

**INSTITUCIONALNA INFRASTRUKTURA ZA RAZVOJ SEKTORA  
MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA  
U BOSNI I HERCEGOVINI**

**Nisveta Osmić**

*Ovaj rad je napisan uz podršku Fonda otvoreno društvo BiH. Stavovi izraženi ovdje  
isključivo pripadaju autoru i ne odražavaju nužno stavove Fonda.*

<b>Sadržaj:</b>	<b>Stranica</b>
Sažetak .....	3
Lista skraćenica:.....	4
<b>1. Uvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Osnovne karakteristike institucionalne infrastrukture za razvoj politika SME sektora do 2006. godine.....</b>	<b>7</b>
2.1. Uloga državnih institucija u razvoju SME sektora i poduzetništva u tranzicijskim zemljama .....	10
2.2. Institucionalni okvir za razvoj SME sektora i poduzetništva u BiH.....	14
2.3. Doprinos međunarodnih organizacija kreiranju politika iz oblasti razvoja SME sektora i poduzetništva.....	17
2.4. Uloga Regionalnih razvojnih agencija (RRA) u razvoju SME sektora .....	19
2.5. Centri poslovne podrške, poslovni inkubatori i klasteri.....	22
<b>3. Uloga Think tank organizacija (policy centara) u formuliranju i donošenju SME politika .....</b>	<b>26</b>
3.1. Think tank organizacije – područje djelovanja, korisnici, osnivači, proizvodi i izvori finansiranja.....	26
3.2. Think tank organizacije u R Hrvatskoj .....	30
3.3. Think tank organizacije u Bosni i Hercegovini.....	33
<b>4. Zaključci i preporuke.....</b>	<b>35</b>
<b>5. Literatura:.....</b>	<b>40</b>
• Dodatak 1 .....	43
• Dodatak 2 .....	43

## Sažetak

Mikro, mala i srednja preduzeća čine glavni oslonac bosansko-hercegovačke ekonomije, doprinoseći stvaranju preko 60% GDP-a i značajnom stvaranju radnih mjesta. Ipak, nema posebne strategije ili institucije za SME sektor na državnom nivou.

Institucionalni okvir za razvoj preduzeća i podršku SME sektoru u BiH je slab i nerazvijen, kada se poredi sa međunarodnim pozitivnim praksama, kao i sa institucionalnim okvirom razvijenim od strane drugih zemalja u Jugoistočnoj Evropi.

Osim postojanja regionalnih razvojnih agencija kao ključnog dijela institucionalne infrastrukture, potrebno je tijelo koje će se isključivo baviti generiranjem ideja i politika SME sektora, te ćemo pokušati ovim radom objasniti kako takav *policy think tank* centar funkcioniše u Hrvatskoj i dati smjernice za osnivanje sličnog *policy* centra u BiH.

Međunarodne organizacije su dale značajan doprinos, između ostalog, solidnom organizacionom analizom postojeće institucionalne infrastrukture, ali nema analize učinaka iste, niti se može očekivati. Takođe, čekati na političku volju kojom bi se gore definirani problemi riješili je vrlo neizvjesno.

Stoga je potreban proaktivan pristup relevantnih aktera, u ovom slučaju razvojnih institucija (RRA), akademske zajednice (univerziteti, instituti), udruženja poduzetnika (privrednih komora) u smislu organiziranja *think tank* organizacije (*policy* centra) usmjerenog na problematiku SME sektora, a po uzoru na takav centar koji egzistira u R Hrvatskoj, te bi se mogla usvojiti ta pozitivna praksa.

**Lista skraćenica:**

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća	CEPOR
Evropska banka za istraživanje i razvoj	EBRD
Evropska Komisija	EC
Evropska Unija	EU
Evropska Unija Regionalni ekonomski razvoj	EURED
Foreign Investment Promotion Agency (Agencija za promociju stranih investicija)	FIPA
Bruto domaći proizvod	GDP
Međunarodni monetarni fond	IMF
Institut za međunarodne odnose	IMO
Ministarstvo vanjskih poslova i spoljne trgovine	MOFTER
Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj	OECD
Strategija smanjenja siromaštva	PRSP
Regionalna razvojna agencija	RRA
Jugo-istočna Evropa	SEE
Mala i srednja preduzeća	SME
Svjetska banka	WB
Nevladine organizacije	NVO

## **1. Uvod**

Usprkos činjenici da su poduzetništvo i srednja i mala poduzeća veoma važan dio bosanskohercegovačke privrede, još se ne posvećuje dovoljno političke i društvene pažnje ovom sektoru. Visoka stopa nezaposlenosti, nizak nivo bruto domaćeg proizvoda zajedno sa zahtjevima Evropske Unije da mala i srednja poduzeća (SME) i poduzetništvo imaju strateški značaj za proces pristupanja Evropskoj Uniji – sve to treba da utječu na to da Bosna i Hercegovina promatra sektor malih i srednjih poduzeća kroz stratešku perspektivu.

Neophodan uvjet, prvobitno za generiranje i uspostavu politika iz oblasti razvoja poduzetništva i SME sektora, a zatim i za provedbu istih, jeste i adekvatna institucionalna infrastruktura.

Institucionalni okvir koji je podoban za poduzetništvo sastoji se od „fundamentalnih političkih, socijalnih i pravno-baziranih pravila koji učvršćuju osnovu za proizvodnju, razmjenu i distribuciju.“<sup>1</sup>

Uzimajući u obzir kompleksnost zemlje kao što je Bosna i Hercegovina, postojeći institucionalni okvir za podršku SME sektoru je također kompleksan, sa brojnim institucijama koje djeluju na državnom, entitetskom i lokalnom nivou i sa najmanje tri različite lokalno bazirane politike.

Ovaj okvir još uvijek prolazi kroz proces transformacije, jer su razvijeni novi odnosi između državnih i entitetskih institucija uz podršku međunarodne zajednice.

---

<sup>1</sup> David Smallbone & Friederike Welter, Institucionalni razvoj i poduzetništvo u tranzicijskim ekonomijama, ICSB 48. svjetska konferencija – Napredak, poduzetništvo i mala preduzeća. Juni 2003. Belfast (Sjeverna Irska)

Institucionalni okvir za razvoj preduzeća i podršku SME sektoru u BiH ostaje slab i nerazvijen u poređenju sa međunarodnim pozitivnim praksama, kao i sa institucionalnim okvirom koji su razvile druge zemlje Jugoistočne Evrope..

