzeća. Čak i u slučaju potrošači koji nemaju iskustva sa proizvodima preduzeća, ove percepcije preduzeća mogu biti kreirane na osnovu drugih izvora informacija poput komunikacionih kanala preduzeća. Zahvaljujući svojoj neopipljivosti, korporativna reputacija se može upotrijebiti kao efektivno sredstvo predviđanja proizvoda ishoda proizvodnih procesa i predstavlja najpouzdaniji signal da se preduzeće sposobno da zadovolji potrebe i želje potrošača.

Problem istraživanja predstavlja determinisanje modela unapređenja zadovoljstva i lojalnosti potrošača preduzeća u savremenom dinamičnom i neizvjesnom okruženju koga karakteriše narastajući značaj neopipljivih resursa kao ključnih faktora održive konkurentске prednosti preduzeća. Predmet istraživanja je identifikovanje i testiranje simultanih efekata egzogenih faktora korporativne reputacije, odnosno njenih elemenata, kao i međuzavisnost korporativne reputacije i zadovoljstva i lojalnosti potrošača na primjeru telekomunikacionog sektora Republike Srpske, Bosne i Hercegovine.

Cilj ovog rada je empirijski potvrditi značajnost povezanosti korporativne reputacije i zadovoljstva i lojalnosti potrošača na primjeru preduzeća telekomunikacionog sektora na teritoriji tranzicione zemlje poput Republike Srpske, Bosne i Hercegovine, te identifikuje značajnost i intezitet međuzavisnosti korporativne reputacije, odnosno njegovih elemenata, i zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Takođe, nastoje se identifikovati i rangirati prema važnosti egzogeni faktori koji determinišu nivo korporativne reputacije radi efikasnog i efektivnog upravljanja korporativnom reputacijom. Stoga, istraživačka pitanja ovog rada glase:

Da li korporativna reputacija, odnosno njeni elementi, imaju značajnu ulogu u kreiranju i unapređenju lojalnosti potrošača?

Da li zadovoljstvo potrošača ima značajnu medijatorsku ulogu u odnosu korporativne reputacije i lojalnosti potrošača?

Koji egzogeni faktori determinišu dobru korporativnu reputaciju?

Kako bi se dali odgovori na postavljena istraživačka pitanja, predstavljen je konceptualni model istraživanja koji pokazuje da adekvatna poslovna strategija preduzeća zasnovana na izgradnji i njegovanju dobre korporativne reputacije omogućava preduzećima stvaranje pristupa s fokusom na potrošače kako bi se postojeći potrošači pretočili u lojalne potrošače proizvoda i usluga preduzeća. Stoga, u ovom istraživanju konceptualni model koji uključuje medijatore je primjenjen kako bi se ispitali odnosi između pomenutih konstrukata na primjeru preduzeća telekomunikacionog sektora. Kako bi se obogatila postojeća literatura koju karakteriše nedovoljno empirijsko ispitivanje odnosa pomenutih konstrukata u različitim istraživačkim kontekstima, ovo istraživanje ispituje međuzavisnost konstrukata u kontekstu manje razvijenih zemalja tzv. tranzicione zemlje. Na taj način se doprinosi razvoju teorijske pogleda ali i unapređenju empirijskih nalaza jer se posmatra problematika rijeđe istraživnog teritorijalnog konteksta.

Rad se sastoji od pet dijelova. Nakon uvodnog dijela, slijedi teorijski okvir istraživanja koji daje uvid u dosadašnja istraživanja problema ovog rada. Na osnovu pregleda literature postavljene su hipoteze te prikazan konceptualni model istraživanja koji se testira za nedovoljno istražen kontekst. U okviru metodološkog dijela rada predstavljen je proces prikupljanja podataka, korišteni instrument istraživanja te dat uvid u statistički istraživački dizajn. Nakon toga slijedi evaluacija postavljenog konceptualnog modela istraživanja i prikaz dobijenih rezultata. U posljednjem dijelu rada donesen je sud o tome da li su postavljene hipoteze rada dokazane ili ne, izvršeno poređenje dobijenih rezultata sa rezultatima dosadašnjih sličnih istraživanja, istaknut doprinos sprovedenog istraživanja i date smjernice za buduća istraživanja.

TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Koncept korporativna reputacija

Istraživanja iz oblasti korporativne reputacije su dovela do nastanka različitih definicija pojma korporativna reputacija. Uprkos raznolikosti konceptualizacija korporativne reputacije primjetno je nastojanje da se uspostavi integrisano shvatanje korporativne reputacije. Korporativna reputacija se može shvatiti kao ocjena preduzeća iz ugla njegovih stejkholdera (Fombrun & Shanley, 1990; Helm, Eggert, & Garnefeld, 2010). Reputacija se može smatrati ishodom procesa u kome preduzeća ističu svoja osnovna obilježja zainteresovanim stranama radi poboljšanja vlastitog položaja. S druge strane, reputacija se može smatrati rezultatom zadovoljenja iskustava proizvodima preduzeća. Korporativna reputacija može predstavljati skup atributa koji se dodjeljuju samom preduzeću kao rezultat prijašnjih aktivnosti preduzeća (Dukerich & Carter, 2000). Na osnovu tržišnih i računovodstvenih pokazatelja o performansama preduzeća, usklađenosti poslovanja preduzeća sa društvenim normama i strategijske pozicije preduzeća javnost određuje reputaciju preduzeća (Fombrun & Shanley, 1990). Korporativna reputacija predstavlja kombinaciju kognitivnog i afektivnog elementa što podrazumijeva skup znanja i emocija pojedinaca (Hall, 1992). Ona može biti zasnovana na direktnim iskustvima kao i procesuiranim komunikacionim porukama. Pojedini autori definišu korporativnu reputaciju kao trenutni mentalni prikaz preduzeća koji

se razvija tokom vremena kao rezultat visokog kvaliteta, standardizacije operacija i pristupa orijentisanosti ka potrošačima, odnosno, jednostavno rečeno, korporativna reputacija predstavlja sliku preduzeća iz ugla javnosti (Roberts & Dowling, 2002).

Pojmovi korporativna reputacija i korporativni imidž se ne smiju poistovjećivati jer korporativna reputacija predstavlja robusniji konstrukt (Eberl & Schwaiger, 2005), odnosno konstrukt korporativna reputacija prije iskazuje individualnost preduzeća nego što treba da bude oblik komunikacije preduzeća u vidu njenog imidža. Definicija korporativne reputacije se može povezati sa stavovima te stoga obuhvata afektivnu i kognitivnu komponentu (Schwaiger, 2004) što je u suprotnosti sa shvatanjem imidža preduzeća kao konotativnim obilježjem (Schwaiger, 2004). Prema tome, kombinacija kognitivne i afektivne komponente kao dimenzija korporativne reputacije podrazumijeva shvatanje korporativne reputacije kao konstrukta koji oslikava stav koji ne uključuje samo subjektivnu percepciju obilježja preduzeća nego omogućava intrističnu alokaciju shodno obilježjima preduzeća.

Korporativna reputacija predstavlja jedan od najvažnijih neopipljivih resursa preduzeća (Aksak, Ferguson, & Duman, 2016). Sa aspekta teorije o resursima preduzeća, korporativna reputacija se može posmatrati kao jednim od neopipljivih resursa (Hall, 1992) zasnovanih na interakciji i transakciji preduzeća sa svojim stejkholderima. Dakle, korporativna reputacija predstavlja vid mehanizma smanjenja rizika za potrošače što posljedično vodi ka većoj kupovini i/ili većem zadovoljstvu potrošača (Kotha, Rajgopal, & Rindova, 2001). Često se korporativna reputacija upotrebljava kao vid strategije za ostvarivanje konkurentske prednosti i superiorne poslovne uspješnosti (Hunt & Morgan, 1995) kao i postizanja strategijskih ciljeva preduzeća. Mnogi autori smatraju korporativnu reputaciju neopipljivim resursom koji vodi ka nastanku mnogobrojnih prednosti poput postizanja zadovoljstva potrošača i sticanja lojalnosti potrošača, definisanja visokih cijena proizvoda i usluga te ostvarivanja konkurentske prednosti preduzeća.

U literaturi je prisutno mnoštvo konceptualizacija pojma korporativna reputacija što je rezultovalo postojanjem velikog broja razolikih mjerenja korporativne reputacije (Fombrun C. J., 2007; Walsh, Mitchell, Jackson, & Beatty, 2009; Lange, Lee, & Dai, 2011). Veoma rasprostranjen način mjerenja korporativne reputacije jeste prikazan u sastavu sljedećih istraživanja: „Američka preduzeća kojima se najviše dive“ te „Preduzeća kojima se najviše dive globalno“ od strane magazina Fortune. Prvi pristup mjerenja korporativne reputacije se zasniva na posmatranju i vrednovanju sljedećih elemenata korporativne reputacije: upotreba imovine preduzeća, dojam o finansijskoj uspješnosti preduzeća, dugoročnom investiranju i sl. (Rhee & Valdez, 2009). Pojedini autori smatraju da je korporativna reputacija određena i neekonomskim parametrima te kao nedostatak ovog vida mjerenja ističu zavisnost mjerenja od podataka o prethodnoj finansijskoj uspješnosti preduzeća (Fombrun & Shanley, 1990; Brown & Perry, 1994). Proizvod rada grupe konsultanata Hay jeste izvještaj „Preduzeća kojima se najviše dive globalno“ gdje je rangiranje preduzeća izvršeno na osnovu tzv. sveukupnog indeksa korporativne reputacije. Istraživanja su pokazala da je indeks reputacije povezan sa pokazateljem povrat na investicije. Međutim, kauzalan odnos između ovih promjenljivih je ostao nejasan (Dunbar & Schwalbach, 2000). Postoji drugi metodi mjerenja korporativne reputacije koji naglašavaju značaj kvaliteta proizvoda i usluga, viziju i vođstvo te radno okruženje (Walsh, Mitchell, Jackson, & Beatty, 2009).

Odnos korporativne reputacije, zadovoljstva potrošača i lojalnosti potrošača

Prethodna istraživanja okarakterisana su izvjesnom neusaglašenosti u pogledu nalaza kauzalnog odnosa konstruktata korporativna reputacija i lojalnost potrošača. Pojedini autori smatraju da korporativna reputacija vodi ka razvoju lojalnosti potrošača (Fombrun C. J., 1996). Korporativna reputacija se može smatrati važnom determinantom lojalnosti potrošača (Nguyen & Leblanc, 2001). Korporativna reputacija određuje senzibilitet potrošača na kratkotrajne devijacije u pogledu kvaliteta proizvoda i zadovoljstva ukazujući na činjenicu da dobra reputacija preduzeća može da nadomijesti nezadovoljstvo potrošača ili neprijatna iskustva. Uloga korporativne reputacije i njen značaj na tržištu su ispitivani u mnogim istraživanjima. Potvrđena je pozitivna povezanost korporativne reputacije i namjere da se kupuju proizvodi preduzeća (Yoo, Huang, & Kwon, 2015). Pokazana je značajna povezanost korporativne reputacije i lojalnosti potrošača (Nguyen & Leblanc, 2001), dok su pojedini autori pokazali samo djelimičan uticaj korporativne reputacije na lojalnost potrošača i posvećenost potrošača u odnosima ponude i tražnje (Anderson & Weitz, 1989). S druge strane, postoje istraživanja koja nisu uspjela da dokažu povezanost korporativne reputacije (korporativnog imidža) i lojalnosti potrošača (Andreassen & Lindestad, 1998). Često potrošači sagledavaju korporativnu reputaciju kako bi ocijenili kvalitet proizvoda i usluga preduzeća ili radi predviđanja budućih aktivnosti preduzeća (Nguyen & Leblanc, 2001). Na osnovu teorije samopercepcije i teorije kognitivne disonance moguće je objasniti pozitivan odnos korporativne reputacije i zadovoljstva potrošača. Loša korporativna reputacija može uticati na potrošačevu percepciju ličnih iskustava sa proizvodima i uslugama preduzeća. Imajući u vidu gore navedeno, u radu su postavljene sljedeće hipoteze:

H₁: Korporativna reputacija ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo potrošača.

H₂: Korporativna reputacija ima pozitivan uticaj na lojalnost potrošača.

Zadovoljstvo potrošača predstavlja refleksiju pozitivnih emocija potrošača (Herrmann, Xia, Monroe, & Huber, 2007), odnosno ono se može smatrati pozitivnim odgovorom koji predstavlja stepen zadovoljenja potrošača (Oliver, Rust, & Varki, 1997). Vrednovanje zadovoljstva potrošača je zasnovano na upoređivanju stvarnih i percipiranih iskustava (Pan & Nguyen, 2015). Konstrukt zadovoljstvo potrošača se može upotrijebiti kao indikator cjelokupne poslovne efektivnosti preduzeća (Martínez & Del Bosque, 2013). Lojalnost potrošača se može posmatrati kao vid stava i oblik ponašanja te kao takva predstavlja centralu temu interesovanja mnogih istraživača (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016). Lojalnost potrošača se može opisati kao ponovljena kupovina, funkcija psiholoških procesa koji rezultuju u posvećenosti potrošača (Thakur, 2016). Pojedina istraživanja tvrde da veće zadovoljstvo potrošača vodi ka lojalnosti potrošača (Yoo, Huang, & Kwon, 2015) a time i do bolje konkurentske pozicije preduzeća (Huseinspahić, Kulašin, & Bahtić, 2018). Zadovoljni potrošači će ponoviti postupak kupovine proizvoda i usluga preduzeća (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016; Perić, Milovanović, & Vranešević, 2020).

Budući da zadovoljstvo potrošača ima značajan uticaj na povjerenje potrošača, njihovo zadržavanje i na namjeru ponovne kupovine, zadovoljstvo potrošača se smatra ključnom komponentom lojalnosti potrošača (Gustafsson, Johnson, & Roos,

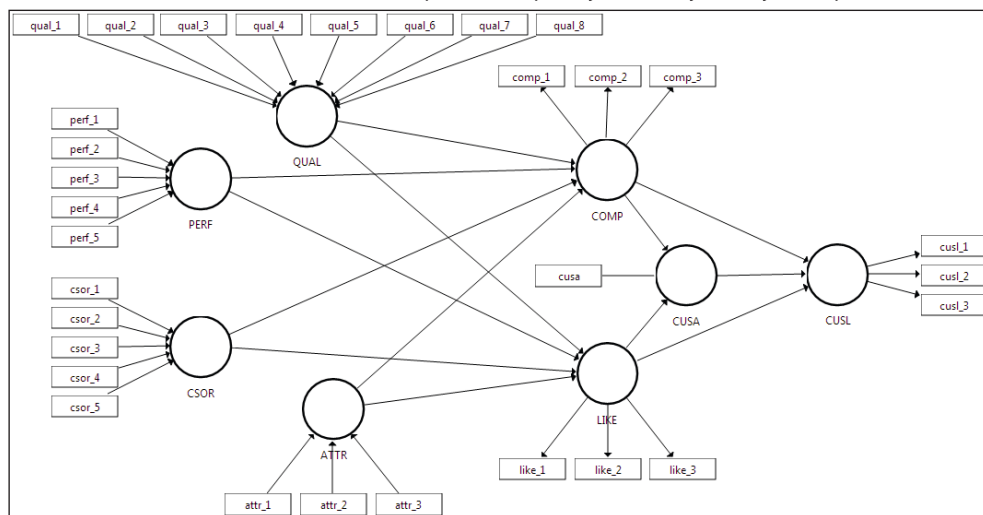
2005). Mnogobrojna istraživanja su pokazala da jedna od najznačajnijih komponenti lojalnosti potrošača predstavlja zadovoljstvo potrošača (Islam, i drugi, 2020). Zadovoljstvo potrošača, a naročito iskustvo potrošača kao dio konstrukta zadovoljstvo potrošača, se može smatrati medijatorom u odnosu korporativna reputacija i lojalnost potrošača. Iskustva potrošača su ključna u određivanju lojalnosti potrošača za razliku od iskustava ostvarenih kroz komunikaciju sa ostalim stejkholderima (Helm, Eggert, & Garnefeld, 2010). Može se reći da korporativna reputacija ne može da nadomijesti nezadovoljstvo potrošača. Prema tome, postavljena je sljedeća hipoteza rada:

H₃: Zadovoljstvo potrošača je medijator u odnosu korporativne reputacije i lojalnosti potrošača.

Egzogene determinantne korporativne reputacije i istraživački model

Objekti dimenzije korporativne reputacije – kompetencije i dopadljivost, određuju u kojoj mjeri stejkholderi preduzeća imaju povjerenja i pouzdanosti u sposobnosti preduzeća (Eberl & Schwaiger, 2005). Element kompetencije odražava uvjerenja stejkholdera o sposobnosti preduzeća dok drugi element oslikava interakciju misli i uvjerenja o sposobnostima preduzeća – dopadljivost. Primjetna je tendencija pojedinaca da formiraju stavove prema objektima na osnovu emocija koja im se javljaju posmatrajući objekat te se može smatrati da stejkholderi zapravo donose sud o karakteristikama preduzeća na osnovu ispravnih osjećanja i iskustava koja povezuju sa preduzećem (Love & Kraatz, 2009). Određivanje četiri egzogena faktora korporativne reputacije – kvalitet, performanse, atraktivnost i korporativna društvena odgovornost se zasniva na prethodnim istraživanjima pojedinih autora (Rossiter, 2002; Schwaiger, 2004; Eberl & Schwaiger, 2005). Na osnovu eksploratorne studije utvrđeno je da odgovarajući aspekti okruženja preduzeća mogu da se odraze na korporativnu reputaciju kao što su: organizacioni kvalitet, aspekti uspješnosti preduzeća, atraktivnost preduzeća i odgovoran vid poslovanja preduzeća. Nakon što je izdvojen 21 indikator kojima se mjere ova četiri egzogena faktora utvrđen je kauzalni odnos svakog indikatora i njegovog relevantnog konstrukta (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003; Eberl M., 2010) te uočena formativna priroda latentnih faktora. Determinisani mjerni modeli egzogenih faktora se mogu upotrijebiti za upravljanje i monitoring korporativne reputacije jer omogućavaju ranigiranje uzroka reputacije preduzeća prema važnosti radi podizanja korporativne reputacije. Prema tome, postavljena je sljedeća hipoteza rada:

H₄: Egzogeni faktori korporativne reputacije imaju pozitivan uticaj na korporativnu reputaciju.