Jedna od tih zemalja u regionu Jugoistočne Evrope je i Republika Hrvatska, koja ima bolje razvijenu institucionalnu infrastrukturu za razvoj poduzetništva i SME sektora, što pokazuje niz istraživanja.<sup>2</sup> Zato se postavlja pitanje je li moguće primijeniti pozitivne prakse iz ove zemlje posebno kada je u pitanju funkcioniranje *policy* centra (*think tank* centra) fokusiranog na razvoj SME sektora i poduzetništva. Ovakav *policy* centar još ne egzistira na području Bosne i Hercegovine, usprkos činjenici da je uspostava i formuliranje ovakvog centra od krucijalnog značaja za procese formuliranja i sprovedbe politika iz oblasti razvoja poduzetništva i SME sektora.

Svakako da je još jedan od razloga za primjenu pozitivnih praksi iz ove zemlje i činjenica da se dugi niz godina dijelilo ne samo isto društveno-političko uređenje, nego i ekonomski i kulturni prostor.

Osim postojanja regionalnih razvojnih agencija kao ključnog dijela institucionalne infrastrukture u Bosni i Hercegovini, potrebno je tijelo koje će se isključivo baviti generiranjem ideja i politika SME sektora. U ovom radu pokušaćemo objasniti kako takav *policy think tank* centar funkcioniše u Hrvatskoj, te dati smjernice za osnivanje sličnog *policy* centra u BiH.

---

<sup>2</sup> Postoji dobro razvijena infrastruktura podržavajućih institucija za razvoj SME sektora, ali ima previše preklapanja, koja otežavaju efikasniju saradnju tih institucija. Mnoga istraživanja potvrđuju takve zaključke, kao što je istraživanje vođeno od strane SME Policy Centra - CEPOR (Global models and top-class support), Entrepreneurship Monitor project, Svjetska Banka (Doing Business in 2005), OECD (Hrvatska: Procjena politika iz oblasti poduzetništva), Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (kroz odgovore na upitnik vezan za implementaciju Evropskog Charter-a za mala preduzeća).

## **2. Osnovne karakteristike institucionalne infrastrukture za razvoj politika SME sektora do 2006. godine**

U BiH nema nijedne nacionalne (državne) politike, ali zato postoje najmanje tri različite lokalno-bazirane politike za poduzetnički sektor. Čak i u slučaju dva entiteta i Distrikta Brčko, razrada politika je još uvijek u početnom stadiju, jer su i institucije i sredstva za kreiranje politika uspostavljene tek nedavno.

Rezultat ovakve situacije je veliki politički vakuum. Mikro, mala i srednja preduzeća čine oslonac bosanskohercegovačke ekonomije, doprinoseći stvaranju više od 60% GDP i značajnom otvaranju novih radnih mjesta. Ipak, nema posebne strategije ili institucije za SME na državnom nivou. Ovo stoji u oštroj opreci sa drugim oblastima kreiranja i provođenja politika kao što su privatizacija, razvoj finansijskog sektora, uspostava jedinstvenog ekonomskog prostora, te sa situacijom u drugim zemljama Jugoistočne Evrope. Ovo, također, djelimično objašnjava opće niske ocjene date od strane privatnih poduzetnika za izvedbu različitih politika vezanih za ovu oblast.

Osnovne karakteristike institucionalnog okvira za politike vezane za SME sektor u BiH su:


-  Bosna i Hercegovina je uložila ozbiljne napore zajedno sa ostalim zemljama Zapadnog Balkana u dizajniranju srednjoročne strategije koja također uključuje uspostavu agencije za srednja i mala preduzeća za implementaciju ove strategije; međutim, Prlament još nije usvojio ovaj dokument. Stoga, u skladu sa OECD-ovom Regionalnom procjenom (Novembar 2005), koja pokriva sve zemlje Sjeveroistočne Evrope i Moldovu, (vidi Tabelu 1), Bosna i Hercegovina je jedina zemlja koja ne implementira SME strategiju. Dizajniranje i usvajanje srednjoročne strategije su od strane Evropskog Partnerstva za Bosnu i Hercegovinu označeni kao kratkoročni politički prioritet zemlje.

Tabela 1

	<b>Policy elaboracija</b>	<b>Policy implementacija</b>
Albanija	Ministarstvo privrede Ministry of Economy(MOE)	SME Development Agency (SMEDA) Agencija za razvoj SME sektora
Bosna i Hercegovina	Ministarstvo vanjskih poslova i spoljne trgovine Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MOFTER)	-
Bugarska	Ministarstvo privrede Ministry of Economy (MOE)	Bulgarian Small and Medium Enterprise Promotion Agency (BSMEPA) Bugarska Agencija za promociju malih i srednjih preduzeća
Hrvatska	Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Ministry of Economy, Labour Entrepreneurship (MELE)	Hrvatska Agencija za mala poduzeća Croatian Small Business Agency (HAMAG)
Makedonija	Ministarstvo privrede Ministry of Economy (MoE)	Agencija za promociju poduzetništva Agency for Entrepreneurship Promotion (AEP)
Moldavija	Ministarstvo privrede Ministry of Economy (MoE)	Nevladine organizacije Nongovernmental organizations
Crna Gora	Ministarstvo privrede Ministry of Economy (MOE)/SMEDA	Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća The Agency for Small and Medium Enterprises Development (SMEDA)
Rumunija	Zamjenik premijera Vice-Prime Minister	Državna agencija za SME sector i zadruge National Agency for SME and Cooperatives (NASMEC)
Srbija	Ministarstvo za privredu i privatizaciju The Ministry of Economy and Privatization (MoEP)	Republička agencija za razvoj SME sektora i preduzetništva The Republican Agency for the Development of SMEs and Entrepreneurship (ASMEE)

Izvor: Provedba politika iz oblasti poduzetništva, Regionalna procjena, OECD, November, 2005

U okviru Srednjoročne razvojne strategije u Bosni i Hercegovini (Dokument strategije smanjenja siromaštva -PRSP) za period 2004.-2007., postoji dio koji se odnosi na razvoj privatnog sektora. Ovaj document urađen uz podršku Svjetske banke i MMF-a i usvojen od državnog Parlamenta u martu 2004. predstavlja sveobuhvatan srednjoročni dokument koji



sadrži ekonomske politike razrađene i usvojene na državnom nivou i istovremeno podržan od međunarodne zajednice.