Slika 1. Istraživački model odnosa korporativne reputacije i zadovoljstva i lojalnosti potrošača

Izvor: Autor

Na Slici 1. je prikazan istraživački model korporativne reputacije, izvorno definisan od strane autora (Eberl M., 2010), koji prikazuje odnos korporativne reputacije i zadovoljstva potrošača, odnosno njegov uticaj na ciljni endogeni konstrukt lojalnost potrošača. Korporativna reputacija se sastoji od dvije dimenzije: kompetencije i dopadljivost (Schwaiger, 2004). Predstavljena struktura korporativne reputacije je testirana u različitim istraživačkim kontekstima i primijenjena u mnogobrojnim istraživanjima (Eberl & Schwaiger, 2005; Schloderer, Sarstedt, & Ringle, 2014; Raithel & Schwaiger, 2015). Pored kauzalnog odnosa korporativne reputacije i zadovoljstva potrošača, odnosno, lojanosti potrošača, u konceptualnom modelu se razmatra uticaj pokretača korporativne reputacije (kvalitet proizvoda i usluga te kvalitet potrošačke orijentacije preduzeća; ekonomske i menadžerske performanse preduzeća; korporativna društvena odgovornost i atraktivnost preduzeća) na korporativnu reputaciju (Schwaiger, 2004).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzorak istraživanja i proces prikupljanja podataka

Prikupljanje podataka je vršeno pomoću upitnika koji je upućen studentima Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci radi učešća u istraživanju. Konačan uzorak se sastoji od 116 ispitanika koji su iznijeli svoje stavove o telekomunikacionoj mreži provajdera na teritoriji Republike Srpske. Što se tiče polne strukture uzorka, većina ispitanika čine osobe ženskog pola (75%). Više od 50 % ispitanika su korisnici postpejd usluga (59.48%) dok preostalih 40.52% su korisnici pripejd usluga. U pogledu izbora telekomunikacionog operatera, većina ispitanika se opredijelila za korištenje usluga jednog telekomunikacionog operatera. Što se tiče pravila za određivanje veličine uzorka, broj opservacija treba da bude barem 10 puta veći od najvećeg broja putanja usmjerenih ka mjernom konstrukt u mjernom i/ili strukturnom modelu (Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018). Kako bi se egzaktno odredila neophod-

na veličina uzorka primijenjena je statistička analiza moći modela pomoću programa *G*Power analysis*, verzija 3.1.9.2. Da bi se odredio efekat veličine f^2 vrijednosti od 0.15 pod pretpostavkom statističke moći modela od 95% i nivoa statističke značajnosti od 5% za slučaj kada postoji najviše 8 putanja usmjerenih ka konstrukt unutar mjernog modela (konstrukt kvalitet), uzorak treba da sadrži barem 89 opservacija, što se smatra dovoljno obimnim uzorkom za ocjenjivanje modela primjenom modela strukturnih jednačina metodom parcijalnih najmanjih kvadrata (eng. Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM). Koeficijenti simetričnosti i spljoštenosti distribucije su unutar prihvatljivog raspona vrijednosti od ± 2 , što sugerise da nije ozbiljno narušena pretpostavka o normalnosti podataka (Gravetter, Wallnau, Forzano, & Witnauer, 2020).

Instrument istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja upotrebljen je upitnik pomoću koga se anketiraju ispitanici iz izabranog uzorka radi istraživanja uticaja korporativne reputacije na zadovoljstvo i lojalnost potrošača. Mjerne skale dimenzija korporativne reputacije: kompetencije i dopadljivost su validirane u različitim istraživačkim kontekstima (Eberl & Schwaiger, 2005; Sarstedt, Wilczynski, & Melewar, 2013; Schloderer, Sarstedt, & Ringle, 2014; Raithel & Schwaiger, 2015). Prilikom determinisanja prirode mjernih modela konstrukata korišten je pristup pojedinih autora prema kome su indikatori validne manifestne promjenljive latentnih fenomena koje mjere (Eberl & Schwaiger, 2005; Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003). Egzogeni faktori korporativne reputacije su mjereni pomoću ranije validiranih mjernih skala (Eberl M., 2010; Schwaiger, 2004; Eberl & Schwaiger, 2005) u formi formativnih mjernih modela. Upotreba pitanja za mjerenje konstrukata zadovoljstvo i lojalnost potrošača su poznata od ranije u mnogim empirijskim istraživanjima (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). Uvažavajući ograničenja mjerne skale konstrukta sastavljene od samo jednog pitanja (Sarstedt, Wilczynski, & Melewar, 2013), konstrukt zadovoljstvo potrošača je mjereno samo jednim pitanjem jer ono odražava esenciju onoga što različiti koncepti žele da mjere (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Pitanja iz upitnika su prevedena sa engleskog na srpski jezik i obrnuto uz konsultovanje stručnjaka iz engleskog jezika kako bi se osigurala njihova podesnost i validnost za istraživački kontekst ovog rada. Svi konstrukti modela su operacionalizovani indikatorima koji se mjere pomoću sedmostepene Likertove skale u opsegu od „uopšte se ne slažem“, označeno vrijednosti 1, do „u potpunosti se slažem“, označeno vrijednosti 7.

Tabela 1. Indikatori konstrukata reflektivnih i formativnih mjernih modela u istraživačkom modelu

Kompetencije (eng. Competence (COMP))	
<i>comp_1</i>	Preduzeće je top konkurent na tržištu mobilnih operatera.
<i>comp_2</i>	Prema Vašem saznanju, preduzeće je poznato širom regiona.
<i>comp_3</i>	Smatrate da preduzeće posluje na zavidnom nivou.
Dopadljivost (eng. Likeability (LIKE))	
<i>like_1</i>	Sa ovim preduzećem se možete bolje identifikovati nego s drugim preduzećima.
<i>like_2</i>	Za ovim preduzećem ćete više žaliti što više ne postoji nego za nekim drugim preduzećem.
<i>like_3</i>	Smatrate preduzeće dopadljivim.
Lojalnost potrošača (eng. Customer Loyalty (CUSL))	
<i>cusl_1</i>	Preporučujete preduzeće prijateljima i rođacima.
<i>cusl_2</i>	Kada biste ponovo birali preduzeće, izabrali biste ponovo ovo preduzeće.
<i>cusl_3</i>	Namjeravate ostati klijent ovog preduzeća u budućnosti.
Kvalitet (eng. Quality (QUAL))	
<i>qual_1</i>	Proizvodi/usluge koje nudi preduzeće su visokog kvaliteta.
<i>qual_2</i>	Preduzeće je inovator prije nego imitator u industriji u kojoj posluje.
<i>qual_3</i>	Proizvodi/usluge preduzeća daju dobru vrijednost za dati novac.
<i>qual_4</i>	Ponudene usluge preduzeća su dobre.
<i>qual_5</i>	Potrošačeve brige se visoko poštuju.
<i>qual_6</i>	Preduzeće je pouzdan partner potrošačima.
<i>qual_7</i>	Ovo preduzeće je preduzeće od povjerenja.
<i>qual_8</i>	Dosta poštuju preduzeće.
<i>qual_global</i>	Preduzeće kvalitetno posluje.
Performanse (eng. Performance (PERF))	
<i>perf_1</i>	Preduzećem se dobro upravlja.
<i>perf_2</i>	Preduzeće je ekonomski stabilno.
<i>perf_3</i>	Operativni rizik preduzeća je umjeren u poređenju sa konkurentima.
<i>perf_4</i>	Preduzeće ima potencijal za rast.
<i>perf_5</i>	Ovo preduzeće ima jasnu viziju o svojoj budućnosti.
<i>perf_global</i>	Preduzeće uspješno posluje.
Korporativna društvena odgovornost (eng. Corporate SocialResponsibility (CSOR))	
<i>csor_1</i>	Preduzeće se ponaša na društveno odgovoran način.
<i>csor_2</i>	Preduzeće rado objelodanjuje informacije javnosti.
<i>csor_3</i>	Preduzeće ima pravičan odnos prema konkurentima.
<i>csor_4</i>	Preduzeće se brine o očuvanju okruženja.
<i>csor_5</i>	Preduzeće nije samo zabrinuto o tome da ostvari profit.
<i>csor_global</i>	Preduzeće je društveno odgovorno preduzeće.
Atraktivnost (eng. Attractiveness (ATTR))	
<i>attr_1</i>	Preduzeće je uspješno u privlačenju visoko kvalitetnih zaposlenika.
<i>attr_2</i>	Mogli biste zamisliti sebe da radite u ovom preduzeću.
<i>attr_3</i>	Sviđa Vam se fizički izgled preduzeća (zgrada, ispostave i sl.).

attr_global Preduzeće je atraktivno mjesto za zaposlenje.

Zadovoljstvo potrošača (eng. Customer satisfaction (CUSA))

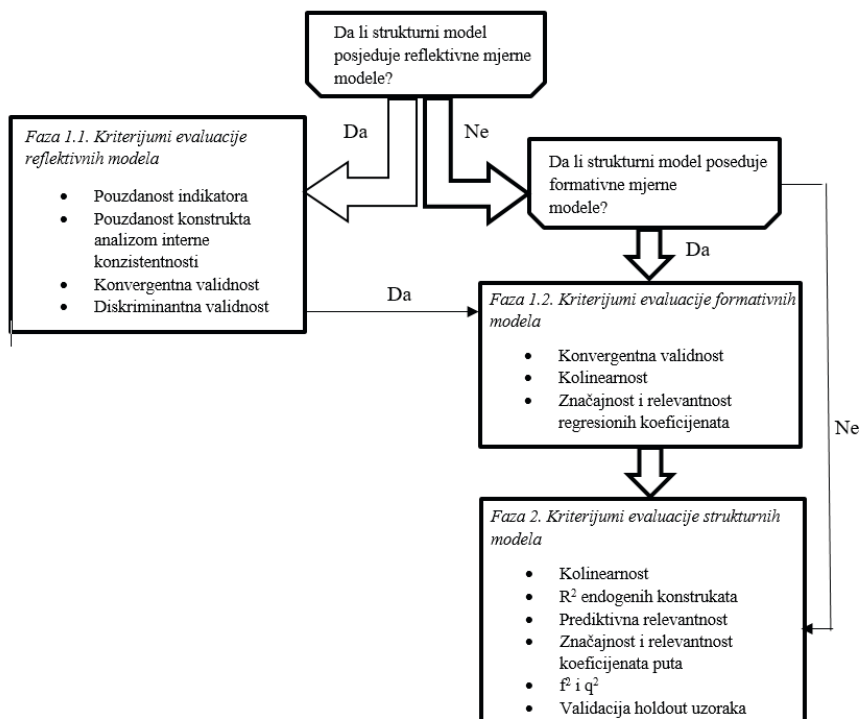
cusa S obzirom na prethodno iskustvo, ocijenite u kojoj mjeri ste zadovoljni poslovanjem preduzeća.

Izvor: Autor

Statistički istraživački dizajn

U ovom radu primjenjuje se statističko-ekonometrijska tehnika PLS-SEM upotrebom programa SmartPLS, verzija 3.3.3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015). PLS-SEM je favorizovan izbor ovog istraživanja zbog: ispitivanja simultanih odnosa konstrukata (Hair, Hollingsworth, Randolph, & Chong, 2017); relaksirane pretpostavke o distribuciji podataka (Astrachan, Patel, & Wanzenried, 2014), te podesnosti za razvoj nedovoljno utemeljenih teorija u različitim istraživačkim kontekstima (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017; Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018). Modeli strukturnih jednačina se često koriste u istraživanjima iz oblasti poslovne ekonomije (Eberl M. , 2006). Kriterijumi vrednovanja vrsta mjernih modela te strukturnog modela su dati na Slici 2.

Slika 2. Postupak ocjenjivanja PLS-SEM modela



Izvor: (Sarstedt M. , Ringle, Smith, Reams, & Hair Jr, 2014; Zlatković, 2019)

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se testirale pretpostavljene hipoteze rada ocjenjivanjem predloženog istraživačkog strukturnog modela, upotrebljen je dvofazni proces evaluacije istraživačkog modela koji se sastoji od vrednovanja mjernih modela te potom ocjenjivanja strukturnog modela.

Ocjenjivanje reflektivnih i formativnih mjernih modela

Pouzdanost indikatora i konvergentna validnost konstrukata su adekvatne pošto su vrijednosti težinskih koeficijenata indikatora iznad 0.7 a prosječna ekstrahovana varijansa konstrukta (AVE) iznad 0.5 (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017; Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018), kao što se može vidjeti u Tabeli 2. Interna analiza konzistentnosti je uspostavljena jer su vrijednosti pokazatelja Cronbach's α i kompozitne pouzdanosti (ρ_c) iznad 0.7 (Hair, Hollingsworth, Randolph, & Chong, 2017). Prilikom ocjene diskriminantne validnosti prema HTMT pristupu, (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017) utvrđeno je da su HTMT vrijednosti svih konstrukata ispod 0.85 (Kline, 2011) pa ne postoji problem diskriminantne validnosti konstrukata.

Tabela 2. Evaluacija reflektivnih mjernih modela

Panela a1: Konvergentna validnost i pouzdanost		
Kompetencije (COMP)	Lojalnost potrošača (CUSL)	Dopadljivost (LIKE)
Cronbach's α		
0.798	0.819	0.743
Pouzdanost ρ_A		
0.799	0.837	0.753
Kompozitna pouzdanost (ρ_c)		
0.882	0.892	0.853
AVE		
0.713	0.734	0.659
Vrijednosti težinskih koeficijenata indikatora (>0.70)		
comp_1 0.878	cusl_1 0.872	like_1 0.760
comp_2 0.799	cusl_2 0.799	like_2 0.852
comp_3 0.854	cusl_3 0.895	like_3 0.822
Panel a2: Diskriminanta validnost - HTMT kriterijum		
COMP	CUSA	CUSL
CUSA	0.498 [0.327;0.648] *	
CUSL	0.556 [0.320;0.747] *	0.76 [0.647;0.847] *
LIKE	0.548 [0.315;0.736] *	0.66 [0.502;0.790] *
		0.823 [0.693;0.928] *

***Napomena:** Vrijednosti u zagradama prikazuju donju i gornju granicu 95% intervala povjerenja

Izvor: Autor

Konvergentna validnost formativnih konstrukata utvrđena na osnovu analize redundantnosti je uspostavljena pošto su vrijednosti koeficijenata puta iznad 0.7, kao što je prikazano u Tabeli 3. Vrijednosti VIF se kreću u rasponu od 1.067 do 2.12 (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017) pa ne postoji problem kolinearnosti.

Tabela 3. Značajnost i važnost formativnih indikatora

Panel v: Rezultati bootstrapping procedure							
	Reg. koef.	Tež. koef.	95% BCa interval povjerenja		p vr. reg. koef.	p vr. tež. koef.	Rel. i aps. važnost
attr_1 -> ATTR	0.655*	0.812*	0.429	0.836	0.000	0.000	Da i da
attr_2 -> ATTR	0.564*	0.758*	0.288	0.822	0.000	0.000	Da i da
attr_3 -> ATTR	0.101 nz	0.398*	-0.132	0.346	0.414	0.002	Ne i da
csor_1 -> CSOR	0.498*	0.862*	0.295	0.721	0.000	0.000	Da i da
csor_2 -> CSOR	0.060 nz	0.672*	-0.192	0.306	0.634	0.000	Ne i da
csor_3 -> CSOR	0.565*	0.897*	0.296	0.835	0.000	0.000	Da i da
csor_4 -> CSOR	0.041 nz	0.679*	-0.241	0.318	0.774	0.000	Ne i da
csor_5 -> CSOR	-0.008	0.532*	-0.256	0.204	0.946	0.000	Ne i da
perf_1 -> PERF	0.496*	0.818*	0.233	0.748	0.0000	0.000	Da i da
perf_2 -> PERF	0.129 nz	0.548*	-0.137	0.417	0.3640	0.000	Ne i da
perf_3 -> PERF	0.184 nz	0.497*	-0.058	0.427	0.1350	0.000	Ne i da
perf_4 -> PERF	0.371*	0.790*	0.040	0.694	0.0370	0.000	Da i da
perf_5 -> PERF	0.206 nz	0.675*	-0.097	0.557	0.2280	0.000	Ne i da
qual_1 -> QUAL	0.202 nz	0.689*	-0.299	0.655	0.422	0.000	Ne i da
qual_2 -> QUAL	-0.031 nz	0.461*	-0.443	0.387	0.883	0.005	Ne i da
qual_3 -> QUAL	-0.287 nz	0.727*	-0.164	0.720	0.212	0.000	Ne i da
qual_4 -> QUAL	0.396**	0.800*	-0.027	0.769	0.058	0.000	Ne i da
qual_5 -> QUAL	-0.027 nz	0.470*	-0.393	0.322	0.884	0.001	Ne i da
qual_6 -> QUAL	0.623*	0.841*	0.143	1.043	0.012	0.000	Da i da
qual_7 -> QUAL	-0.106 nz	0.647*	-0.553	0.320	0.639	0.000	Ne i da
qual_8 -> QUAL	-0.210 nz	0.440*	-0.650	0.141	0.305	0.003	Ne i da

Napomena: oznake *, ** i nz predstavljaju nivoe značajnosti od 5% i 10% te beznačajnost uticaj, respektivno. Tumačenje relativne važnosti regresionih koeficijenata je izvršeno na osnovu korigovanih intervala povjerenja.