✚ Infrastruktura za razvoj srednjih i malih preduzeća:

- društvena (pravne institucije)
- fizička (komunikacije, transport, energetska sistem)
- institucionalna (informativi servisi, finansijski servisi, obrazovanje, asocijacije/udruženja za podršku razvoja poduzetništva, poslovni inkubatori, razvojne agencije, *think thank* organizacija i sl.),

usprkos značajnim naporima učinjenim u posljednje tri godine još uvijek nije razvijena, nije odgovarajuća i nije dovoljna.

✚ Ne postoji sistematičan pristup mjerenju postojećih poduzetničkih inicijativa s ciljem povećanja:

- poduzetničkih aktivnosti
- kapaciteta za monitoring/praćenje efikasnosti postojeće institucionalne infrastrukture
- kapaciteta za identificiranje novih politika, posebno onih koje se odnose na poboljšanje institucionalne infrastrukture.

✚ U Bosni i Hercegovini ne postoji relevantna institucija koje bi promovirala i inicirala razvoj poduzetničkih inicijativa i politika, te svoj rad temeljila na utvrđenoj strategiji razvoja poduzetništva (*think thank* organizacije, centar za razvoj SME politika).

✚ Ne postoji koordinacija i međusobna suradnja institucija i agencija za podršku razvoju SME sektora.

✚ Postoje sporadične inicijative razvoja poduzetništva, projekti s ciljem razvoja poduzetništva i podrške malim i srednjim poduzećima, koji, međutim, nisu koordinirani i ne implementiraju se na strateški način. Također, problem je i to što

rezultati i utjecaji ovakvih inicijativa nisu mjereni, dakle, nesistematičan pristup koji ne daje uvid u postojeće stanje pa prema tome ne postoji mogućost utvrđivanja niti budućih pravaca razvoja.

## **2.1. Uloga državnih institucija u razvoju SME sektora i poduzetništva u tranzicijskim zemljama**

Država treba da odigra važnu ulogu u stimuliranju poduzetništva tako što će razvijati strategije za uklanjanje prepreka poduzetničkom kreiranju, obezbjeđivati poticajno okruženje za razvoj privatnog sektora i doprinositi razvoju odgovarajućih institucija koje su važan dio poslovnog okruženja u tržišnoj ekonomiji.

Iako specifični prioriteti politika za razvoj malih preduzeća variraju između individualnih tranzicijskih ekonomija, ključni faktor jeste važnost institucionalnog razvoja i izgradnja kapaciteta, u čemu vlada ima ključni utjecaj.

Glavna osobina koju dijele sve zemlje koje su u tranziciji jeste tranzicijski proces, odnosno prelazak sa centralno planiranog privrednog sistema na tržišno orijentiran sistem. Iako se razlikuju u smislu promjene, sve tranzicijske zemlje su iskusile dramatične promjene u socio-ekonomskim i političkim uvjetima na makroekonomskom nivou. Nadalje, na mikroekonomskom nivou, sve tranzicijske zemlje su morale primijeniti „poslovnu reorganizaciju“ (Johnson i Loveman 1995) što uključuje prihvaćanje privatnih oblika preduzeća. Iako su u nekim zemljama Centralne i Istočne Evrope ograničeni oblici privatnih preduzeća bili dopušteni i za vrijeme socijalističkog režima, većini tranzicijskih zemalja nedostaje skorašnja „produktivna“ poduzetnička tradicija (Smallbone i Piasecki 1995). „Neprijateljsko ekonomsko okruženje“ (visoke inflacijske stope, nepromjenljive visoke stope nezaposlenosti, pad stvarne zarade, itd.) opet u različitim stupnjevima, karakteristika je tranzicijskog procesa (Smallbone i Piasecki 1995; Smallbone i Welter 2001). Nedostatak

privatne poduzetničke tradicije u većini tranzicijskih zemalja rezultirao je nedostatkom poslovne infrastrukture (Smallbone i Piasecki 1995). Pored toga, spoj početnog rasta aktivnosti privatnih businessa i implementacije neoliberalnih tranzicijskih programa rezultirali su nedostatkom servisa za potporu privatnih preduzeća (*ibid.*). Gros i Sührchke (2000) su vodili obuhvatnu analizu sličnosti i razlika između tranzicijskih zemalja u Istočnoj Evropi i usporedivih zemalja u razvoju. Njihova analiza je naglasila da su zemlje u tranziciji imale određene zajedničke osobine u početnim stadijima reformi kao što su koncentracija preduzeća u industrijskom i proizvodnom sektoru, nerazvijenost finansijskog sistema, kao i niski pravni i upravni standardi. Brojne studije su također ukazale na to da nedostatak finansija predstavlja barijeru za preduzeća u tranzicijskom kontekstu (Roman 1991; Svjetska banka 1995; Slonimski 1999; Pissarides et al. 2000; Glas et al. 2000; Hashi 2001; Bartlett i Bukvić 2001; Kaganova 2002, Aidis 2003; Bartlett 2001; EBRD 2002; Pissarides 2004). Dodatne prepreke u okruženju koje sprečavaju efikasno svakodnevno operativno poslovanje uključuju nisku kupovnu moć (Aidis 2004), nedostatak kvalificiranih radnika (Bohata i Mladek 1999), pristup opremi i poslovnim prostorijama (Radaev 2003) i neblagovremena plaćanja od strane klijenata (Bartlett i Bukvić 2001). Konačno, prepreke vezane za obuku uposlenih, kao što su nedostatak razvoja poslovnih vještina, vode porijeklo iz prijašnjeg poslovnog iskustva u tranzicijskim zemljama (Roberts i Tholen 1998). U mnogim slučajevima, vlasnici privatnih preduzeća nisu svjesni nedostatka vlastitih poslovnih vještina, iako to može onemogućiti preživljavanje i rast privatnih preduzeća u tranzicijskim zemljama (Aidis 2004).

Nadalje, nedovoljan razvoj poslovne infrastrukture i servisa podrške vodi mnoge vlasnike privatnih preduzeća ovisnosti o poslovnoj pomoći (finansijskoj, savjetodavnoj, itd.) preko privatnih veza.

Tabela 2: Poduzetništvo u tranzicijskim zemljama - Osnovne karakteristike

<b>Faktor</b>	<b>Osnovne karakteristike</b>
Okruženje	Makro: Dramatične promjene socio-ekonomskih i političkih uvjeta
	Mikro: Reorganizacija posla
	Nedostatak 'produktivne' poduzetničke tradicije
	Nepovoljno privredno okruženje
	Početna ekspanzija poslovnih aktivnosti praćena opadanjem broja novoosnovanih malih i srednjih preduzeća
	Nedostatak poslovne infrastrukture i aktivnosti podrške
	Nedostatak vanjskog finansiranja
Uloga države	Vlada sa novim liberalnim stavom, neodlučna da interveniše u tržišnim procesima
	Ne postojanje ranijih sličnih iskustava vezanih za poreski i pravni sistem preduzeća
	Negativan stav prema poduzetnicima
	Mnoštvo propisa, interferencija, korupcija
Karakteristike poduzetnika	Novi posao, nova karijera
	Različito društveno porijeklo
	Primitivne (zastarjele) metode poslovanja
	Ovisnost o pomoći kroz privatne veze
	Skepticizam vlade
	Pasivan, birokratski stav
	Nepostojanje ranijih sličnih iskustava vezanih za poreski i pravni sistem za preduzeća
	Progresivnija i više tržišno orjentirana populacija
	Nezakonito poduzetničko iskustvo (iskustvo u sivoj ekonomiji)

Izvor: Prilagođeno iz Aidis (2004)

Spoznaja koja se bez iznimke već godinama potvrđuje u svim razvijenim zemljama jeste da je razvoj poduzetništva i poduzetničke infrastrukture za svaku zemlju najefikasniji put iz izlaska iz nerazvijenosti.

„Kao što Aidis i Sauka primjećuju, SME su od posebne važnosti za tranzicijske zemlje zbog brojnih razloga (2005). Prvo, oni su u mogućnosti da pribave ekonomske koristi van granica individualnog poduzetništva u smislu eksperimentiranja, učenja i prilagođavanja. Ove osobine su posebno važne u ekonomijama koje su podvrgnute radikalnoj transformaciji kao što se desilo u ranijim centralno planskim ekonomijama. Drugo, istraživanje u tranzicijskim zemljama pokazuje da, iako SME ne stvaraju nove neto poslove, oni smanjuju eroziju ljudskog kapitala obezbjeđujući druge mogućnost zaposlenja za relativno stručne, ali nezaposlene radnike (EBRD 1995). Iako se često raspravlja da je razvoj SME posebno bitan za rani stadij tranzicije (EBRD 1995; Smallbone i Welter 23001), on je u stvari, jednako važan za napredne stadije posttranzicijskog perioda. Kao što je tvrdio Michael Porter „inventivnost i poduzetništvo su u srcu nacionalne nadmoći i konkurentnosti države.“<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Poduzetništvo u tranzicijskim zemljama - Entrepreneurship in Transition Countries: A Review Ruta Aidis, SSEES, University College London

## **2.2. Institucionalni okvir za razvoj SME sektora i poduzetništva u BiH**

Glavne slabosti institucionalnog okvira za razvoj SME sektora i poduzetništva su:

- Kompleksnost institucionalnog uređenja zbog postojanja 14 vlada na njihovim teritorijalnim entitetima, a svaka od njih ima svoje vlastite osobenosti kreiranja i provođenja politika
- Nedostatak koordinacije i saradnje među institucijama koje se bave SME politikama na državnom i entitetskom nivou,
- Ograničen kapacitet tih institucija i
- Visoka ovisnost o inicijativama i programima finansiranih od strane donatora.

Ekonomski razvoj, uključujući razvoj poduzetništva, potpada pod državni nivo i pod portfelj Ministarstva za vanjsku trgovinu i ekonomske odnose BiH. Unutar ministarstva uspostavljen je 2003. god. Odjel za razvoj i poduzetništvo, uključujući i Odjel za promociju i razvoj poduzetništva. Ovaj Odjel danas ima samo dva zaposlenika: šefa jedinice i stručnog člana. Resursi dostupni ovom Odjelu su ograničeni, a pokrivaju samo plate i kancelarijske troškove, ne ostavljajući prostora za finansiranje programa.

Glavne područja odgovornosti Odjela za unapređenje i razvoj poduzetništva su vezane za donošenje razvojnih politika iz ekonomske oblasti, makroekonomsku analizu i planiranje, analizu i informacije za bosanskohercegovačke institucije, predlažući ekonomske mjere u suradnji sa entitetima, prateći učinke ekonomskih politika i njihov socio-ekonomski utjecaj. Navedeni posao uključuje: pravne i regulatorne aktivnosti, analitički rad, operativni rad,

obezbjedenje informacija i dokumentacije, administrativni i tehnički rad. U oblasti SME odgovornosti su sljedeće: saradivanje sa institucijama na državnom i entitetskom nivou da bi se poboljšalo poslovno okruženje za SME, saradnja sa međunarodnim i domaćim (državni i entitetski nivoi, te nivo Distrikta Brčko) institucijama koje su povezane sa razvojem SME kakao bi se opet poboljšalo njihovo djelovanje, dobila finansijska podrška za SME, promovirala SME i razvila SME baza podataka.

Strategija usklađena sa Evropskom poveljom o malim i srednjim preduzećima mora definirati mjere i institucije koje će poduprijeti razvoj poduzetništva i malih i srednjih preduzeća, uzimajući u obzir specifične osobine FBiH, RS-a i Brčko Distrikta. Definiranje mjera za unaprđenje poslovne sredine za razvoj SME jeste posebno važan segment koji uključuje uklanjanje administrativnih prepreka, smanjenje troškova za registraciju SME, definiranje poticaja za podršku SME u oblasti fiskalne politike i razvoja novih tehnologija.

RS je već usvojila Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća, te sada FBiH i Brčko Distikt moraju učiniti isto. Potpisivanjem Evropske povelje o malim i srednjim preduzećima, BiH se obavezala da osnuje Ured državnog koordinatora unutar Ministarstva za vanjsku trgovinu i ekonomske odnose BiH (Sektor za potporu i unapređenje poduzetništva). Ministarstvo za razvoj, poduzetništvo i trgovinu FBiH i Ministarstvo privrede, energetike i razvoja RS se bave gore navedenim poslovima.

Osim toga, lokalne zajednice moraju osnovati centre za razvoj koji će podržati SME u definiranju njihovih programa i projekata i u širenju informacija o SME i njihovim projektima. Ovi centri moraju biti opremljeni kako bi pružali podršku srednjim I malim preduzećima u jačanju njihove konkurentnosti, povećanju njihove produktivnosti i neprestanom poboljšanju njihovih tehničkih kapaciteta, kroz promoviranje poslovnih inkubatora, klastera, tehnoloških mreža, industrijskih parkova i asocijacija. Sa osnivanjem agencija za promociju ljudskih resursa SME bi imao pomoć u treniranju svojih uposlenih.