Izvor: Autor

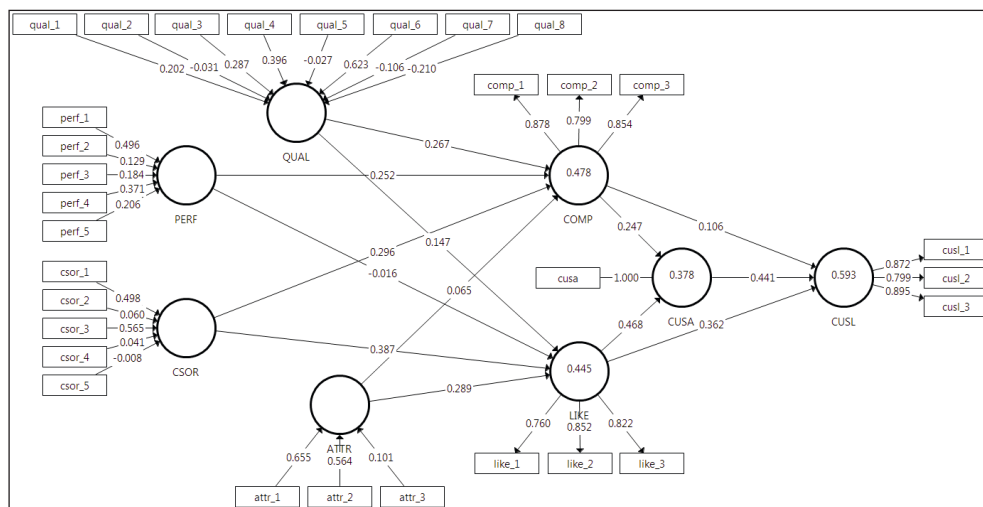
Rezultati bootstrapping procedure sa 5000 uzoraka, 95 % korigovanim intervalom povjerenja, dvostranim t testom na nivou značajnosti od 5% su dati u Tabeli 3. Iako pojedini regresioni koeficijenti nisu statistički značajni oni imaju značajne težinske koeficijente vrijednosti iznad 0.4 (izuzev indikatora attr_3) što oslikava njihovu apsolutnu važnost. Izostavljanje ovih indikatora iz mjernih modela samo na osnovu

statističkog suda može da ugrozi sadržinu konstrukta (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003). Prethodna istraživanja su dokazala važnost ovih indikatora za mjerenje pomenutih konstrukata (Schwaiger, 2004; Eberl M., 2010; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017). Odlučeno je da se zadrže ovi, apsolutno važni, indikatori.

Ocjenjivanje strukturnog modela

Naredna faza PLS algoritma podrazumijeva ocjenu strukturnog modela. Vrijednosti VIF se kreću od 1.22 do 1.81, te se može zaključiti da ne postoji problem multikolinearnosti među konstruktima modela.

Slika 3. Ocjenjeni strukturni model – direktni uticaji i koeficijent determinacije endogenih konstrukata modela



Izvor: Autor

Intenzitet i značajnost direktnih uticaja konstrukata u strukturnom modelu se mogu vidjeti na Slici 3. kao i u Tabeli 4. Zadovoljstvo potrošača (0.441) ima naj snažniji uticaj na lojalnost potrošača, nakon čega slijede uticaji na dopadljivost (0.362) i kompetencije (0.106). Zadovoljstvo potrošača i dopadljivost imaju značajan direktan uticaj na lojalnost potrošača. Dopadljivost (0.468) ima skoro dva puta snažniji uticaj na zadovoljstvo potrošača nego uticaj kompetencija (0.247). Većina uzroka kompetencija imaju značajan direktan uticaj na kompetencije izuzev atraktivnosti. Korporativna društvena odgovornost (0.387) i atraktivnost (0.289) imaju značajan direktan uticaj na dopadljivost. Poredstvom zadovoljstva potrošača, dopadljivost i kompetencije pojačavaju svoj uticaj na lojalnost potrošača.

Tabela 4. Rezultati ocjene strukturnog modela

Panel g: Intenzitet i značajnost direktnih uticaja i efekat veličine f ²					
	Direktni uticaji	95%BCa interval		p vrijednost	f ²
ATTR ⇒ COMP	0.065	-0.111	0.251	0.480 (ne)	0.005
ATTR ⇒ LIKE	0.289	0.12	0.468	0.001 (da)	0.084
COMP ⇒ CUSA	0.247	0.087	0.403	0.002 (da)	0.080
COMP ⇒ CUSL	0.106	-0.062	0.282	0.235 (ne)	0.021
CSOR ⇒ COMP	0.296	0.121	0.493	0.002 (da)	0.093
CSOR ⇒ LIKE	0.387	0.194	0.568	0.000 (da)	0.149
CUSA ⇒ CUSL	0.441	0.272	0.589	0.000 (da)	0.297
LIKE ⇒ CUSA	0.468	0.315	0.609	0.000 (da)	0.289
LIKE ⇒ CUSL	0.362	0.195	0.512	0.000 (da)	0.205
PERF ⇒ COMP	0.252	0.068	0.43	0.006 (da)	0.067
PERF ⇒ LIKE	-0.016	-0.25	0.151	0.868 (ne)	0.000
QUAL ⇒ COMP	0.267	0.01	0.436	0.009 (da)	0.104
QUAL ⇒ LIKE	0.147	-0.244	0.346	0.289 (ne)	0.030

Izvor: Autor

Primjenom koeficijenta determinacija (R^2) kao indikatora „in-sample“ tehnike predviđanja tačnosti modela se određuje prediktivna relevantnost modela (Rigdon, 2012; Sarstedt M. , Ringle, Smith, Reams, & Hair Jr, 2014). Kao što se može vidjeti na Slici 3., istraživački model objašnjava 59.3% varijanse lojalnosti potrošača dok elementi korporativne reputacije objašnjavaju 37.8% varijanse zadovoljstva potrošača. Takođe, prikazana je veličina efekta f^2 , na osnovu koga se određuje uticaj izostavljanja pojedinih konstrukata iz strukturnog modela na odgovarajuće endogene konstrukte. Takođe, izvedena je procedura blindfolding kao vid „out-of-sample“ tehnike predviđanja kako bi se ocijenio strukturni model te su dobijene vrijednosti pokazatelja Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974) koje se kreću u rasponu od 0.254 do 0.398 (iznad vrijednosti 0) što implicira da je prediktivna relevantnost modela za odgovarajući konstrukt prihvatljiva.

DISKUSIJA

Rezultati u Tabeli 4. pokazuju da korporativna reputacija ima značajan pozitivan direktan uticaj na zadovoljstvo potrošača pa je hipoteza H_1 potvrđena. Dopadljivost preduzeća ima dvostruko snažniji direktan uticaj u poređenju sa kopmetencijama na zadovoljstvo potrošača. Samo dopadljivost preduzeća ima značajan direktan pozitivan uticaj na lojalnost potrošača pa je hipoteza H_2 djelimično potvrđena. Dobijeni rezultati su u skladu sa rezultatima prethodnih istraživanja (Helm, Eggert, & Garnefeld, 2010; Helm & Tolsdorf, 2013). Zadovoljstvo potrošača je značajan medijator pa je hipoteza H_3 potvrđena. Slični rezultati su dobijeni i u prethodnim istraživanjima (Eberl M. , 2010; Helm, Eggert, & Garnefeld, 2010). Samo dopadljivost preduzeća ima značajan direktan uticaj na lojalnost potrošača. Posredstvom zadovoljstva potrošača oba elementa korporativne reputacije ispoljavaju značajne snažnije uticaje na lojalnost potrošača.

Preduzeća koja imaju dobru reputaciju u odsustvu zadovoljnih potrošača ne ostvaruju zavidan uticaj na kreiranje baze lojalnih potrošača. Preduzeća u telekomunikacionom sektoru Republike Srpske, Bosne i Hercegovine, treba da postižu visoke nivoe zadovoljstva potrošača i kreiraju i unapređuju dobru korporativnu reputaciju. Dobijeni rezultati ne pokazuju samo da se zadovoljstvo i lojalnost potrošača mogu unaprijediti dobrom korporativnom reputacijom nego i na koji način da se postigne dobra reputacija preduzeća. Formativna priroda pokretača korporativne reputacije daje uvid u značajnost pojedinih uzroka dobre reputacije i pruža mogućnost njihovog rangiranja po važnosti te osiguralo efikasno i efektivno upravljanje korporativnom reputacijom. Hipoteza H_4 jedjelično potvrđena što je u skladu sa rezultatima prethodnih istraživanja (Lai, Griffin, & Babin, 2009; Aksak, Ferguson, & Duman, 2016). Korporativna društvena odgovornost, kvalitet proizvoda i usluga i performanse preduzeća imaju gotovo podjednak značaj za kompetencije preduzeća dok korporativna društvena odgovornost i atraktivnost preduzeća su važni za dopadljivost preduzeća.

ZAKLJUČAK

Sam značaj uloge korporativne reputacije u ranoj fazi svog razvoja u zemljama u tranziciji poput Republike Srpske, Bosni i Hercegovine je zanemarljiv. Ovo istraživanje nastoji da empirijski pokaže ulogu korporativne reputacije i njenih pokretača u kreiranju pozitivnog oblika ponašanja potrošača u vidu postizanja zadovoljnih te, u konačnici, lojalnih potrošača posmatrano iz perspektive stakeholdera i resursnog pristupa preduzeću na primjeru preduzeća iz sektora telekomunikacija tranzicione zemlje poput Republike Srpske, Bosni i Hercegovine. Iz teorijskog ugla, korporativna reputacija i njeni pokretači predstavljaju ključnu komponentu razvoja konkurentске prednosti preduzeća kroz stvaranje kruga lojalnih potrošača. U konceptualnom istraživačkom modelu je prisutan medijatorski pristup kako bi se odredili direktni i indirektni efekti korporativne reputacije na zadovoljstvo potrošača, odnosno lojalnost potrošača u telekomunikacionom sektoru Republike Srpske, Bosne i Hercegovine. Dobijeni rezultati potvrđuju u većoj mjeri postavljene hipoteze rada čime se validira uloga korporativne reputacije kao vida poslovne strategije preduzeća u postizanju pozitivnih oblika ponašanja interesnih grupa preduzeća – potrošača. Potvrđen je značaj korporativne reputacije za oba engdogeni konstrukta pri čemu se ostvaruje snažniji uticaj korporativne reputacije na lojalnost potrošača u prisustvu zadovoljstva potrošača kao medijatora navedenog odnosa. Na ovaj način se omogućava bolje razumijevanje međuzavisnosti ovih konstrukata. Sa praktičnog aspekta, važnost ovog istraživanja se ogleda u njegovom doprinosu postojećem skromnom dijapazonu empirijskih nalaza ove problematike naročito evaluacijom konceptualnog modela primjenom modela strukturnih jednačina uz sprovođenje medijatorske analize. Na taj način se obezbjeđuju informacije o prediktivnoj relevantnosti i tačnosti samog modela radi razvoja konceptualne literature o ovoj problematici u kontekstu zemalja u tranziciji kao rijeđe istraživanom kontekstu. popunio jaz u literaturi, ovo istraživanje pruža empirijske nalaze međuzavisnosti konstrukata ispitivanog problema uvažavajući specifičnosti istraživačkog konteksta te primjenjujući savremene metodološke tehnike razvoja teorije.

Drugačiji rezultati istraživanja su mogući u drugim kontekstima. Primjenjena je tehnika namjernog uzorkovanja korisnika telekomunikacionih usluga. Naredna istraživanja bi trebala da primjene druge tehnike uzorkovanja sa većim uzorkom. Takođe,

neophodan je veći obuhvat ispitanika same populacije na kojoj je vršeno istraživanje kako bi se dobijeni rezultati mogli generalizovati za ciljanu populaciju za teritoriju Republike Srpske, Bosne i Hercegovine, a i šire, odnosno za tranzicione zemlje. Organizacione strukture i kulture variraju u različitim industrijama tako da su dobijeni nalazi ograničeni za posmatrani sektor. U narednim istraživanjima je poželjno ispitati drugačije kauzalne odnose konstrukata uvažavajući prethodne teorijske nalaze. Poželjno bi bilo posmatrati važnost drugih medijatora poput povjerenja te uvesti u analizu moderatore poput različitih interesnih grupa preduzeća, sociodemografskih karakteristike potrošača i sl. Istraživanje je sprovedeno u određenom vremenskom trenutku pa je poželjno da naredna istraživanja budu longitudinalne prirode kako bi se ispitala međuzavisnost korporativne reputacije i zadovoljstva i lojalnosti potrošača.

LITERATURA

- Aksak, E. O., Ferguson, M. A., & Duman, S. A. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), 79-81.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, 8(4), 310-323.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), 82-92.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-128.
- Brown, B., & Perry, S. (1994). Removing the financial performance halo from Fortune's "most admired" companies. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347-1359.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277.
- Dukerich, J. M., & Carter, S. (2000). Distorted Images and Reputation Repair. in: *Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2001). The expressive organisation: linking identity, reputation and the corporate brand. Corporate Communications: An International Journal*, 97-112.
- Dunbar, R. L., & Schwalbach, J. (2000). Corporate reputation and performance in Germany. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 115-123.
- Eberl, M. (2006). Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens. *Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 651.
- Eberl, M. (2010). An application of PLS in multi-group analysis: The need for differentiated corporate-level marketing in the mobile communications industry. In J. E. Gentle, W. K. Härdle, & Y. Mori, *Handbooks of Computational Statistics* (pp. 487-514). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005). Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance. *European Journal of marketing*, 39(7/8), 838-854.
- Fombrun, C. J. (1996). *Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2007). List of lists: A compilation of international corporate reputation ratings. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 144-153.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- Gravetter, F. J., Wallnau, L. B., Forzano, L. A., & Witnauer, J. E. (2020). *Essentials of statistics for the behavioral sciences*. Cengage Learning.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing*, 69(4), 210-218.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Gudergan, S. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- Helm, S., & Tolsdorf, J. (2013). How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 144-152.
- Helm, S., Eggert, A., & Garnefeld, I. (2010). Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares. *In Handbook of partial least squares*, 515-534.
- Herrmann, A., Xia, L., Monroe, K. B., & Huber, F. (2007). The influence of price fairness on customer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases. *Journal of product & brand management*, 16(1), 49-58.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- Huseinspahić, N., Kulašin, D., & Bahtić, S. (2018). DIMENZIJE USLUŽNE PONUDE KAO PRETPOSTAVKA GRAĐENJA DUGOROČNIH ODNOSA SA KUPCIMA TELEKOMUNIKACIJSKIH USLUGA. *EMC Review-Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 16(2), 211-225.
- Islam, T., Li, J., Ali, A., Xiaobei, L., Sheikh, Z., & Zafar, A. U. (2020). Mapping online App hate: Determinants and consequences. *Telematics and Informatics*, 51, 101401.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: NY: Guilford.
- Kotha, S., Rajgopal, S., & Rindova, V. (2001). Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure internet firms. *European Management Journal*, 19(6), 571-586.
- Lai, F., Griffin, M., & Babin, B. J. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of business research*, 62(10), 980-986.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of management*, 37(1), 153-184.
- Love, E. G., & Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of management Journal*, 52(2), 314-335.
- Martínez, P., & Del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.

- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262-270.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 73(3), 311-336.
- Pan, J. N., & Nguyen, H. T. (2015). Achieving customer satisfaction through product-service systems. *European Journal of Operational Research*, 247(1), 179-190.
- Perić, N., Milovanović, M., & Vranešević, T. (2020). PREDICTING CUSTOMER LOYALTY LEVELS OF PROFESSIONAL CUSTOMERS: THE CASE OF BALKANS. *EMC REVIEW-ČASOPIS ZA EKONOMIJU*, 20(2), 319-337.
- Raithel, S., & Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic management journal*, 36(6), 945-956.
- Rhee, M., & Valdez, M. E. (2009). Contextual factors surrounding reputation damage with potential implications for reputation repair. *Academy of Management Review* 146-168, 34(1).
- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long range planning*, 45(5-6), 341-358.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International journal of research in marketing*, 19(4), 305-335.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In M. Sarstedt, C. M. Ringle, & J. Hair, *Handbook of Market Research* (Vol. 26, pp. 1-40). Springer.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P., & Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 48(3), 329-339.
- Schloderer, M. P., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2014). The relevance of reputation in the non-profit sector: The moderating effect of socio-demographic characteristics. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(2), 110-126.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation—An empirical study. *Schmalenbach business review*, 56(1), 46-71.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.
- Thakur, R. (2016). Understanding customer engagement and loyalty: A case of mobile devices for shopping. *Journal of Retailing and consumer Services*, 32(C), 151-163.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British journal of management*, 20(2), 187-203.
- Yoo, S. J., Huang, W. H., & Kwon, S. (2015). Gender still matters: Employees' acceptance levels towards e-learning in the workplaces of South Korea. *Knowledge Management &*

E-Learning: An International Journal, 7(2), 334-347.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.

Zlatković, M. (2019). *Uticaj intelektualnog kapitala na efektivnost preduzeća*. Beograd: Univerzitet u Beogradu.

CORPORATE REPUTATION MODELLING AS VITAL ENTERPRISE VALUE FOR STAKEHOLDERS: STRUCTURAL EQUATION MODELLING PERSPECTIVE

Matea Zlatković Radaković

Assistant Professor; University of Banja Luka, Faculty of Economics, Republic of Srpska, Bosnia and Herzegovina; matea.zlatkovic@ef.unibl.org; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2472-5407>

Abstract: Many research studies suggest that the increasing competitiveness of the global economy emphasizes the importance of identifying the drives of sustainable competitive advantage in the intangible domain. This research aims to, according to resource-based theory of the enterprise, model corporate reputation as an invisible resource of the enterprises that enables the creation of the various advantages such as customer satisfaction and gaining loyal customers that further leads to creating competitive advantage and superior business performance. The research aim is to determine the significance and intensity of the simultaneous relationships between corporate reputation, presented as a construct composed of two elements: competence and likeability, and customer satisfaction and customer loyalty. It seeks to determine the significance of the mediator customer satisfaction in the relationship between corporate reputation and customer loyalty. Research data are collected by a survey questionnaire fulfilled by 116 respondents to participate in the research on enterprises from the telecommunication sector of transition economy Republic of Srpska, Bosnia and Herzegovina. To test the proposed research model partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) is applied. Prior to application of the PLS-SEM certain preliminary data and sample analysis are performed. The presence of outliers and requirements of the sample size for PLS-SEM evaluation are examined. To determine whether final sample size is appropriate to conduct PLS-SEM analysis both rule of thumb and results of the analysis made by G*Power software were used. Construct likeability has nearly two times stronger direct effect on customer satisfaction compared to other element of corporate reputation called competence. Only one element of corporate reputation called likeability has significant direct effect on final target endogenous construct customer loyalty. Customer satisfaction has strong significant direct effect on customer loyalty. Beside direct effects of the latent constructs corporate reputation and customer satisfaction on customer loyalty, mediation analysis is performed to test the significance of the mediator called customer satisfaction. Research results indicate the importance of the mediator customer satisfaction in the relationship between corporate reputation and customer loyalty. According to them, both elements of corporate reputation have significant indirect effect on customer loyalty.

alty. Likewise, research results enable ranking of the exogenous factors that create and improve corporate reputation. Directing the management attention towards improving certain exogenous factors ensures the development of certain corporate reputation elements – competence and likeability, and provides efficient and effective corporate reputation management. It is revealed that corporate social responsibility, promoting products' and services' quality and better business performances improve competence element of corporate reputation, while corporate social responsibility and investments into raising the attractiveness of the enterprise positively influence sympathy and likeability of the enterprises from a stakeholder perspective.

Keyword: Corporate Reputation; Social Responsibility; Structural Equation Modeling;

JEL classification: L14, M14, C39.



SPECIFIČNE BANKARSKJE DETERMINANTE NEKVALITETNIH KREDITA: SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE

Zorana Agić | Docent ekonomskih nauka; Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka, Bosna i Hercegovina; zorana.agic@gmail.com

Svetlana Dušanić Gačić | Vanredni profesor ekonomskih nauka; Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka, Bosna i Hercegovina; svetlanadg@blc.edu.ba

Sažetak: U radu su predstavljeni rezultati istraživanja koje je sprovedeno sa ciljem da se identifikuju specifične bankarske determinante nekvalitetnih kredita u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine. Autori su pretpostavili da pet specifičnih bankarskih promjenljivih (aktivna kamatna stopa, stopa kreditnog rasta, koeficijent adekvatnosti kapitala, prinos na akcijski kapital i odnos kredita i depozita) utiče na pojavu i rast nekvalitetnih kredita. Rezultati istraživanja pokazali su da se ipak samo jedna promjenljiva može koristiti za objašnjavanje ponašanja i predviđanje vrijednosti stope nekvalitetnih kredita bankarskog sektora Bosne i Hercegovine u narednom periodu. U istraživanju su korišteni kvartalni podaci koje je objavila Centralna banka Bosne i Hercegovine, a koji obuhvataju period od prvog kvartala 2004. do kraja četvrtog kvartala 2019. godine. Nakon sprovedene korelacione i regresione analize, može se zaključiti da na nivo nekvalitetnih kredita u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine utiče stopa kreditnog rasta, dok odnos kredita i depozita, aktivna kamatna stopa, koeficijent adekvatnosti kapitala i prinos na akcijski kapital nemaju statistički značajan uticaj na nekvalitetne kredite.

Ključne riječi: koeficijent adekvatnosti kapitala; aktivna kamatna stopa; kreditni rast; prinos na kapital.

JEL klasifikacija: G21, C23.

UVOD

Posljednjih godina došlo je do velike ekspanzije bankarskih kredita tako da su oni postali najznačajniji bankarski proizvod, ali i značajani faktori finansijskog opstanka jedne zajednice. Kredit je kredit vid pozajmljivanja sredstava, najčešće novčanih, koja povjerilac daje dužniku ukoliko ispuni određene uslove, a dužnik preuzima obavezu da ta sredstva vrati u skladu sa postavljenim uslovima. Međutim, povremeno se desi da dužnik ne izmiruje svoju obavezu na vrijeme ili je ne izmiruje nikako, a to

utiče na pojavu i rast nekvalitetnih kredita banaka (dalje u tekstu: NPL prema engl. *non – performing loans*). Pod NPL se podrazumijevaju krediti čija dospjela glavnica i/ili kamata nije plaćena duže od 90 dana od dana njihovog ugovorenog dospijeća ili krediti kod kojih su obaveze po kamati koja nije naplaćena u tom periodu kapitalizovane. Ovaj problem posebno je došao do izražaja za vrijeme i nakon globalne finansijske krize koja je pogodila mnoge zemlje.

U tom periodu, kvalitet kreditnog portfolia banaka širom svijeta je pogoršan, tako da je problem NPL počeo sve više da privlači pažnju ekonomske i akademske zajednice. Sprovedeno je mnogo istraživanja koja se bave ovom problematikom, ali su ona rađena na različite načine i na različitim nivoima, tako da se i dobijeni rezultati razlikuju. Iako pregled literature pruža dragocjene informacije o NPL, na osnovu njih se ne mogu izvući generalni zaključci. Zbog toga je neophodno sprovesti novo istraživanje, a prethodno dobijeni rezultati mogu poslužiti kao polazna osnova.

Ovo istraživanje sprovedeno je sa ciljem da se, na osnovu istraživanja podataka, sagleda uticaj specifičnih bankarskih faktora na NPL. Predmet istraživanja je identifikacija specifičnih bankarskih faktora koji imaju statistički značajan uticaj na NPL u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine (BiH). U istraživanju se polazi od pretpostavke da pet specifičnih bankarskih faktora utiče na pojavu i rast NPL. Korišteni su kvartalni podaci koje je objavila Centralna banka Bosne i Hercegovine (CBBiH), a obuhvataju period od prvog kvartala 2004. do kraja četvrtog kvartala 2019. godine. Rezultati istraživanja poslužiće da se izvedu konkretni zaključci koji će biti polazna osnova prilikom kreiranja mjera za upravljanje kreditnim rizikom u narednom periodu.

PREGLED LITERATURE

Kvalitet kreditnog portfolia banaka širom svijeta bio je stabilan do sredine 2007. godine, a nakon toga se naglo pogoršao zbog globalne finansijske krize koja je pogodila mnoge zemlje. Jedan od glavnih negativnih efekata finansijske krize je porast NPL u aktivni bankarskih sektora. U tom periodu, pogoršanje kreditnih performansi banaka bilo je neujednačeno u zemljama, a neujednačen je i oporavak od posljedica krize. Problem visokog udjela NPL u bankarskoj aktivni riješen je u razvijenim zemljama, a bankarski sektor BiH je još uvijek sa njim suočen. Zbog toga je potrebno identifikovati faktore koji utiču na pojavu i rast NPL u bankarskom sektoru BiH i kreirati konkretne mjere za prevazilaženje ovog problema.

Literatura o NPL je relativno opširna jer je sprovedeno mnogo istraživanja koja se bave ovom problematikom. Međutim, većina sprovedenih istraživanja odnosi se na razvijene ekonomije svijeta, a dobijeni rezultati se prilično razlikuju tako da se ne mogu generalizovati činjenice o faktorima koji utiču na NPL. Ipak, dobijeni rezultati mogu biti polazna osnova za novo istraživanje. Prethodno sprovedena istraživanja su rađena na različite načine i na različitim nivoima, tako da se u literaturi mogu naći ona koja su rađena na nivou jedne ili više zemalja, kao i ona koja su rađena na nivou pojedinačnih banaka ili na nivou bankarskog sektora. Pored toga, u neka istraživanja uključeni su samo makroekonomski faktori, u neka samo specifični bankarski faktori, a postoje i istraživanja u kojima se analizira uticaj obe grupe faktora na NPL. Ovo istraživanje sprovedeno je na nivou bankarskog sektora jedne zemlje, a u njemu se analizira uticaj specifičnih bankarskih faktora na NPL. U nastavku je dat pregled istraživanja koja su sprovedena na nivou jedne zemlje, a u kojima se analizira uticaj specifičnih bankarskih faktora na NPL.

Charles Morris i *William R. Keeton* (1987) su, među prvima, analizirali faktore koji utiču na NPL u komercijalnim bankama u SAD, u periodu od 1978. do 1985. godine. Njihovi rezultati pokazuju da su lokalni ekonomski uslovi glavni uzroci rasta NPL, ali da na njih utiču i faktori na nivou banaka, prvenstveno olako preuzimanje rizika i svjesno odobravanje kredita sa velikom vjerovatnošću nemogućnosti naplate od dužnika (Morris & Keeton, 1987). Nakon njih, problemom NPL u komercijalnim bankama u SAD bavili su se *Joseph F. Sinkey* i *Mary Brady Greenawalt* (1991). Oni su sprovedi istraživanje u periodu od 1984. do 1987. godine, a dobijeni rezultati pokazuju da loše kreditne odluke, prekomjerno kreditiranje i visoke kamatne stope utiču na rast NPL, dok sa druge strane, banke sa adekvatnim kapitalom imaju niže stope kreditnih gubitaka (Sinkey & Greenawalt, 1991). Još jedno istraživanje o NPL u bankarskom sektoru SAD, u periodu od 1985. do 2010. godine sprovedi su *Irum Saba*, *Rehana Kouser* i *Muhammad Azeem* (2012), a dobijeni rezultati pokazuju da ukupni krediti imaju statistički značajan i negativan uticaj na NPL u ovom bankarskom sektoru (Saba, Kouser, & Azeem, 2012).

Vicente Salas i *Jesus Saurina* (2002) su analizirali NPL u bankarskom sektoru Španije u periodu od 1987. do 1997. godine, a njihovi rezultati pokazuju da su nagla kreditna ekspanzija, zaduženost subjekata, veličina banke, neto kamatna marža i adekvatnost kapitala faktori pomoću kojih se može objasniti kreditni rizik (Salas & Saurina, 2002). *Gabriel Jimenez* i *Jesus Saurina* (2006) su, analizirajući NPL u bankarskom sektoru Španije u periodu od 1984. do 2002. godine, došli do zaključaka da brzi kreditni rast vodi ka povećanju, a pad kamatnih stopa ka smanjenju NPL u ovom bankarskom sektoru (Jimenez & Saurina, 2006).

Tarron Khemraj i *Sukrishalall Rasha* (2009) su, analizirajući faktore koji utiču na NPL u šest komercijalnih banaka u Gvajani, došli do zaključka da realni efektivni kurs i kamatne stope imaju pozitivan odnos sa NPL (Khemraj & Pasha, 2009).

Dimitros Louzis, *Angelos Vouldis* i *Vasilios L. Metaxas* (2012) su analizirali hipotekarni, privredni i potrošački portfolio u devet najvećih banaka u Grčkoj. Njihovo istraživanje obuhvata period od 2003. do 2009. godine, a u njega su uključeni i makroekonomski i specifični bankarski faktori. Rezultati istraživanja pokazuju da obe grupe faktora imaju uticaj na NPL, a autori smatraju da njihov nivo zavisi od kvaliteta upravljanja u banci (Louzis, Vouldis, & Metaxas, 2012).

Vighneswara Swami (2012) sproveo je istraživanje u bankarskom sektoru Indije, sa ciljem da ispita uticaj više faktora na nekvalitetnu aktivnu različitih bankarskih grupacija na osnovu njihove vasničke strukture. Autor je zaključio da velike i privatne banke, zbog boljeg upravljanja kreditnim rizikom, imaju kvalitetniju aktivnu (Swami, 2012).

Kiran Jameel (2014) sproveo je istraživanje u bankarskom sektoru Pakistana u periodu od 2000. do 2010. godine. Cilj istraživanja je analiza faktora koji utiču na NPL u ovom bankarskom sektoru, a dobijeni rezultati pokazuju da aktivna kamatna stopa, rok dospelja kredita i koeficijent adekvatnosti kapitala imaju statistički značajan uticaj na NPL, dok uticaj odnosa kredita i depozita nije statistički značajan (Jameel, 2014).

Radhe S. Pradhan i *Anjana Pandey* (2016) su analizirali faktore koji utiču na NPL u komercijalnim bankama u Nepal, u periodu od 2008. do 2014. godine. U istraživanje je uključeno pet specifičnih bankarskih faktora, a rezultati pokazuju da veličina banke, odnos kredita i depozita i prinos na aktivnu imaju pozitivan, dok prinos

na akcijski kapital i koeficijent adekvatnosti kapitala negativan odnos sa NPL (Pradhan & Pandey, 2016).

Sva prethodno spomenuta istraživanja sprovedena su u zemljama širom svijeta. Za sada nije sprovedeno mnogo istraživanja u BiH iako NPL predstavljaju problem za ovaj bankarski sektor. *Mehmed Ganić* (2014) je, među prvima, analizirao uticaj specifičnih bankarskih faktora na kreditni rizik komercijalnih banaka u BiH. Istraživanjem je obuhvaćen period od 2002. do 2012. godine, a rezultati pokazuju da postoji statistički značajan odnos između kreditnog rizika i neefikasnosti, prinosa na kapital, kreditnog rasta i stope depozita, dok odnos kredita i depozita, tržišna moć, prinos na aktivu i stopa rezervi za kreditne gubitke nisu statistički značajni u smislu kreditnog rizika (Ganić, 2014). *Almir Alihodžić* (2014) analizirao je kretanje NPL u bankarskom sektoru BiH od 2006. do 2013. godine i njihov uticaj na profitabilnost. Dobijeni rezultati pokazuju da je kvalitet aktive pogoršan tokom analiziranog perioda, što je posljedica povećanja NPL u kreditnom portfoliju (Alihodžić, 2014). *Almir Alihodžić* i *Novo Plakalović* (2016) analizirali su determinante kreditnog rasta nefinansijskog sektora u BiH u periodu od 2006. do 2015. godine i došli su do zaključka da postoji jaka korelacije između kreditnog rasta i NPL (Alihodžić & Plakalović, 2016). Istom problematikom bavili su se *Dragan Jović* i *Miodrag Jandrić* (2016), koji navode da najveći uticaj na kreditni rast imaju loši krediti i depoziti banaka, tako da prudenciona regulacija mora insistirati na dobrom menadžmentu kreditnog rizika i efikasnom upravljanju lošim zadužbama (Jović & Jandrić, 2016). *Zorana Agić* i *Zoran Jeremić* (2018) analizirali su faktore koji utiču na NPL u bankarskom sektoru BiH u periodu od 2006. do 2016. godine. U istraživanje je uključeno pet specifičnih bankarskih faktora, a rezultati pokazuju da postoji korelacija između NPL i prinosa na aktivu i stope kreditnog rasta, dok uticaj koeficijenta adekvatnosti kapitala, prinosa na akcijski kapital i aktivne kamatne stope nije statistički značajan (Agić & Jeremić, 2018).

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je sprovedeno mnogo istraživanja o uticaju specifičnih bankarskih faktora na NPL. Takođe, može se uočiti da su u ta istraživanja uglavnom uključeni koeficijent adekvatnosti kapitala, odnos kredita i depozita, stopa kreditnog rasta, aktivna kamatna stopa i pokazatelji profitabilnosti, tj. prinos na aktivu i prinos na akcijski kapital. Potrebno je naglasiti da je u nekim istraživanjima aktivna kamatna stopa uključena u grupu makroekonomskih faktora. Međutim, u BiH ona se uključuje u grupu specifičnih bankarskih faktora jer CBBiH, zbog sistema valutnog odbora, ne utiče na formiranje visine kamatnih stopa, već to samostalno rade komercijalne banke.

PODACI I METODOLOGIJA

Istraživanje je sprovedeno sa ciljem identifikacije specifičnih bankarskih faktora koji imaju uticaj na NPL u bankarskom sektoru BiH. U ovakvim istraživanjima mogu se koristiti podaci na nivou pojedinačnih banaka ili na nivou bankarskog sektora u cjelini. U ovom istraživanju korišteni su podaci na nivou bankarskog sektora jer pojedinačni podaci za većinu komercijalnih banaka u BiH nisu dostupni autorima.