U kontekstu gore navedenog, važno je obezbijediti resorna ministarstva za implementaciju preporuka Evropske povelje o malim i srednjim preduzećima i za saradnju s Uredom državnog koordinatora za sprovedbu povelje, kao i sa drugim ministarstvima i institucijama u procesu sprovedbi razvojnih projekata SME. Posebno je važno da Ured djeluje kao promotor bosanskohercegovačkih SME u evropskim i regionalnim razvojnim projektima.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Dokument srednjoročne razvojne strategije - Medium Term Development Strategy (PRSP)



### **2.3. Doprinos međunarodnih organizacija kreiranju politika iz oblasti razvoja SME sektora i poduzetništva**

U cilju približavanja priključenju EU i stvaranja potrebnih uslova za ekonomski rast, u okviru projekta EU za regionalni ekonomski razvoj (EURED) je formirano pet ekonomskih regija koje nadilaze entitetske granice i druge političke barijere pri kreiranju sveobuhvatnog regionalnog ekonomskog razvoja. Pet regionalnih razvojnih agencija (RRA) djeluje zajedno sa općinskim nivoom vlasti u skladu sa svojim područjima djelovanja i koordinira lokalne ekonomske razvojne inicijative u ekonomskim regijama.

Naredni projekat EURED II je produžio ovu inicijativu pokretanjem aktivnosti na kreiranju pravnog i regulatornog okruženja za regionalni ekonomski razvoj u Bosni i Hercegovini. Nastavljajući podršku razvoju SME sektora i izgradnju kapaciteta pet regionalnih razvojnih agencija, EURED II je spreman sarađivati sa partnerima koji će svoje resurse staviti u službu gore navedenih, zajedničkih napora.

Osim ovih, postoje i drugi projekti finansirani od strane EU, kao što su EU TAC (Trening i konsultacije za preduzeća), EU EXPRO (Izgradnja kapaciteta za promociju izvoza), EU VET (Poslovna obuka i trening program) i drugi. Programi i projekti Svjetske banke usmjereni na podršku zapošljavanju i poboljšanje poslovnog okruženja, BAS – program savjetodavnih usluga za preduzeća Evropske banke za istraživanje i razvoj su takođe značajni. Projekti finansirani od strane USAID su: LAMP (povezivanje poljoprivrednih proizvođača i potrošača), projekat na formiranju konkurentskih klastera.

Istraživanje institucionalne infrastructure za podršku SME sektora, poslovnih centara podrške i lokalnih i regionalnih razvojnih agencija je uradila Evropska Komisija u Izvještaju o

implementaciji Evropske povelje za mala i srednja preduzeća za zemlje zapadnog Balkana i Moldaviju.

Zato, s obzirom da postoji solidna organizaciona analiza ali ne i analiza uticaja postojeće institucionalne infrastrukture, postaje upitno koliko je postojeća institucionalna infrastruktura (agencije i centri za podršku) zadovoljavajuća i u kojoj mjeri zapravo podržavaju razvoj SME sektora.

Kao potvrdu navedene tvrdnje da postoji dosta dobra organizaciona analiza institucionalne infrastrukture za razvoj SME sektora, kao primjer navodimo EURED II. Naime, u ovom izvještaju je data odlična organizaciona analiza ali ne postoji analiza efekata institucionalne infrastrukture.

EURED II daje prikaz i analizu institucionalnog okvira za regionalni razvoj, razvoj i promociju SME sektora u BiH, kao i relevantne međunarodne i bilateralne projekte koji su u implementaciji od avgusta 2006. godine. (Dodatak 1)<sup>5</sup>

Istina, postoje pomaci, zahvaljujući već pomenutim inicijativama međunarodnih organizacija na poboljšanju institucionalne infrastrukture, prvenstveno uspostavom regionalnih razvojnih agencija, zatim uspostavom poslovnih inkubatora i manjeg broja klastera, ali sve to još uvijek nije dovoljno za uspostavu kvalitetne poslovne i stručne infrastrukture za razvoj SME sektora i daleko je iza zemalja u regionu.

---

<sup>5</sup> EURED II Mapping and Analysis of Existing BiH-SME and RED Institutional Framework, August 2006

## **2.4. Uloga Regionalnih razvojnih agencija (RRA) u razvoju SME sektora**

Važan segment institucionalne infrastrukture koji, zahvaljujući inicijativi predstavnika međunarodne zajednice, postoji u BiH jesu regionalne razvojne agencije, kao ključne institucije za podršku SME sektora i razvoja poduzetništva.

Kao što je navedeno, Evropska komisija je uspostavila pet regionalnih razvojnih agencija: ARDA-NW za Sjeverozapadni region, NERDA za Sjeveroistočni region, REZ-RDA za Centralni region, SERDA za Sarajevsku makroregiju i REDAH za Hercegovački region.

“Regionalne razvojne agencije (RRA) prvobitno su osnovane kako bi se onim regijama koje su prolazile kroz ekonomsku krizu pomoglo da identificiraju nove ekonomske mogućnosti. Ove agencije djeluju kao katalizatori i pogonska snaga u procesu regionalnog razvoja. U širem smislu, RRA imaju širok djelokrug koji obuhvata razvoj strateškog okvira, uspostavljanje mehanizama za konsultacije sa partnerima u regionu, koordiniranje i predstavljanje gledišta partnera, rukovođenje projektom i njegovo provođenje, obezbjeđenje ili identifikovanje izvora sredstava za finansiranje projekata. Ne postoji univerzalni model ili struktura za idealnu regionalnu razvojnu agenciju, svaka zemlja ima svoj sopstveni koncept. Uobičajene aktivnosti u koje su uključene RRA podrazumijevaju: regionalno strateško planiranje, razvoj SME sektora, obuku, poslovne parkove, poduzetničke zone, poslovne inkubatore, inovacijske centre i tehnološke parkove.”<sup>6</sup>

Jedna od karakteristika regionalnih razvojnih agencija je razvoj usluga za SME (finansijske usluge, tehnološki parkovi, usluge za investitore), preko implementacije posebnih projekata

---

<sup>6</sup> [www.eured-bih.org](http://www.eured-bih.org)

(aktivno zapošljavanje, organizacija edukativnih aktivnosti) do kataliziranja društvenih i ekonomskih reformi.