Iako još uvijek ne postoji mnogo istraživanja o NPL u bankarskom sektoru BiH, ovaj problem sve više privlači pažnju akademskih krugova. Autori su analizirali specifične bankarske faktore koji utiču na NPL. Iako pregled empirijske literature pruža mnogo informacija o faktorima koji utiču na pojavu i rast NPL, na osnovu njih se ne

mogu izvući generalni zaključci jer se dobijeni rezultati razlikuju. Zbog toga je neophodno sprovesti posebno istraživanje u BiH, a zaključci mogu poslužiti kao polazna osnova prilikom kreiranja mjera za upravljanje kreditnim rizikom u bankarskom sektoru BiH.

Zavisna promjenljiva u istraživanju je promjenljiva koja pokazuje udio nekvalitetnih u ukupnim kreditima bankarskog sektora (NPL). Pored zavisne, u istraživanje je uključeno i pet nezavisnih promjenljivih i to: aktivna kamatna stopa (IR), stopa kreditnog rasta (CG), koeficijent adekvatnosti kapitala (CAR), prinos na akcijski kapital (ROE) i odnos kredita i depozita (LTD). Prethodno sprovedena istraživanja poslužila su kao polazna osnova prilikom formulisanja očekivanog predznaka između zavisne i nezavisnih promjenljivih. Očekivani predznak veze između zavisne (NPL) i nezavisnih promjenljivih (IR, CG, CAR, ROE i LTD), kao i izvor iz koga su prikupljeni podaci, prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1. Nezavisne promjenljive u istraživanju

NAZIV PROMJENLJIVE	SIMBOL PROMJENLJIVE	OČEKIVANI PREDZNAK	IZVOR
aktivna kamatna stopa	IR	+	Centralna banka BiH
stopa kreditnog rasta	CG	+	Centralna banka BiH
koeficijent adekvatnosti kapitala	CAR	-	Centralna banka BiH
prinos na akcijski kapital	ROE	-	Centralna banka BiH
odnos kredita i depozita	LTD	+	Centralna banka BiH

Izvor: Izrada autora

Podaci za zavisnu promjenljivu, tj. podaci o udjelu nekvalitetnih u ukupnim kreditima, preuzeti su od CBBiH, a iz istog izvora preuzeti su podaci za svih pet nezavisnih promjenljivih. U istraživanju se polazi od pretpostavke da pet specifičnih bankarskih faktora utiče na pojavu i rast NPL u bankarskom sektoru BiH.

Aktivna kamatna stopa predstavlja cijenu koštanja kreditnih sredstava na finansijskom tržištu, a polazi se od stava da ona ima pozitivan odnos sa NPL komercijalnih banaka. To znači da bi se, u slučaju povećanja aktivne kamatne stope, moglo očekivati i povećanje NPL, odnosno, da bi smanjenje aktivne kamatne stope moglo uticati na smanjenje NPL u bankarskom sektoru BiH. Stopa kreditnog rasta pokazuje povećanje kredita koje su banke plasirale, a polazi se od stava da ona ima pozitivan odnos sa NPL. To znači da bi rast plasiranih kredita mogao uticati i na povećanje NPL, dok bi smanjenje plasiranih kredita moglo uticati na smanjenje NPL u bankarskom sektoru. Treća nezavisna promjenljiva koja je uključena u istraživanje je koeficijent adekvatnosti kapitala koji predstavlja odnos između kapitala i rizične aktive banaka, odnosno sposobnost banke da apsorbira gubitke nastale usljed NPL. U istraživanju se polazi od stava da koeficijent adekvatnosti kapitala ima negativan odnos sa NPL, odnosno da dobro kapitalizovane banke imaju manje problematičnih kredita jer su manje sklone rizikovanju. Pokazatelj profitabilnosti, tj. prinos na akcijski kapital pokazuje akcionarima banke kolika je dobit na njihov uloženi kapital, a polazi se od stava da ima

negativan odnos sa NPL. To znači da se kod banaka koje ostvaruju veći prinos na akcijski kapital očekuje manje NPL jer su manje sklone visokorizičnim aktivnostima. Naravno, važi i obrnuto, banke kod kojih je prinos na akcijski kapital manji, imaju više NPL jer su sklonije visokorizičnim aktivnostima. I posljednja nezavisna promjenjiva u istraživanju je odnos kredita i depozita, a ona daje informaciju o sposobnosti banke da rast kreditnog portfolia podrži depozitima. Polazi se od stava da ovaj pokazatelj ima pozitivan odnos sa NPL, tj. očekuje se da bi trajna likvidnost komercijalnih banaka mogla da utiče na smanjenje NPL u bankarskom sektoru BiH.

U istraživanju su korišteni kvartalni podaci za sve promjenljive, a obuhvataju period od prvog kvartala 2004. do kraja četvrtog kvartala 2019. godine. Korišteni podaci obrađeni su pomoću statističkog programa IBM SPSS Statistics Version 20. U skladu sa ciljem istraživanja, sprovedene su korelaciona i regresiona analiza, a pomoću njih je određeno da li postoji veza između zavisne i nezavisnih promjenljivih. U skladu sa tim, razvijen je sljedeći model:

$$NPL = f(IR, CG, CAR, ROE, LTD)$$

Jednačina za korišteni regresioni model je:

$$NPL = \beta_0 + \beta_1 IR + \beta_2 CG + \beta_3 CAR + \beta_4 ROE + \beta_5 LTD + \varepsilon$$

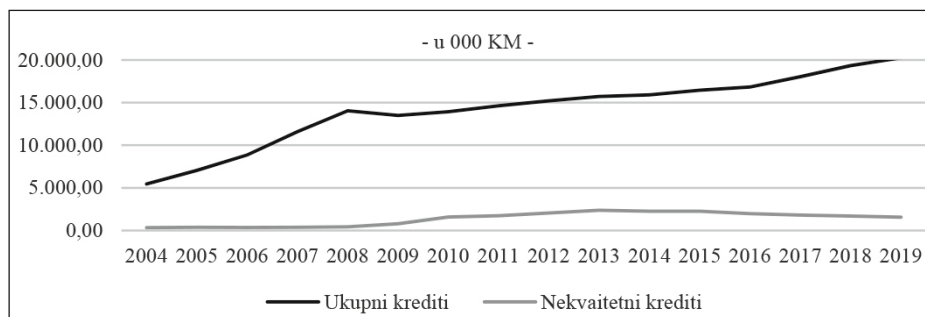
Pri tom $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ i β_5 predstavljaju regresione parametre čija vrijednost se određuje, a ε je slučajna greška.

Višestruka linearna regresija, koja se koristi u istraživanju, zasniva se na korelaciji, ali omogućuje sofisticiranije istraživanje međusobnih veza između promjenljivih. Drugim riječima, pomoću višestruke linearne regresije može se odrediti koliko dobro nezavisne promjenljive predviđaju zavisnu promjenljivu i koliki je relativni doprinos svih pojedinačnih promjenljivih od kojih se model sastoji.

REZULTATI I RASPRAVA

Veoma važan pokazatelj obima poslovanja svake banke, ali i bankarskog sektora, jeste nivo ukupnih kredita. Ujedno, krediti su i najveći generator potencijalog rizika u bankarskom poslovanju. Banke su stalno izložene kreditnom riziku koji predstavlja opasnost da dužnik neće moći u potpunosti izmiriti svoju obavezu prema banci u roku, ili da će je samo djelimično izmiriti. Kreditni rizik se uglavnom odnosi na nemogućnost naplate potraživanja od dužnika, ali može nastati i zbog kašnjenja naplate ili restrukturiranja kredita zbog pogoršanja kreditne sposobnosti dužnika. Komercijalne banke u BiH sve više se suočavaju sa ovim problemom, što je rezultiralo povećanjem NPL u kreditnom portfoliu. Upravo zbog toga, neophodno je pratiti trend kretanja ukupnih kredita koje su plasirale komercijalne banke, ali i problematičnih kredita od kojih zavisi kvalitet kreditnog portfolia, pa i cjelokupna bankarska aktiva.

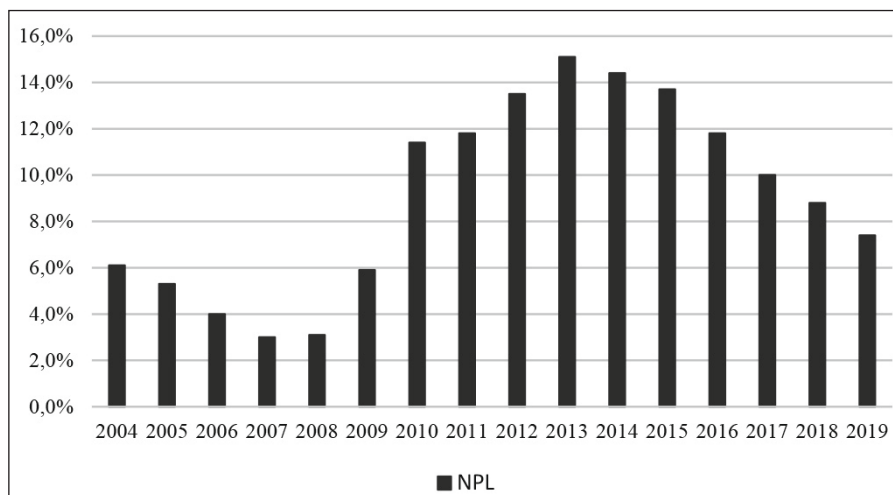
Trend kretanja ukupnih kredita i NPL bankarskog sektora BiH, u periodu od 2004. do kraja 2019. godine, prikazan je grafikonom 1.

Grafikon 1. Trend kretanja ukupnih kredita i NPL u BiH

Izvor: Izrada autora na osnovu podataka koje je objavila CBBiH

Na osnovu predstavljenih podataka, može se zaključiti da su ukupni krediti bankarskog sektora BiH uglavnom imali trend rasta u periodu od 2004. do 2019. godine. Izuzetak je samo 2009. godina tokom koje su smanjenje kreditne aktivnosti u BiH. Smanjenje kreditnih aktivnosti posljedica je uticaja globalne finansijske krize, jer je smanjena potrošnja, a smanjen je i obim poslovnih aktivnosti preduzeća, tako da je smanjena i potrošnja za novim kreditima. Predstavljeni podaci pokazuju i da su NPL uglavnom imali trend rasta u periodu od 2004. do 2015. godine (izuzetak su 2006. i 2014. godina tokom kojih su smanjeni), a od 2016. do 2019. godine zabilježeno je njihovo postepeno smanjenje. Značajno povećanje NPL zabilježeno je na kraju 2010. godine, što je direktna posljedica globalne finansijske krize.

Udio nekvalitetnih u ukupnim kreditima bankarskog sektora BiH prikazan je grafikonom 2.

Grafikon 2. Udio NPL u ukupnim kreditima u BiH

Izvor: Izrada autora na osnovu podataka koje je objavila CBBiH

Predstavljani podaci pokazuju da se udio NPL u ukupnim kreditima mijenjao u periodu od 2004. go kraja 2019. godine. Najmanje učešće NPL u ukupnim kreditima zabilježeno je 2007. godine, a najveće 2013. godine. Nakon 2013. godine, udio NPL u ukupnim kreditima se postepeno smanjivao, da bi na kraju posmatranog perioda iznosilo 7,4%. Iako je posljednjih godina zabilježeno smanjenje NPL, njihov udio u ukupnim kreditima je još uvijek prilično visok, što ukazuje na činjenicu da se ovaj bankarski sektor nije u potpunosti oporavio od posljedica krize.

Pored analize kvantiteta i kvaliteta plasiranih kredita, sprovedena je i korelacijska analiza na osnovu koje se mogu donijeti zaključci o kvantitativnim specifičnim bankarskim faktorima koji utiču na NPL. Rezultati sprovedene korelacione analize prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2. Rezultati korelacione analize

	NPL	IR	CG	CAR	ROE	LTD
NPL Pearson Correlation	1	-.219*	-.595**	-.188	.219	-.275*
Sig. (2-tailed)		.083	.000	.137	.082	.028
N	64	64	64	64	64	64

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

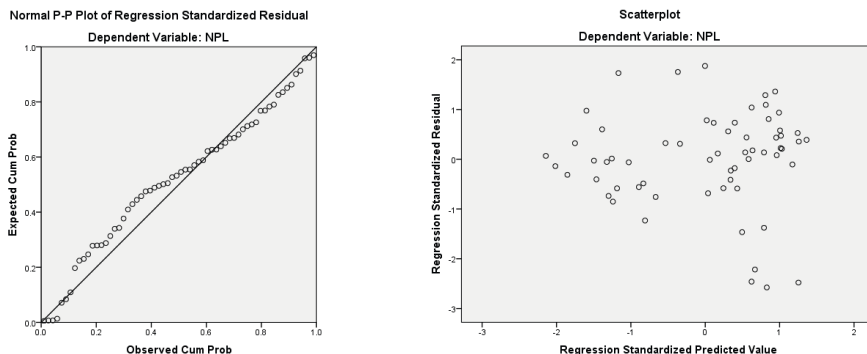
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Izvor: Izrada autora

Na osnovu rezultata korelacione analize može se zaključiti da tri promjenljive imaju statistički značajan uticaj na NPL u bankarskom sektoru BiH. Drugim riječima, promjenljive IR, CG i LTD su u negativnoj korelaciji sa NPL.

Nakon korelacione, sprovedena je i regresiona analiza sa ciljem da se odredi regresiona jednačina na osnovu koje se može predvidjeti ponašanje NPL u narednom periodu. Prije sprovođenja regresione analize, provjereno je da li su ispunjeni svi uslovi za njenu primjenu, tj. da li su ispunjeni uslovi normalnosti i linearnosti, te da li postoje netipične tačke (slika 1).

Slika 1. Provjera normalnosti i linearnosti



Izvor: Izrada autora

Pomoću dijagrama *Normal P-P Plot* i *Scatterplot* može se zaključiti da su zadovoljeni kriterijumi normalnosti i linearnosti. Pored toga, može se zaključiti da nema netipičnih tačaka jer nema slučajeva koji imaju odstupanja manja od -3,3 ili veća od 3,3. Pored provjere normalnosti i linearnosti, provjereno je da li je prisutan problem multikolinearnosti. Provjerom je utvrđeno da su pokazatelji profitabilnosti (prinos na aktivu i prinos na akcijski kapital) međusobno korelirani. Da bi se regresiona analiza mogla sprovesti, prvo je neophodno eliminisati ovaj problem, a to je urađeno izbacivanjem jednog pokazatelja profitabilnosti iz dalje analize (prinosa na aktivu). Na osnovu pokazatelja *Tolerance* i *VIF* (tabela 5) može se zaključiti da je problem multikolinearnosti riješen. Nakon provjere preduslova i rješavanja problema multikolinearnosti, provjereno je da li je korišteni regresioni model dobar, a rezultati su dati u tabeli 3.

Tabela 3. Rezultati regresione analize – *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673a	.454	.406	3.1339

a. Predictors: (Constant), IR, CG, CAR, ROE, LTD

b. Dependent Variable: NPL

Izvor: Izrada autora

Pokazatelj *R* ukazuje na visoku povezanost između zavisne i nezavisnih promjenljivih, a pokazatelj *R Square* (koeficijent determinacije) pokazuje da se 45,4% varijabiliteta NPL može objasniti pomoću analiziranih nezavisnih promjenljivih. Pokazatelj *Adjusted R Square* koriguje vrijednost prethodnog pokazatelja i daje bolju procjenu stvarne vrijednosti koeficijenta determinacije, a njegova vrijednost pokazuje da se 40,6% varijabiliteta zavisne promjenljive može objasniti pomoću nezavisnih promjenljivih. Preciznost modela iznosi 3.1339.

Nakon vrednovanja modela, testirana je značajnost regresione veze, tj. provjereno je da li su korištene nezavisne promjenljive relevantne za opisivanje ponašanja zavisne promjenljive u narednom periodu. Rezultati testiranja dati su u tabeli 4.

Tabela 4. Rezultati regresione analize – ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	472.811	5	94.562		.000b
Residual	569.626	58	9.821	9.628	
Total	1042.437	63			

a. Dependent Variable: NPL

b. Predictors: (Constant), IR, CG, CAR, ROE, LTD

Izvor: Izrada autora

Na osnovu pokazatelja *Sig.* = 0,000, tj. na osnovu *p* vrijednosti ($p < 0,001$) može se zaključiti da se pomoću specifičnih bankarskih promjenljivih može predvidjeti kretanje NPL u narednom periodu. Pošto je korišteni regresioni model praktično upotrebljiv, ocijenjeni su koeficijenti modela i vrednovane su nezavisne promjenljive. Dru-

gim riječima, određeno je pomoću kojih promjenljivih se može predvidjeti ponašanje NPL, a rezultati su dati u tabeli 5.

Tabela 5. Rezultati regresione analize – *Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1. (Contant)	19.361	8.645		2.239	.029		
CAR	.187	.451	.050	.413	.681	.643	1.556
ROE	.379	.138	.397	2.749	.008	.451	2.216
LTD	-.149	.076	-.334	-1.963	.054	.325	3.073
CG	-.761	.214	-.483	-3.562	.001	.513	1.948
IR	-.032	.525	-.012	-.061	.952	.234	4.277

a. Dependent Variable: NPL

Izvor: Izrada autora

Na osnovu *p* vrijednosti može se zaključiti da se samo promjenljiva CG može koristiti za predviđanje vrijednosti NPL u narednom periodu, dok promjenljive IR, CAR, ROE i LTD nisu relevantne za objašnjavanje NPL u bankarskom sektoru BiH.

Nakon sprovedenih analiza, konstruisana je regresiona jednačina:

$$NPL = 19,361 - 0,761 * CG$$

Koeficijent *Beta* ($Beta=0,483$) pokazuje procenat za koji bi se vrijednost zavisne promjenljive promijenila kada bi se nezavisna promjenljiva promijenila za jednu jedinicu standardnog odstupanja.

Nakon sprovedene regresione analize može se konstatovati da se NPL bankarskog sektora BiH mogu objasniti pomoću jedne specifične bankarske promjenljive, a ne pomoću pet, kako je prvobitno pretpostavljeno. NPL se mogu objasniti pomoću promjenljive CG koja ima statistički značajan i negativan odnos sa njima. To znači da bi povećanje stope kreditnog rasta u BiH moglo uticati na smanjenje NPL, što bi se pozitivno odrazilo na kvalitet kreditnog portfolia. Važi i obrnuto, tj. smanjenje stope kreditnog rasta uticalo bi na povećanje NPL, tako da bi se kvalitet kreditnog portfolia pogoršao. Ovaj rezultat potvrđen je u empirijskoj literaturi, a do njega su došli *Khemraj i Pasha* (2009), *Ganić* (2014), *Alihodžić i Plakalović* (2016) i *Agić i Jeremić* (2018).

Pored navedenog, regresiona analiza je pokazala da aktivna kamatna stopa nema statistički značajan odnos sa NPL, tako da se promjenljiva IR ne može koristiti za objašnjavanje NPL u bankarskom sektoru BiH. Do istog rezultata došli su *Swami* (2012) i *Agić i Jeremić* (2018), analizirajući NPL u pojedinačnim zemljama. Dalje, analiza je pokazala da koeficijent adekvatnosti kapitala (promjenljiva CAR) nema statistički značajan uticaj na NPL, a do istog rezultata došli su i *Agić i Jeremić* (2018). Takođe, rezultati regresione analize pokazali su da se NPL bankarskog sektora BiH ne mogu objasniti pomoću prinosa na akcijski kapital (promjenljiva ROE) i odnosa kredita i depozita (promjenljiva LTD), jer navedene promjenljive nemaju statistički značajan odnos sa NPL.

Problemu rješavanja nekvalitetnih kredita u bankarskom sektoru potrebno je pristupiti što prije. Međutim, jedinstvenog rješenja za ovaj problem nema. *Ksenija Popović* (2018) smatra da banke treba da budu zainteresovane za efikasno rješavanje ovog problema jer na taj način čuvaju svoj kapital, svoju reputaciju, bolje koriste vrijeme i kapacitete, ali i čuvaju svoju profitabilnost (Popović, 2018a.). Ona navodi da banke, prilikom rješavanja problematičnih kredita, obično koriste jedan od tri načina: refinansiranje, reprogramiranje ili restrukturiranje. Međutim, i pored navedenih mogućnosti banke nisu efikasne u rješavanju ovog problema zbog teškoća u utvrđivanju njihove fer vrijednosti, zbog nepovoljnog okruženja za rješavanje problematičnih kredita, zbog toga što same biraju tempo njihovog rješavanja i zbog činjenice da prihodi od kamata na NPL nisu zanemarljivi (Popović, 2018b.). Upravo zbog toga, neophodno je i da se država aktivno uključi u rješavanje ovog problema vodeći računa o tome da njen instrumentarij bude komplementaran sa aktivnostima banaka.

Jedna od aktivnosti koju bi banke u BiH mogle da preduzmu u narednom periodu je refinansiranje kredita. Kredit za refinansiranje je kredit koji podrazumijeva zamjenu postojećeg duga po osnovu jednog ili više dobijenih kredita novim kreditom, obično u istom iznosu i sa istim sredstvima obezbjeđenja, ali pod drugačijim uslovima koji se odnose na kamatnu stopu, dužinu otplate, grejs period i slično. Posljednjih godina, komercijalne banke u BiH su smanjile visinu aktivnih kamatnih stopa, tako da bi krediti za refinansiranje mogli biti dobro rješenje jer snižavaju ukupnu cijenu kredita. Krediti za refinansiranje značajni su i za korisnike jer omogućavaju značajno smanjenje ukupnih troškova otplate kredita, posebno ako se refinansiranje izvrši na početku otplatnog perioda i kod dugoročnih kredita. Predložena mjera je u skladu sa dobijenim rezultatima istraživanja koji pokazuju da bi povećanje plasiranih kredita uticalo na smanjenje udjela NPL u ukupnim kreditima bankarskog sektora.

ZAKLJUČAK

U istraživanju su, pomoću korelacione i regresione analize, identifikovani specifični bankarski faktori koji utiču na NPL u bankarskom sektoru BiH. Analiza je obuhvatila ukupno pet faktora i to aktivnu kamatnu stopu, stopu kreditnog rasta, koeficijent adekvatnosti kapitala, prinos na akcijski kapital i odnos kredita i depozita. Korišteni su agregatni kvartalni podaci koji obuhvataju period od prvog kvartala 2004. do kraja četvrtog kvartala 2019. godine, a preuzeti su od CBBiH. Rezultati istraživanja pokazuju da se samo jedna specifična bankarska promjenljiva može koristiti za objašnjavanje NPL u bankarskom sektoru BiH. Riječ je o stopi kreditnog rasta koja ima statistički značajan i negativan uticaj na NPL. Sa druge strane, preostala četiri specifična bankarska faktora se ne mogu koristiti za objašnjavanje ponašanja i predviđanje vrijednosti NPL u narednom periodu. Važno je naglasiti da su dobijeni rezultati potvrđeni u prethodno sprovedenim istraživanjima koja se bave ovom problematikom. Analiza trenda kretanja NPL u bankarskom sektoru BiH, u periodu od 2004. do 2019. godine, pokazala je da je od 2016. godine zabilježeno njihovo postepeno smanjenje. Ipak, udio NPL u ukupnim kreditima i dalje je visok. Autori se nadaju da će rezultati ovog, zajedno sa rezultatima prethodno sprovedenih istraživanja, poslužiti da se kreiraju adekvatne mjere za upravljanje kreditnim rizikom u bankarskom sektoru BiH. Pri tom, neophodno je i da se država aktivno uključi u rješavanje ovog problema jer bi proces mogao dugo da traje ukoliko bi to činile samo komercijalne banke. U međunarodnoj praksi, prilikom

rješavanja ovog problema, obično se koristi model koji se oslanja na pomoć države koja osniva posebnu banku ili agenciju koja otkupljuje NPL i tako uklanja nekvalitetnu aktivu iz bilansa banaka, a samim tim i iz bilansa bankarskog sektora.

LITERATURA

- Agić, Z., & Jeremić, Z. (2018). Macroeconomic and Specific Banking Determinants of Nonperforming loans in Bosnia and Herzegovina. *Industrija*, 46(1), 45-60.
- Alihodžić, A. (2014). Analiza kretanja nekvalitetnih kredita i profitabilnosti na bankovnom tržištu u BiH. *Ekonomске teme*, 52(3), 341-359.
- Alihodžić, A., & Plakalović, N. (2016). Determinants of Credit Growth to Nonfinancial companies in B&H. *Industrija*, 44(2), 85-99.
- Ganić, M. (2014). Bank Specific Determinants of Credit Risk - An Empirical Study on the Banking Sector of Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Economic Practice and Theories*, 4(4), 428-434.
- Jameel, K. (2014). Crucial Factors of Nonperforming loans: Evidence from Pakistani Banking Sector. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(7), 704-710.
- Jimenez, G., & Saurina, J. (2006). Credit Cycles, Credit Risk and Prudential Regulation. *International Journal of Central Banking*, 2(2), 65-98.
- Jović, D., & Jandrić, M. (2016). Determinante kreditnog rasta u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine. *Časopis za tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review*, 6(2), 233-248.
- Khemray, T., & Pasha, S. (2009). The determinants of non-performing loans: an econometric case study of Guyana. *MPRA Paper*, 1-25.
- Louzis, D., Vouldis, A., & Metaxas, V. (2012). Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios. *Journal of Banking & Finance*, 36(4), 1012-1027.
- Morris, C., & Keeton, W. (1987). Why do banks' loan differ? *Economic Review*(May 1987), 3-21.
- Popović, K. (2018a.). Da li banke rešavanjem problematičnih kredita doprinose boljim makroekonomskim performansama? *Ekonomске ideje i praksa*, 59-71.
- Popović, K. (2018b.). Rešavanje problematičnih kredita. *Bankarstvo*, 47(3), 74-87.
- Pradhan, R., & Pandey, A. (2016). Bank specific and Macroeconomic Variables Affecting Non-Performing Loans of Nepalese Commercial Banks. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2793495>
- Saba, I., Kouser, R., & Azeem, M. (2012). Determinants of Non Performing Loans: Case of US Banking Sector. *Romanian Economic Journal*, 15(44), 125-136.
- Salas, V., & Saurina, J. (2002). Credit risk in Two Institutional Regimes: Spanish Commercial and Saving Banks. *Journal of Financial Services Research*, 22(3), 203-224.
- Sinkey, J., & Greenawalt, M. (1991). Loan - loss experience and risk - taking behavior at large commercial banks. *Journal of Financial Services Research*, 43-59.
- Swami, V. (2012). Impact of Macroeconomic and Endogenous Factors on Non-Performing Bank Assets. *International Journal of Banking and Finance*, 9(1), 27-47.

SPECIFIC BANKING DETERMINANTS OF NON-PERFORMING LOANS: THE CASE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Zorana Agić¹, Svetlana Dušanić Gačić²

Assistant Professor of Economics; High school „Banja Luka College“, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina; zorana.agic@gmail.com

Associate Professor of Economics; High school „Banja Luka College“, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina; svetlanadg@blc.edu.ba

Abstract: *The research was made in order to identify specific banking determinants of non-performing loans in banking sector of Bosnia and Herzegovina. This problem came to the fore during and after global financial crisis, when the quality of loan portfolio dramatically increased. Much research of the problem of non-performing loans has already been made but they dealt with developed worlds countries. In BiH there is no a lot of research dealing with this issue. In order to resolve this problem (to create adequate measures for managing loan risks in commercial banks) it is necessary to identify the factors that affect appearance and growth of nonperforming loans in BiH. The authors presumed that five specific banking factors statistically influence the non-performing loans. The research included six determinants, ie one dependent and five independent determents. Dependent determinant shows the share of non-performing in total loans of banking sector in BiH, and independent determinants are: active credit rate, credit growth rate, capital adequacy ratio, return on equity and ratio of loan and deposit. We used quarterly data about the period from the first quarter of 2004 to the end of fourth quarter of 2019. The data was downloaded from Central bank od BiH. The research includes correlation and regression analysis which established determinants which statistically influence the non-performing loans and it was determined which part of variable can be explained with independent variables. The results of regression analysis show that only one specific banking determinant can be used to explain and predict the value of non-performing loans in banking sector in BiH. In other words, only the rate of credit growth is statistically significant and negative relation to non-performing loan. That means that increase of credit growth rate could infect the decrease of non-performing loans, which could positively influence the quality of credit portfolio. On the other hand, decrease of the credit growth rate could affect increase of non-performing loans which could make worse the quality of credit portfolio. The results of analysis showed active credit rate, capital adequacy ratio, return on equity and ratio of loan and deposit doesn't statistically influence non-performing loans in this banking sector. We analyzed the trend of movement of total loan placement by commercial banks in BiH, as well as the trend of movement of non-performing loans. The results show that non-performing loans were mostly growing from 2004 to 2016, and to the end of the analyzed period they started to decrease. Even though non-performing loans started to decrease their share in total loans is still very high. That is why we must resolve this problem as soon as possible. It cannot be resolved by commercial bank because the process would last much too long. It is necessary to involve the state in resolving this problem. Also the activities of state instruments must be complementary with bank activities.*

Key words: *capital adequacy ratio; active interest rate; credit growth; return on equity.*

JEL Classification: *G21, C23.*



INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Pan-European University Apeiron, College of modern management
„Economy and Market Communication Review –
Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije“

Pere Krece 13, 78102 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

E-mail: redakcija@emc-review.com ; Web: www.emc-review.com

ISSN 2232-8823 (Print); ISSN 2232-9633 (Online)

The scientific international journal „Economy and Market Communication Review – Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije“ - journal for economy and market communication (ISSN 2232-8823 print; 2232-9633 online) was launched in 2011.

Economy, sustainable economic and social development, as well as market communication is at the heart of contemporary societies' interests. The SEE Region Journal publishes scientific and professional papers covering a wide range of topics available in the fields of global economy, business economics, social development, markets and competition, consumers, media and business communications, new technology, management, marketing, all in favour of improving existing knowledge, stimulating discussion and reflection on contemporary topics in these areas. The journal focuses on these topics from the perspective of different theories, policies and practices, and promotes an interdisciplinary approach.

The journal for economy and market communication (EMC Review) is an international peer-reviewed, open approach (OA) journal dedicated to the highest professional and ethical standards, including zero tolerance for plagiarism culture and other unacceptable forms of activity.

The journal is published twice a year (in June and December). The deadline for submitting papers for June is March 30th and 30th August for December edition. They can be submitted to the following email address: redakcija@emc-review.com. The paper must not be under review and/ or published by another journal. When submitting your paper, you must indicate the author who will be in charge of correspondence at all stages of the review and publication processes, as well as his/her contact details (telephone numbers, email and full postal address). In one paper can only participate three authors at most.

The manuscripts are sent to the journal redaction and are published in languages of the people of Bosnia and Herzegovina or English, in Latin script. In order for a paper to be published, it must be fully in line with the Instructions to Authors and must be positively reviewed by at least two independent anonymous reviewers (Instructions to Reviewers).

Authors must respect the scientific methodology when writing their papers. All papers received are forwarded to the members of the Editorial Board for their evaluation, as well as to the experts outside the Editorial Board in case of a specific content of the text. Following their evaluation, the editor in chief proposes to the Editorial Board decisions for further actions as follows:

- I. Which papers to reject,
- II. Which papers to return to the authors with suggestions, recommendations and remarks on how to improve their text prior to sending it for peer review,
- III. Which papers to forward for peer review.

The authors are notified of the decision of the Editorial Board via email. After their manuscript has been accepted for review, the authors must sign the Statement of Authorship and Copyright, which they then must return via email to the Editorial Board. By signing it, the authors confirm the authenticity of their article and copyright and acknowledge the reviewing process.

The papers which are forwarded for review are sent to at least two anonymous reviewers. Peer review means that reviewers are unaware of who the authors of papers are, as is the case with authors.

With this statement, the editorial board will send the invoice to the correspondent author to pay the costs of the review process. The costs of the review procedure for one paper is 100,00 €, or 200,00 KM (no matter how many authors are at paper and whether they come from the country or abroad). The paper will not be submitted for review until the author has submitted a signed statement and proof of payment of the costs of the review process.

Following the review, should reviewers request so, the paper is sent back to authors to be amended. If they exist, the reviews are only submitted to the author after both have been received. Besides taking on board the comments and suggestions of reviewers, the authors must also submit a supporting letter in which they list the changes made to their paper, linked with the corresponding page where these have been done. The corrected paper and the supporting letter are sent to the Editorial Board via email.

After the author has resubmitted the paper, it is sent to the reviewer for opinion. In situations when reviewers are not in agreement relative to their opinion on the paper's suitability for publication and/or its classification, the decision will be rendered by the Editorial Board upon a proposal by the editor in chief.

Upon the proposal by reviewers and in line with the decision by the Editorial Board, the papers are classified into four categories:

- I. original scientific paper, which contains the results of an original scientific research unpublished to date;
- II. preliminary report, which contains the new results of a scientific research, useful to be published promptly;
- III. review, which contains an original, concise and critical review of an area and provides a contribution given the papers published to date;
- IV. professional paper, which contains useful contributions from and for the profession but does not necessarily represent an original research.

Upon the positive decision on publishing, and following proofreading and editing, the paper shall be submitted to the authors for their opinion and check prior to publication.

The author may, upon request, be issued with an appropriate confirmation of the status of his paper. The table "Structure and Form of Paper" provides detailed instructions to authors in relation to the technical layout of the paper, as well as to its recommended structure.

STRUCTURE AND FORM OF PAPER

COVER PAPER

Must include the title of paper, name of author, his/her academic title, name and address of institution where the author works, position and contact details in both Bosnian/Croatian/Serbian and English (if the paper is written in languages of the people of Bosnia and Herzegovina).

FIRST PAGE

Must include the title of paper, abstract, key words and JEL classification.

Abstract

- a. If the paper is written in the languages of the people of BiH, the abstract will contain between 150 and 300 words. At the end of the paper, an extended summary (English version) is written behind the list of references, which should be 400-500 words long. The abstract is written in the third person, in one paragraph and must contain: (1) the aim of the research, (2) research methods, (3) the basic result of the research, and (4) the conclusion of the research.
- a. If the paper is written in English it is not necessary to write a summary at the end of the paper, while the other rules for writing the abstract are the same as under a)

Key words

Key words are written in both languages of the people of BiH and English (if the paper is written in the languages of the people of BiH) and must contain the gist of the paper. Up to 5 key words should be provided.

JEL classification

JEL classification is provided under the key words in both languages of the people of BiH and English (if the paper is written in languages of the people of BiH) in accordance with the Journal of Economic Literature classification (available at <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>).

RECOMMENDED STRUCTURE OF PAPER¹

1. Introduction

It should define the problem, subject matter and aim of research, as well as the motive for undertaking such research. The Introduction should also offer one or several hypotheses of the paper, which should be developed in the final chapter of the paper – the Conclusion. The Introduction ends with the description of the paper's structure.