„Svaka od pet RRA-ova je izradila razvojne strategije, naglašavajući posebnu snagu i ekonomske mogućnosti svojih vlastitih regija i svaka je aktivno angažirana u poslovnom razvoju i promoviranju investicija. Iako je postignut određeni uspjeh, još mnogo toga mora biti učinjeno da bi se regionalni razvoj transformirao u kreiranje radnih mjesta, kao što se desilo u drugim tranzicijskim ekonomijama.“<sup>7</sup>

Po modelu regionalnog razvoja EU, ekonomski region je jedinstven ekonomski prostor sastavljen od više lokalnih jedinica povezanih geografskim, historijskim, kulturnim i ekonomskim vezama.

Uz podršku Evropske Komisije proces jačanja regionalnog razvoja je počeo. Dobro je prihvaćen od strane općinskih vlasti. Postoji pet ekonomskih regiona koji su dosad razvijeni u BiH.

Iskustva Mađarske, Poljske, Slovenije i Češke Republike su pokazala da regionalni razvoj ima veliki utjecaj na sveukupno poboljšanje državne ekonomije. U slučaju BiH, osivanje ekonomskih regiona će dovesti do jačanja jednog ekonomskog prostora u zemlji.

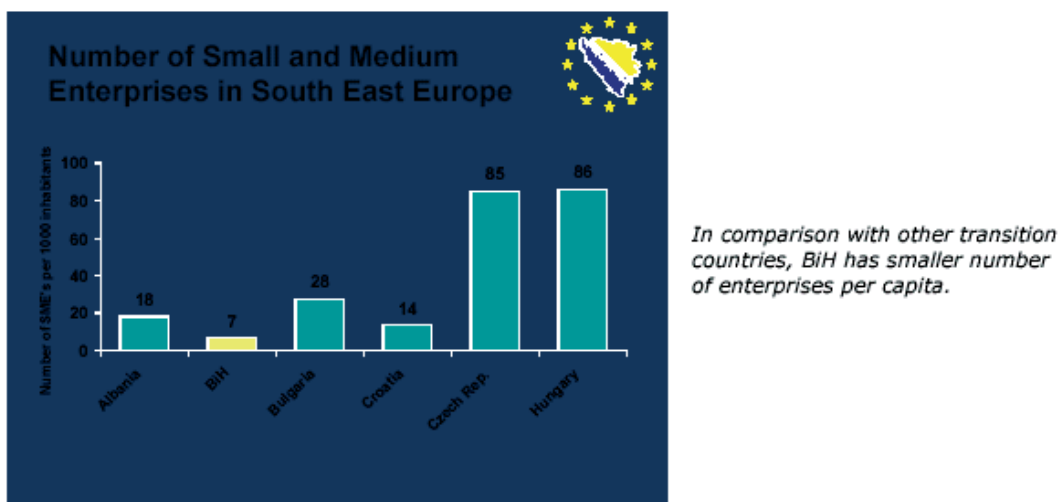
Postojeća mreža agencija regionalnog razvoja u BiH trenutno je veoma slaba. Zbog nedovoljnog broja osoblja i resursa, ove agencije imaju ograničene mogućnosti u podsticanju regionalnog razvoja. Zato one moraju biti ojačane i opskrbljene sa dovoljno finansijskih sredstava od strane zainteresovanih općina. Nadalje, potrebno je poboljšati koordinaciju između agencija, kao i s vladama na lokalnom nivou.

Prioriteti za daljnji razvoj ekonomskih regiona su slijedeći:

---

<sup>7</sup> [www.ohr.int/ohr-dept/presso/pressb](http://www.ohr.int/ohr-dept/presso/pressb)

- Usvajanje odgovarajuće pravnog okvira i osnivanje odgovarajućeg foruma na nivou BiH koji će predložiti politike i mjere za regionalni ekonomski razvoj;
- Finaliziranje procesa definiranja ekonomskih regiona, baziranog na samovoljnom povezivanju gradskih uprava;
- Definiranje strategije za regionalni razvoj na nacionalnom (državnom) nivou;
- Jačanje postojećih, te na koncu osnivanje novih agencija za regionalni razvoj.



Izvor: PRSP, page 77 ( U poređenju s ostalim tranzicijskim zemljama, BiH ima manji broj preduzeća po stanovniku.)

Evropska unija stvara regionalne razvojne agencije kombinacijom novih organizacija i širenjem postojećih tijela. EU takođe ističe partnerski pristup združivanja opština članova sa partnerima koji dolaze iz privatnog sektora i zajednice NVO-a.

RRA-e su u početku upravljala programom granta (sredstvima EU) za finansiranje lokalnih projekata privrednog i socijalnog oživljavanja, uključujući usluge za SME. Postoje planovi da RRA-e planiraju upravljanje fondovima za garanciju, za SME podršku kojima je potrebno kreditno finansiranje, iako se izvor sredstava tek mora utvrditi.

RRA-e zaobilaze entitetske i kantonalne političke strukture i oslanjaju se na učešće općina i njihovih privatnih i društvenih partnera, kako bi ih uvezali u javnu politiku. Ova organizaciona strategija će dati podstrek njihovoj dugoročnoj izvodljivosti. Strategija u potpunosti ovisi o stepenu uspjeha lokalnih razvojnih strategija i njihovom integriranju sa regionalnom strategijom. Ove lokalne razvojne strategije moraju uključiti glavne programe za tehničku pomoć. U suprotnom bi se moglo pokazati da razvojna inicijativa RRA leži na klimavim temeljima. Za uspjeh je potrebna kombinacija lokalne političke podrške i uključenje privatnog sektora kao potpunog partnera, kako u razvoju ideja za oživljavanje tako i u provedbi planova koji će uslijediti.

RRA su svjesne ove činjenice jer trenutno značajno ovise o međunarodnoj podršci na koju ne mogu vječno računati. Stoga, izražavaju spremnost da se uključe i u nove razvojne inicijative za podršku SME sektoru kakva je i osnivanje *policy* centra za razvoj SME sektora. Među članovima akademske zajednice, takođe, ima zainteresiranih za iniciranje osnivanja SME *policy* centra, posebno zbog činjenice da već postoji kvalitetna saradnja univerziteta iz BiH i Hrvatske (Tuzla u BiH i Osijek u Hrvatskoj).

## **2.5. Centri poslovne podrške, poslovni inkubatori i klasteri**

Osim regionalnih razvojnih agencija, važan dio institucionalne infrastrukture za razvoj SME sektora i poduzetništva su centri poslovne podrške, poslovni inkubatori i klasteri. U tabeli br. 3 je dat pregled ovih centara za poslovnu podršku.