¹ Depending on the specifics of the topic, and in agreement with the Editorial Board, the paper may be conceptualized differently.

2. Literature overview

Literature Overview involves the overview of relevant literature in the area of the paper, with key knowledge available to date or relevant results of research conducted to date. Exceptionally, the author may include Literature Overview in the Introduction.

3. Methodology

Methodology must be described clearly and precisely, the methodological contribution of authors (if available) must be established and it must all be done in a fashion that it allows for its testing by other authors.

4. Empirical evidence

Empirical evidence represents the documentation background to the research conducted.

5. Results and discussion

Results and discussion represent part of the paper in which results of the research conducted are explained and compared to similar research, the limits of the interpreted results are analysed, as are their significance and potential implications.

6. Conclusion

Conclusion is the final chapter of the paper. It should not be confused with the paper's abstract. It should contain the elaboration of the original hypothesis, the evaluation of the results of research, its contribution, the overview of limitations and problems relative to research implementation, the guidelines for future research, the recommendations stemming from the results of research etc. As is the case with abstract, the Conclusion should be contained in one paragraph.

LITERATURE

The list of literature should be provided at the end of paper, and it should only contain those titles which are referred to by the author throughout the text. It should be provided in the alphabetical order of the last name of authors of the mentioned works with no classification per types, and data on the work must be complete, in accordance with the standards of bibliography. If several works of the same author have been published in the same year, the year should be accompanied by designations "a,b,c".

The used literature should have at least 15 sources for review scientific papers, while for all other papers there should be at least 10 sources. The bibliography should be of a recent date.

It is recommended that the authors refer to sources of papers previously published in the EMC Review (<http://www.emc-review.com>), as well as those referenced by the Institute of Science Information.

Use **APA** style (<http://www.apastyle.org>) to write references for text and literature references.

Examples of citations:

Books: last name, initials of the author's first name. (year) Title. Place of publication: name of publishers. (if there are two or three authors, their last names and initials should be listed in order, separated by a comma)

Christensen, C. M. (2012). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, M. A.: Harvard Business School Press.

Mieg, H. A., Töpfer, K. (ur.) (2013). *Institutional and Social Innovation for Sustainable Urban Development*. Oxon i New York: Routledge.

Chapters in books/papers in the collections of papers: last name, initials of the first name. (year) Title of chapter/section'. In: Title of book, last name, initials of the first name of author/editor. Place of publication: publisher: pages. (if there are two or three authors, their last names and initials should be listed in order, separated by a comma).

Braun, G. O., Scott, J. W. (2013). Smart Growth: sustainability innovations. In: *Institutional and Social Innovation for Sustainable Urban Development*, Mieg, H. A., Töpfer, K. (ur.). Oxon i New York: Routledge: 44-57.

Peter, C. (2013). Privatization, urban fragmentation, and sustainable development. In: *Institutional and Social Innovation for Sustainable Urban Development*, Mieg, H. A., Töpfer, K. (ur.). Oxon i New York: Routledge: 130-146.

Doctoral dissertations: last name, initials of the author. (year) Title of work, type of work and the institution where the dissertation was defended.

Hall, R. P. (2006). *Understanding and Applying the Concept of Sustainable Development to Transportation Planning and Decision-Making in the U.S.*, doktorska disertacija Massachusetts Institute of Technology,

Articles in journals: last name, initials. (year) Article title. Name of journal, volume (number): pages. (if there are two or three authors, their last names and initials should be listed in order, separated by a comma)

Giddings, B., Hopwood, B., O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4): 187-196.

Granger, C. W. J. (1969). Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-spectral Methods. *Econometrica*, 37(3): 424-438.

Series of articles/official publications:

Heal, G. (2011). Sustainability and its measurement. NBER Working Paper 17008, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. Dostupno na: <http://www.nber.org/papers/w17008.pdf>.

Papers presented at conferences:

Moylan, K. (2009). The Future of EU Cohesion Policy and its implications for Irish Regional Policy. Rad prezentovan na Regional Science Association International Conference, Irska, 3.9.2009. Dostupno na: http://cua.ie/gorm/publications/The_Future_of_EU_Cohesion_Policy_and_its_Implications_for_Irish_Regional_Policy_Sept%202009.pdf [13.1.2015.].

Internet sources: last name, initials of author/editor. (year) title. Institution/publisher/journal/... Internet address, date of access in square brackets. (if there are two or three authors, their last names and initials should be listed in order, separated by a comma)

McMaster, I., Bachtler, J. (2005). Implementing Structural Funds in the New Member States: Ten Policy Challenges. European Policies Research Centre. Dostupno na: http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/Documents/pdf_files/12A07_McMaster-Bachtler_paper.pdf [24.11.2014.].

TECHNICAL INSTRUCTIONS

The paper should be written in Microsoft Office Word programme (MS Office Word 95 and later versions).

- Page format is A4 with single line spacing (including footnotes and references). The margins are 2.5 cm.
- The font type and size should be Times New Roman 12.
- The text should be justified and a single line spacing must separate paragraphs.
- The paper should be between 30.000 characters or 16 pages. If agreed with the Editorial Board, the paper can be up to 50.000 characters long.
- The paper must be written using standard language with no spelling or grammar errors.
- The title of paper must be written in capital letter, bold, font size 16.
- The names of authors must be written in bold, font size 14.
- The headings of chapters, from Introduction to Conclusion, should be in bold. Headings and subheadings should not be numbered.
- Subheadings can be of maximum level three.
- Figure, tables, equations and charts that are an integral part of the paper must be clearly designed and entitled, and their source and number must be clearly stated. They should be enumerated in continuity using Arabic numerals. The titles should be written above the figure, table or chart using bold font size 11. Sources are provided below the figure, table or chart using font size 10.
- Footnotes are used to explain the main text, rather than to name the source of literature.
- In accordance with APA standard, Literature used is referred to throughout the text by placing between the brackets the last name of the author and the year of publication, for example: (Rodrik, 2008), and in case of quotations, the page number should also be added (Rodrik, 2008:78). Each note is stated as for the first time. If there are two authors, both last names are provided in brackets; if there are several authors, only the first one is mentioned: (Rodrik et al, 2008). Each reference must be listed in the list of literature.
- MS Office Word tools in the References - Style menu options: select the APA menu. Manuscripts that do not have this option activated when marking citations, references and literature will be returned to the authors for correction.
- Do not specifically mark some words in the work, parts of the work, etc. in bold, italic or any other formatting.

STATEMENT OF AUTHORSHIP AND COPYRIGHT

Pan-European University „Apeiron“ in Banja Luka

**„Economy and Market Communication Review
Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije“**

Title of paper	
Name of author	
Title	
Area, field and branch of science	
Institution where the author works	
Adress	
Telephone	
E-mail	
Statement by the author In the process of peer review and/or publication of the abovementioned paper in the journal EMC REVIEW - „Economy and Market Communication Review – Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije“ I hereby guarantee that: – I am the sole author of the entire paper/I am the sole author of my part of paper developed in co-authorship with authors (delete unnecessary) – The paper is not undergoing a procedure of peer review/publication in another journal – The paper has neither partially nor entirely been previously published elsewhere, in no media – I have fully abided by the principles of scientific integrity (full respect of copyright or any other ownership rights when developing the paper, for example, the paper uses no figures, tables or charts which are in any way protected or whose use requires an approval by the authors, all sources have been adequately cited etc.). By this Statement of Authorship and Copyright I grant to Pan-European University „Apeiron“ in Banja Luka it being the publisher of the journal EMC REVIEW - „Economy and Market Communication Review – Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije“, all copyright over the abovementioned paper (the right to communicate it to the public, distribute and reproduce) with no charge. As the author of the paper, I reserve the right to be identified as the author in every instance of its publication or of the inclusion of complete bibliographic units of the final published version of the paper and of the use of paper for educational and other non-commercial purposes with no prior approval of the publisher/Editorial Board.	
Date	
Signature	

UPUTSTVA ZA AUTORE

Panevropski univerzitet Apeiron, Fakultet poslovne ekonomije

„Economy and Market Communication Review –

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije“

Pere Krece 13, 78102 Banja Luka, Bosna i Hercegovina

E-mail: redakcija@emc-review.com ; Web: www.emc-review.com

ISSN 2232-8823 (Print); ISSN 2232-9633 (Online)

Naučni međunarodni časopis „*Economy and Market Communication Review – Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*“ (ISSN 2232-8823 print; 2232-9633 online) pokrenut je 2011. godine. Ekonomija, održivi ekonomski i društveni razvoj, kao i tržišne komunikacije predstavljaju centralna mjesta interesa savremenih društava. S fokusom na region Južnoistočne Evrope časopis objavljuje naučne i stručne radove koji pokrivaju široki raspon tema iz područja globalne ekonomije, poslovne ekonomije, društvenog razvoja, tržišta i konkurencije, potrošača, medija i poslovne komunikacije, novih tehnologija, menadžmenta, marketinga, a sve u cilju širenja i unapređivanja postojećih saznanja, podsticanja rasprava i razmišljanja o savremenim temama iz navedenih područja. Časopis je usmjeren na navedene teme s aspekata različitih teorija, politika i praksi, te promoviše interdisciplinarni pristup. Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije (EMC Review) je međunarodni recenzirani časopis s otvorenim pristupom (OA) i posvećen je najvišim profesionalnim i etičkim standardima, uključujući nultu toleranciju plagijarizma i drugih neprihvatljivih oblika rada.

Časopis izlazi dva puta godišnje (u junu i decembru). Rok za dostavu radova je 30. mart za junske, i 30. august za decembarske brojeve časopisa na redakcijski e-mail: redakcija@emc-review.com. Rad ne smije biti u postupku recenzije i/ili objave u drugom časopisu. Prilikom slanja rada potrebno je naznačiti koji je autor odgovoran za korespondenciju u svim fazama recenziranja i objavljivanja, te navesti brojeve telefona, elektronsku adresu i punu poštansku adresu. U jednom radu mogu učestvovati najviše tri autora.

Radovi se dostavljaju redakciji časopisa (i objavljuju) na jezicima naroda u Bosni i Hercegovini ili engleskom jeziku, u latiničnom pismu. Mogu se objaviti isključivo radovi koji su potpuno usklađeni s *Uputstvima za autore*, te pozitivno ocijenjeni od najmanje dva nezavisna anonimna recenzenta (*Uputstva za recenzente*).

Autori se moraju pridržavati naučne metodologije u pisanju radova. Svi zaprimljeni radovi upućuju se na procjenjivanje članovima Uredničkog odbora, ali i stručnjacima izvan Uredničkog odbora u slučaju specifičnog sadržaja teksta. Poslije procjenjivanja glavni i odgovorni urednik predlaže Uredničkom odboru odluke za daljnji postupak, i to:

- I. koje rukopise odbiti,
- II. koje rukopise vratiti autoru sa sugestijama, preporukama i primjedbama radi poboljšanja prije slanja u postupak recenzije,
- III. koje rukopise uputiti u postupak recenzija.

O odluci Uredničkog odbora autori se obavještavaju putem emaila. Nakon prihvatanja rada za postupak recenzije autori potpisuju Izjavu o autorstvu i autorskim pravima koju e-mailom šalju Uredničkom odboru. Svojim potpisom autor potvrđuje izvornost svoga priloga (rukopisa) i svoje autorstvo, te prihvata recenzentski postupak i njegove troškove. Uz datu izjavu, redakcija će korespondentnom autoru ispostaviti račun za plaćanje troškova postupka recenzije. Troškovi recenzentskog postupka za jedan rad iznose 100,00 €, odnosno 200,00 KM (bez obzira koliko je autora na radu i da li dolaze iz zemlje ili inostranstva). Rad neće biti upućen u recenziju dok autor ne dostavi potpisanu izjavu i dokaz o uplati troškova postupka recenzije.

Radovi koji se upućuju u postupak recenzije šalju se na najmanje dvije anonimne recenzije. Anonimnost recenzija znači da recenzenti ne znaju ko su autori rada, niti autori znaju ko su recenzenti. Nakon recenzentskog postupka, ako recenzenti to zatraže, rad se šalje na doradu autorima. Ukoliko postoje, komentari recenzata se dostavljaju autoru nakon prijema obe recenzije. Osim uzimanja u obzir komentara i sugestija recenzata, autori su obavezni dostaviti i popratno pismo u kojem se navode izmjene u radu i označene stranice na kojima su unesene izmjene. Korigovani rad i popratno pismo šalju se Uredničkom odboru e-mailom. Nakon što autor ponovo dostavi rad on se šalje i recenzentu na uvid.

U situacijama kad recenzenti nisu međusobno saglasni u svojim prijedlozima u vezi s objavom i/ili kategorizacijom rada, odluku donosi Urednički odbor, na prijedlog glavnog i odgovornog urednika.

Radove, na prijedlog recenzata i u skladu s odlukom Uredničkog odbora, kategorišu u četiri kategorije:

- I. originalni naučni rad koji sadržava do sada još neobjavljene rezultate izvornih naučnih istraživanja;

- II. pregledni naučni rad koji sadržava izvorni, sažet i kritički prikaz jednog područja, te daje svoj doprinos s obzirom na već objavljene radove;
- III. kratko prethodno saopštenje originalnog naučnog rada koje sadržava nove rezultate naučnih istraživanja, a koje je korisno brzo objaviti; i
- IV. stručni rad koji sadržava korisne priloge iz struke i za struku, a ne mora predstavljati izvorno naučno istraživanje.

Nakon odluke o objavi rada, te lekture i korekture, rad će biti dostavljen autorima na uvid i pregled prije objave. Autoru se, na zahtjev, može izdati i odgovarajuća potvrda o statusu njegovog rada. U tabeli *Struktura i oblikovanje rada* navedena su konkretna uputstva autorima u vezi s tehničkim izgledom rada i preporučena struktura rada.

STRUKTURA I OBLIKOVANJE RADA

NASLOVNICA

Obvezno je navesti naslov rada, ime autora, akademsku titulu, naziv ustanove i adresu u kojoj je autor zaposlen, radno mjesto, te kontakt na jezicima naroda u BiH i engleskome jeziku (ako je rad pisan na jezicima naroda u BiH).

PRVA STRANICA RADA

Obvezno je navesti naslov rada, sažetak, ključne riječi i JEL klasifikaciju.

Sažetak

- a. Ako je rad pisan na jezicima naroda u BiH sažetak sadrži od 150 do 300 riječi. Na kraju rada, iza popisa literature, piše se sažetak u proširenom obliku na engleskom jeziku (summary), čija dužina treba da bude od 400-500 riječi. Sažetak se piše u trećem licu, u jednom odlomku i obvezno sadržava: (1) cilj istraživanja, (2) metode istraživanja, (3) osnovni rezultat istraživanja, te (4) zaključak istraživanja.
- b. Ako je rad pisan na engleskom jeziku nije potrebno pisati summary na kraju rada, dok su ostala pravila za pisanje sažetka identična kao pod a).

Ključne riječi

Ključne riječi pišu se na jezicima naroda u BiH i engleskome jeziku (ako je rad pisan na jezicima naroda u BiH), te moraju sadržavati suštinu rada. Navodi se do pet ključnih riječi.

JEL klasifikacija

JEL klasifikacija navodi se ispod ključnih riječi i na jezicima naroda u BiH i na engleskome jeziku (ako je rad pisan na jezicima naroda u BiH) u skladu s klasifikacijom Journal of Economic Literature (dostupna na <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>).

PREPORUČENA STRUKTURA RADA¹

1. Uvod

Sadržava definisanje problema, predmeta i ciljeva istraživanja, te motiv za provođenje istraživanja. U uvodu se navodi i hipoteza rada, ili više njih, o kojima se autor očituje u zadnjem poglavlju rada – zaključku. Uvod završava opisom strukture rada.

2. Pregled literature

Pregled literature sadržava pregled relevantne literature iz područja rada s ključnim dosadašnjim spoznajama, odnosno relevantnim rezultatima provedenih istraživanja. Izuzetno, autor može pregled literature uključiti u uvod.

3. Metodologija

Metodologiju je važno prikazati jasno i precizno, utvrditi metodološki doprinos autora ako je prisutan, te njenim prikazom omogućiti testiranje i drugim autorima.

4. Empirijski podaci

Empirijski podaci predstavljaju dokumentacionu podlogu provođenja istraživanja u radu.

5. Rezultati i rasprava

Rezultati i rasprava dio su rada u kojem se objašnjavaju rezultati provedenog istraživanja, uspoređuju sa sličnim istraživanjima, analiziraju ograničenja navedenih rezultata u njihovu tumačenju, značenje rezultata i njihove implikacije.

6. Zaključak

Zaključak je posljednje poglavlje rada. On se ne smije poistovjetiti sa sažetkom rada. Potrebno je da sadrži očitovanje o polaznoj hipotezi, ocjenu rezultata istraživanja, doprinosa provedenog istraživanja, osvrt na ograničenja i probleme u provođenju istraživanja, smjernice za buduća istraživanja, preporuke proizašle iz rezultata

¹ U zavisnosti od specifičnosti teme, a u dogovoru s Uredničkim odborom, rad se može i drugačije koncipirati.

istraživanja i drugo. Kao i sažetak, zaključak se piše u jednom odlomku.

LITERATURA

Popis literature treba biti na kraju rada, a može obuhvatiti samo djela na koja se autor poziva u tekstu. Slaže se po abecednom redu prezimena autora navedenih djela bez razvrstavanja po vrstama, a podaci o djelu moraju biti potpuni, u skladu s bibliografskim standardima. Ako je više radova istog autora objavljeno iste godine, uz godinu se koriste oznake „a,b,c“.

Korištena literatura treba da ima najmanje 15 izvora za pregledne naučne radove, dok za sve ostale radove treba da ima najmanje 10 izvora. Bibliografija treba biti novijeg datuma.

Preporučuje se da se autori pozivaju na izvore radova koji su u prethodnom periodu bili objavljeni u časopisu „EMC Review“ (<http://www.emc-review.com>), kao i onim koji su referisani od Institute of Science Informationa.

Pri pisanju rada za oblikovanje referenci u tekstu i u popisu literature koristiti **APA** stil (<http://www.apastyle.org>).

Primjeri citiranja:

Knjige: prezime, inicijali imena. (godina) Naslov. Mjesto izdavanja: ime izdavača. (Ako su dva ili tri autora, redom navesti njihova prezimena i inicijale odvojene zarezom.)

Christensen, C. M. (2012). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, M. A.: Harvard Business School Press.

Mieg, H. A., Töpfer, K. (ur.) (2013). Institutional and Social Innovation for Sustainable Urban Development. Oxon i New York: Routledge.

Poglavlja u knjigama/radovi u zbornicima radova: prezime, inicijali imena. (godina) Naslov poglavlja/odjeljka. U: Naslov knjige, prezime, inicijali imena autora/urednika. Mjesto izdavanja: izdavač: stranice. (Ako su dva ili tri autora, redom navesti njihova prezimena i inicijale odvojene zarezom.)

Braun, G. O., Scott, J. W. (2013). Smart Growth: sustainability innovations. In: Institutional and Social Innovation for Sustainable Urban Development, Mieg, H. A., Töpfer, K. (ur.). Oxon i New York: Routledge: 44-57.

Peter, C. (2013). Privatization, urban fragmentation, and sustainable development. In: Institutional and Social Innovation for Sustainable Urban Development, Mieg, H. A., Töpfer, K. (ur.). Oxon i New York: Routledge: 130-146.

Doktorske disertacije: navodi se prezime, inicijali autora. (godina) Naslov rada, vrsta rada te institucija gdje je rad obranjen.

Hall, R. P. (2006). Understanding and Applying the Concept of Sustainable Development to Transportation Planning and Decision-Making in the U.S., doktorska disertacija Massachusetts Institute of Technology,

Članci u časopisima: prezime, inicijali. (godina) Naslov članka. Naziv časopisa, volumen (broj): stranice. (Ako su dva ili tri autora, redom navesti njihova prezimena i inicijale odvojene zarezom.)

Giddings, B., Hopwood, B., O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. Sustainable Development, 10(4): 187-196.

Granger, C. W. J. (1969). Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-spectral Methods. Econometrica, 37(3): 424-438.

Serijske članaka/službene publikacije:

Heal, G. (2011). Sustainability and its measurement. NBER Working Paper 17008, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. Dostupno na: <http://www.nber.org/papers/w17008.pdf>.

Radovi prezentovani na konferencijama:

Moylan, K. (2009). The Future of EU Cohesion Policy and its implications for Irish Regional Policy. Rad prezentovan na Regional Science Association International Conference, Irska, 3.9.2009. Dostupno na: http://cua.ie/gorm/publications/The_Future_of_EU_Cohesion_Policy_and_its_Implications_for_Irish_Regional_Policy_Sept%202009.pdf [13.1.2015.].

Internetski izvori: prezime, inicijali autora/urednika. (godina) Naslov. Institucija/izdavač/časopis/... Internet adresa, datum pristupa- nja u uglatoj zagradi. (Ako su dva ili tri autora, redom navesti njihova prezimena i inicijale odvojene zarezom.)

McMaster, I., Bachtler, J. (2005). Implementing Structural Funds in the New Member States: Ten Policy Challenges. European Policies Research Centre. Dostupno na: http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/Documents/pdf_files/12A07_McMaster-Bachtler_paper.pdf [24.11.2014.].

TEHNIČKA UPUTSTVA

Rad treba biti napisan u Microsoft Office Word programu (MS Office Word 95 i više).

- Format stranice je A4 s jednostrukim proredom (1), uključujući fusnote i reference. Margine su 2,5 cm.
- Treba koristiti tip slova (font) Times New Roman i veličinu slova (fonta) 12.
- Tekst treba biti obostrano poravnan, a paragrafi se odvajaju s jednim redom razmaka.
- Obim rada može imati najviše do 30.000 znakova (karaktera) ili 16 stranica. U dogovoru s Uredničkim odborom, obim rada može biti i veći do 50.000 znakova (karaktera).
- Rad mora biti pisan standardnim jezikom i bez pravopisnih i gramatičkih pogrešaka.
- Naslov rada piše se velikim podebljanim slovima, veličine fonta 16.
- Imena autora pišu se podebljanim slovima, veličine fonta 14.

- Naslovi poglavlja, od uvoda do zaključka, trebaju biti podebljani. Naslovi i podnaslovi ne trebaju se numerisati.
- Podnaslovi mogu ići do trećeg nivoa.
- Slike, tabele, formule i grafikoni koji su sastavni dio rada moraju biti jasno urađeni, te imati naslov, izvor i broj. Numerišu se u kontinuitetu arapskim brojevima. Naslovi se pišu iznad slike, tabele, formule ili grafikona veličinom slova 11, podebljani. Izvori se pišu ispod slike, tabele ili grafikona veličinom slova 10.
- Fusnote se koriste samo za objašnjavanje osnovnog teksta, a ne navođenje izvora literature.
- U skladu s APA standardom, na korištenu literaturu kroz tekst referiše se stavljanjem u zagrade, a piše se prezime autora i godina izdanja, naprimjer: (Rodrik, 2008.), a u slučaju citata navodi se još i broj stranice (Rodrik, 2008:78). Svaka bilješka navodi se kao i prvi put. Ako je riječ o dvoje autora, oba prezimena navode se u zagradaama, a ako ih je više, navodi se samo prvi autor: (Rodrik i saradnici, 2008.). Svaka referenca mora se navesti u popisu literature.
- Za citiranje, reference i popis literature obavezno korištenje MS Office Word alata u opcijama izbornika „References” – Style: izabrati izbornik „APA”. Rukopisi koji ne budu imali aktiviranu ovu opciju prilikom označavanja citata, referenci i literature biće vraćeni autorima na korekciju.
- Ne označavati posebno neke riječi u radu, dijelove rada i slično podebljanjem, kosim slovima ili nekim drugim oblikovanjem.

IZJAVA O AUTORSTVU I AUTORSKIM PRAVIMA

PANEVROPSKI UNIVERZITET „APEIRON“ U BANJA LUCI

ČASOPIS ZA EKONOMIJU I TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE – „EMC REVIEW“

Naslov rada	
Ime i prezime autora	
Zvanje	
Područje, polje i grana nauke	
Institucija u kojoj je zaposlen	
Adresa	
Telefon	
E-mail	
Izjava autora U postupku recenziranja i/ili objavljivanja prethodno navedenog rada u časopisu EMC REVIEW - Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije garantujem da: – sam jedini autor cijelog rada/sam jedini autor svojeg dijela rada izrađenog u koautorstvu s još autora (izbaciti nepotrebno); – rad nije u postupku recenziranja/objave u drugom časopisu; – rad nije djelomično ili u cijelosti prethodno nigdje objavljivao, u bilo kojem mediju; – sam u potpunosti poštovao principe naučnog kodeksa (u potpunosti poštivanje autorskih prava ili bilo kojih drugih vlasničkih prava prilikom izrade rada, naprimjer tako da se u radu ne upotrebljavaju fotografije, tabele, grafovi i slično koji su na bilo koji način zaštićeni i čija upotreba zahtjeva odobrenje autora, svi izvori su odgovarajuće citirani i drugo). Ovom Izjavom o autorstvu i autorskim pravima ustupam Panevropskom univerzitetu „Apeiron“ iz Banja Luke kao izdavaču časopisa <i>EMC REVIEW - Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije</i>, autorska prava nad prethodno navedenim radom (pravo saopštavanja javnosti, distribucije, reprodukcije) bez naknade. Kao autor rada zadržavam prava identifikovanja kao autora prilikom svake objave rada, odnosno uključivanja potpunih bibliografskih jedinica finalne objavljene verzije rada, te upotrebe rada za nastavne i druge nekomercijalne svrhe bez prethodnog odobrenja izdavača / Uredničkog odbora.	
Datum	
Potpis autora	

INSTRUCTIONS TO REVIEWERS

Pan-European University Apeiron, College of modern management
 „Economy and Market Communication Review –
 Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije“
 Pere Krece 13, 78102 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina
 E-mail: redakcija@emc-review.com ; Web: www.emc-review.com
 ISSN 2232-8823 (Print); ISSN 2232-9633 (Online)

All papers evaluated by the Editorial Board to be meeting the requirements of the Instructions to Authors are forwarded for peer review. At this stage, they are reviewed by at least two independent reviewers who are specialised in the field of work for which the Editorial Board has agreed that it falls within the scope of the journal.

The procedure of peer review is double-blind, for both authors and reviewers. The reviewers are sent coded papers, with no names of authors, which they must evaluate as per instructions and on a prescribed form (Suitability of Paper for Publication Form) received by the Editorial Board. The completed Suitability of Paper for Publication Form must then be returned via email to the Editorial Board.

The reviewer's comments intended for authors are sent to them via email. In case of major revision needed, the paper will be reviewed once again. The reviewer must not undertake the peer review process should he/she deem himself/herself unqualified to do so, and must notify the Editorial Board of any potential conflict of interest or irregularities relative to the paper received. Each paper received for review should be treated as confidential. The Editorial Board shall render the final decision on publication and classification of the paper based on the opinions of reviewers provided in the Suitability of Paper for Publication Form and based on the corrections undertaken by the authors.



Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Economy and Market Communication Review

SUITABILITY OF PAPER FOR PUBLICATION FORM

-review form-

I. PAPERTITLE:

II. PAPER EVALUATION (obligated in accordance with the Instructions to Authors):

Criteria	YES	NO
Title fully reflects the content of the paper		
Topic of the paper falls within the scope of the journal		
Topic is current and relevant		
The paper contains all parts in line with the Instructions to Authors		
Abstract is designed in accordance with the Instructions to Authors		
Extended summary in English is conceptualized in accordance with the Instructions to Authors		
Key words reflect the content of the paper		
Introduction is designed in accordance with the Instructions to Authors		
The author relies on the relevant general research conducted to date in the field of work in question		

Appropriate methodology has been applied		
Methodology has been precisely defined		
The author compares relevant research conducted to date in the selected area with his/her own research		
The interpretation of research results is valid		
Conclusion is designed in accordance with the Instructions to Authors		
The paper provides new and original contribution		
The paper's style of writing and language are clear		
The paper uses tables, charts and figures in an appropriate and clear manner		
The length of paper is in accordance with the Instructions to Authors		
References have been cited in accordance with the Instructions to Authors		

Explanation (only if the answer is "NO"):

Final evaluation
Mark:

(Excellent -----Poor)

5 4 3 2 1

Explanation of the final evaluation (if reviewer sees it necessary):

III. REVIEWER'S COMMENTS:

Confidential comments for the Editorial Board:

Comments submitted to the author:

IV. REVIEWER'S RECOMMENDATION FOR PUBLICATION OF THE PAPER:

RECOMMENDATION (put the selected recommendation in bold)
Accepted
Accepted after undertaking revision as per comments*
Not accepted

* The paper is returned to reviewer for opinion

V. CLASSIFICATION OF PAPER:

CLASS (put the selected recommendation in bold)
Original scientific paper**
Preliminary report***
Review****
Professional paper*****

**paper which contains the results of an original scientific research unpublished to date;

*** paper which contains the new results of a scientific research useful to be published promptly;

**** paper which contains an original concise and critical overview of an area and provides a contribution given the papers published to date;

***** paper which contains useful contributions from and for the profession but does not necessarily represent an original research.

VI. REVIEWER'S DATA:

Name	
Title	
Area, field and branch of science	
Institution where the reviewer works	
Address	
Telephone	
E-mail	
Bank account	
Personal identification number	
Date of receipt of paper for peer review	
Date of sending the Form to the Editorial Board	
Signature	

UPUTSTVA ZA RECEZENTE

Panevropski univerzitet Apeiron, Fakultet poslovne ekonomije
 „Economy and Market Communication Review –
 Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije“
 Pere Krece 13, 78102 Banja Luka, Bosna i Hercegovina
 E-mail: redakcija@emc-review.com ; Web: www.emc-review.com
 ISSN 2232-8823 (Print); ISSN 2232-9633 (Online)

Sve radove koje Urednički odbor prosljedi u postupak recenzije recenziraju najmanje dva nezavisna recenzenta specijalizovana u području rada za koje Urednički odbor procijeni da ulaze u djelokrug časopisa i udovoljavaju Uputstvima za autore.

Postupak recenzije potpuno je anoniman, i za autore i za recenzente. Recenzentima se šalju šifrirani radovi, bez imena autora, koje su obavezni ocijeniti prema uputstvima i na propisanom formularu za recenziju (Obrazac o podobnosti rada za objavu – obrazac recenzije) dobivenom od Uredničkog odbora. Uz navedeni obrazac za recenziju, recezentu se dostavlja i Uputstvo za autore.

Recenzenti popunjeni Obrazac o podobnosti rada za objavu e-mailom vraćaju Uredničkom odboru. Komentari koje je recenzent namijenio autorima šalju im se e-mailom. U slučaju potrebe za većim brojem korekcija rad će biti ponovo recenziran.

Recenzent je obavezan odbiti recenziju ako smatra da nije kvalifikovan za recenziju dostavljenog rada, te upoznati Urednički odbor s bilo kakvim potencijalnim sukobom interesa ili nepravilnostima povezanim sa zaprimljenim radom.

Svaki zaprimljeni rad na recenziju potrebno je tretirati kao povjerljivi dokument.

Urednički odbor donosi konačnu odluku o objavi i kategorizaciji rada na osnovi mišljenja recenzenata iznesenih u Obrascu o podobnosti rada za objavu, te izvršenih korekcija autora.

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Economy and Market Communication Review



OBRAZAC O POGODNOSTI RADA ZA OBJAVU

- obrazac recenzije -

I. NASLOV RADA:

II. OCJENA RADA (obavezno u skladu s priloženim „Uputstvom za autore“):

KRITERIJ	DA	NE
Naslov rada odražava sadržaj rada		
Tema rada se uklapa u djelokrug časopisa		
Tema rada je aktuelna i relevantna		
Rad sadržava sve dijelove u skladu s Uputstvom za autore		
Sažetak je koncipiran u skladu s Uputstvom za autore		
Prošireni rezime na engleskom jeziku (summary) je koncipiran u skladu s Uputstvom za autore (za radove na jezicima naroda u BiH)		
Ključne riječi odražavaju sadržaj rada		
Uvod je koncipiran u skladu s Uputstvom za autore		

Autor se oslanja na relevantna dosadašnja opšta istraživanja iz područja rada		
Primijenjena je odgovarajuća metodologija		
Metodologija je precizno definisana		
Autor uspoređuje relevantna dosadašnja istraživanja iz odabranog područja s vlastitim istraživanjem		
Tumačenja rezultata istraživanja su valjana / primjerena		
Zaključak je koncipiran u skladu s Uputstvom za autore		
Riječ je o novom i originalnom naučnom doprinosu		
Stil pisanja i jezik rada su jasni		
U radu se na odgovarajući i jasan način koriste tabele, grafikoni, formule i slike		
Obim rada odgovara Uputstvu za autore		
Reference (izvori, literatura) su citirane u skladu s Uputstvom za autore		

Obrazloženje (samo u slučaju odgovora „NE“):

Konačna ocjena rada
Ocjena:

(Izvršno-----Loše)

5 4 3 2 1

Obrazloženje konačne ocjene rada (ako recenzent smatra potrebnim):

III. KOMENTARI RECENZENTA:

Povjerljivi komentari Uredničkom odboru:
Komentari koji se dostavljaju autoru:

IV. PREPORUKA RECENZENTA ZA OBJAVU RADA:

PREPORUKA (podebljati odabranu preporuku)
Prihvaća se
Prihvaća se nakon prihvatanja izmjena navedenih u komentarima*
Ne prihvaća se

* Rad se vraća recenzentu na uvid

V. KATEGORIJA RADA:

KATEGORIJA (podebljati odabranu preporuku)
Originalni naučni rad**
Kratko prethodno saopštenje originalnog naučnog rada***
Pregledni naučni rad****
Stručni rad*****

**rad koji sadržava do sada još neobjavljene rezultate originalnih (izvornih) naučnih istraživanja;

*** rad koji sadržava nove rezultate naučnih istraživanja, a koje je korisno brzo objaviti;

**** rad koji sadržava izvorni, sažet i kritički prikaz jednog područja, te daje svoj doprinos s obzirom na već objavljene radove;

***** rad koji sadržava korisne priloge iz struke i za struku, a ne mora predstavljati izvorno naučno istraživanje

VI. PODACI O RECENZENTU:

Ime i prezime recenzenta	
Zvanje	
Područje, polje i grana nauke	
Institucija u kojoj je zaposlen	
Adresa	
Telefon	
E-mail	
Podaci o bankovnom računu	
Matični broj (JMBG / OIB)	
Datum prijema rada na recenziju	
Datum slanja Obrasca Uredničkom odboru	
Potpis	

ISSN 2232-8823



9 772232 882006