„Svrha poslovnih inkubatora jeste da potiču kreiranje novih preduzeća u inovativnim sektorima. Ipak, u mnogim zemljama Jugoistočne Evrope još uvijek je ograničen broj inkubatora i njihovih resursa i oni su više usredotočeni na stvaranje radnih mjesta nego na inovacije.

Usluge ponuđene u inkubatorima bi trebale biti proširene van fizičke infrastrukture na servise sa većom dodatnom vrijednosti. Kao i kod poslovnih savjetodavnih usluga, primjeri uključuju: poslovno planiranje/studije izvodljivosti, marketing, pristup finansijama, standarde kvaliteta, mentorstvo/„poslovne anđele“.

Na tom putu ka ekonomiji baziranoj na znanju trebalo bi da inkubatori budu povezani s univerzitetima, istraživačkim institutima i inovativnim sektorima kako bi postali motor za rast i produktivnost.<sup>8</sup>

„Postoji nedostatak politike u odnosu na poslovne inkubatore u BiH; odgovornost za implementaciju je nejasna i nedostaju državni i međunarodni izvori za njihovo efektivno promoviranje. Uopće, još uvijek postoji nedostatak svjesnosti šta inkubatori predstavljaju kao sastavni dio infrastrukture za razvoj poduzetništva, zatim kakva je njihova veza što se tiče ministarstava, poslovnih udruženja, itd.“<sup>9</sup>

U skladu sa Izvještajem o implementaciji Evropske povelje (European Charter) o malim i srednjim preduzećima u BiH za 2005. godinu, u BiH postoji sljedeća potporna poslovna infrastruktura:

---

<sup>8</sup> Provedba politika iz oblasti poduzetništva, Regionalna procjena, OECD Investment compact, Enterprise policy performance, A regional assessment, Novembar 2005

<sup>9</sup> SME Panorama in the CARDS Region, Page 23

Tabela 3

	<b>Lokalni/regionalni poslovni potporni centri</b>	<b>Poslovni inkubatori</b>	<b>Klasteri</b>
<b>Federacija BiH</b>	U Federaciji postoje 3 centra za poslovnu podršku, koji se nalaze u sastavu općinske administracije u Mostaru, Sarajevu i Zenici, dok je u Vitezu još u procesu uspostave. Osim toga, u Federaciji postoji i 5 regionalnih razvojnih agencija.	U Federaciji postoje 3 inkubatora, i to u Žepču, Mostaru i Tuzli.	U Federaciji postoji jedan klaster, automobilski (funkcionira i u Republici Srpskoj i u Federaciji) a u procesu uspostave je drvno-prerađivački klaster na području Centralne Bosne.
<b>Republika Srpska</b>	Lokalne agencije su formirane na području Republike Srpske u sljedećim gradovima: Prijedor (PREDA), Banja Luka (Gradska Razvojna Agencija), Srbac (APIS), Modrica (Opštinska razvojna agencija za mikro i mala preduzeća), Novi Grad (Lokalna agencija za razvoj opštine), Mrkonjic Grad (Opštinska Agencija za ekonomski razvoj) i Trebinje (Opštinska agencija za razvoj SME).	Poslovni inkubator Topola za poljoprivrednu proizvodnju formiran je 2004. na području RS. Inkubator je formiran s ciljem povećanja zaposlenosti i povezivanja poljoprivrednih proizvođača i prerađivača, poljoprivredne proizvodnje za ugovorena tržišta i podrška poduzetničkim inicijativama.	Preduzeća iz RS čine klaster automobilske industrije, formiran 2004.godine, s ciljem zastupanja interesa članova, razmjene informacija, kontakata sa lokalnim i inostranim partnerima, implementacije seminara, iniciranje i vođenje računa o vertikalnoj (istraživanje i razvoj) i horizontalnoj mreži (povezivanje dobavljača) i jačanja prepoznatljivosti preduzeća – članova u BiH i inostranstvu. Klaster čine 24 preduzeća iz automobilske industrije, od kojih je 7 sa područja RS, kao i tri institucije (Mašinski fakultet u Tuzli i Sarajevu i FIPA). Sedam preduzeća koja su proizvođači namještaja i distributeri proizvodnog materijala iz RS formirali su klaster “AMF Grupu”.
<b>Distrikt Brčko</b>	Razvojna agencija Brčko Distrikta kao dio regionalne razvojne agencije za područje sjeveroistočne Bosne – NERDA je aktivna na polju lokalnog ekonomskog razvoja, razvoja SME, promocije stranih investicija, međuregionalne saradnje i razvoja tržišta rada . Razvojna agencija Distrikta Brčko je najznačajniji promotor inostranog investiranja i trgovinskih mogućnosti Distrikta Brčko. Promoviranje se odnosi na identificiranje odgovarajućih preduvjeta za razvoj industrijskih kapaciteta, građevinskih zona, turističkih potencijala i mogućnosti za investiranje kao i naglašavanje konkurentskih prednosti poslovnih aktivnosti u Distriktu.		Poslovni inkubatori i klasteri još uvijek ne postoje u Distriktu Brčko.



Tabela 4

<b>Pregled usluga poslovne podrške</b>				
	<b>Lokalni/regionalni poslovni centri podrške</b>	<b>Poslovni inkubatori</b>	<b>Klasteri</b>	<b>Poslovni/tehnološki parkovi</b>
<b>Bosna i Hercegovina</b>	16 centara	6 inkubatora	2 klastera	nema
<b>Hrvatska</b>	33 centra	16 inkubatora	3 klastera	4 parka
<b>Albanija</b>	63 centra	1 inkubator	5 klastera	nema
<b>Kosovo</b>	9 centara	1 u inicijalnoj fazi, 2 planirana	5 klastera inicirana	1 u inicijalnoj fazi, 1 planiran

Izvor: Izvještaj o implementaciji Evropske povelje (European Charter) o malim preduzećima za zemlje Zapadnog Balkana i Moldaviju, 2005

### **3. Uloga *think tank* organizacija (*policy* centara) u formuliranju i donošenju politika sektora malih i srednjih preduzeća**

#### **3.1. *Think tank* organizacije – područje djelovanja, korisnici, osnivači, proizvodi i izvori finansiranja**

Cilj ovoga poglavlja je objasniti pojam *policy* centra, odnosno *think tank* organizacije, opisati područje djelovanja, korisnike, osnivače, proizvode i izvore finansiranja ovih organizacija, te ulogu *policy* centara u području formuliranja politika relevantnih za razvoj malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, što može biti relevantno i za Bosnu i Hercegovinu.

Zbog češćeg korištenja izraza *think tank* u zemljama razvijene demokracije i transparentnosti u oblikovanju javnih politika, u nastavku će se naizmjenično koristiti oba izraza.

Najopćenitija definicija *think tank* organizacije ovaj pojam označava kao: «... an institute, corporation, or group organized for interdisciplinary research (as technological and social problems)... called also think factory.»<sup>10</sup>

U World English Dictionary stoji kako je *think tank*: «... consultative committee of experts that undertakes research or gives advice, especially to a government.»<sup>11</sup>

*Think tank* su najčešće neprofitne, neovisne organizacije koje putem seminara, konferencija, radionica ili različitih publikacija utječu na proces političkog odlučivanja, a osnovna su im aktivnost neovisna, javno dostupna, *policy* istraživanja.

*Think tank* organizacije su svoja *policy* istraživanja proširila na sva pitanja i probleme u društvu. Ovisno o izvorima finansiranja, informacijama, podacima ili ideologijama koje unose

---

<sup>10</sup> Schneider, J.: “Think-tanks in Visegrad Countries (From policy research to advocacy), Final Research Paper”, Center for Policy Studies, Central European University, Budapest, 2002., page. 6,

<sup>11</sup> Encarta: “World English Dictionary”, North American Edition, Microsoft Corp., 2001.,

kao inpute u proces istraživanja, te cilju istraživanja, njihova se područja istraživanja kreću od znanstvenih istraživanja, istraživanja za potrebe vlade (od pitanja zakonske regulative do pitanja nacionalne sigurnosti), istraživanja za potrebe pojedinih preduzeća ili poslovnih sektora (telekomunikacije) te do istraživanja za potrebe pojedinih političkih stranaka.

Ovisno o uvjetima u kojima su nastali, kao i izvorima finansiranja istraživanja, kao osnivači *think tank* organizacija javljaju se akademici, sveučilišni profesori, vlade pojedinih zemalja, političke stranke, preduzeća, samostalni konsultanti i istraživači, ali i različiti (i domaći i strani) donatori.

Osnivači, imajući na umu vlastite ciljeve, utječu na rad organizacije, područje istraživanja, rast i finansiranje organizacije, ali i na izbor institucionalnog oblika *think tank* organizacije.

Osnovna preokupacija svih *think tank* organizacija je zadržati neovisnost u svojim istraživanjima, ali imati utjecaj na područje djelovanja. Za neovisnost *think tank* organizacija najbitniji su izvori finansiranja istraživanja i institucionalni oblik organizacije.

U svom radu, *Think Tanks in Visegrad Countries*, Schneider<sup>12</sup>, (u ovisnosti o sektoru u kojemu djeluju), navodi tri različita oblika *think tank* organizacija: akademske, profitne i neprofitne *think tank* organizacije. Ove tri vrste institucionalnih oblika, Schneider povezuje sa sudionicima u procesu političkog odlučivanja, ulozi koju *think tank* organizacije imaju u *policy* procesu i javnim prostorom.

Većina autora se slaže oko činjenice kako neprofitni oblik pruža najviše mogućnosti za ispunjavanje svrhe postojanja ovih organizacija. Nedostaci ovih organizacija mogu se ispraviti korištenjem znanja i iskustva akademskih i profitnih organizacija (reputacija, inovativnost u radu, upravljanje organizacijama).

---

<sup>12</sup> Schneider, J.: "Think-tanks in Visegrad Countries (From policy research to advocacy), Final Research Paper", Center for Policy Studies, Central European University, Budapest, 2002.

*Think tank* organizacije imaju tri razvojne faze. U prvoj razvojnoj fazi vrlo je mali broj stalno zaposlenih istraživača (jedna ili dvije osobe), veliki je broj vanjskih saradnika, izvori finansiranja su nestabilni i organizacija se oslanja na primitivan finansijski i administrativni sistem. Ako žele nastaviti razvoj i prijelaz u drugu fazu (veći broj stalnih istraživača, od 5 do 10, relativno stabilni izvori finansiranja, napredniji operativni sistem i veća specijalizacija istraživača za pojedina područja istraživanja) ove su organizacije dužne razviti svoje upravljačke i finansijske sisteme, kako bi bile učinkovite i djelotvorne. Treća razvojna faza odlikuje prestižne, najvažnije *think tank* organizacije u području svoga djelovanja.<sup>13</sup>

Finansiranje *think tank* organizacija uzročno-posljedično je vezano uz vrstu organizacije. One organizacije, koje su neovisne ne mogu se u potpunosti osloniti na različite državne potpore. Ovisno o osnivačima, te naručiteljima istraživanja *think tank* organizacija, izvore financiranja ovih organizacija možemo podijeliti na:

- Privatne fondacije (Fond otvoreno društvo, Ford fondacija)
- Različite vladine agencije ili poduzetničke fondove (na primjer *USAID*, *British Know-How Fund*)
- Državne fondacije (kao što su Konrad Adenauer Stiftung, Friedrich Ebert Stiftung, i dr.)
- Međunarodne organizacije (Svjetska banka, Međunarodni monetarni fond i sl.)
- Fondovi Europske unije (strukturni fondovi, okvirni fondovi za razvoj i istraživanje).

Pregledom izvještaja različitih *think tank* organizacija, može se zaključiti kako većina

---

<sup>13</sup> Struyk, R.J.: "Managing Think-tanks – A Practical Guidance for Maturing Organizations", Urban Institute Press, Washington D.C., 2002.

organizacija nema samo jedan izvor finansiranja.

Većina izvora finansiranja je namijenjena troškovima *policy* istraživanja, no ono što predstavlja problem u finansiranju ovih organizacija su zapravo fiksni troškovi (administracija, najamnina, troškovi telefona i interneta, i sl.). Kako bi pokrile i ove troškove, *think tank* organizacije izabiru jednu od mogućih opcija:

- Udruživanje sa akademskim organizacijama (sveučilišta, fakulteti, znanstvene akademije)
- Udruživanje sa profitnim organizacijama (konsultantska preduzeća, finansijska preduzeća)
- Minimaliziranje broja uposlenika, angažiranje volontera za administrativne

poslove, koordiniranje projekata i odnose s javnošću, te zapošljavanje istraživača samo za posebne projekte.<sup>14</sup>

*Think tank* organizacije kao medijatori između vlade i javnosti, kao glas javnosti u *policy* procesima utječu na razvoj demokratskih društava. Svojim neovisnim istraživanjima, u *policy* procese unose nove ideje, inovativna rješenja problema, koja su u interesu svih građana. Praćenjem utjecaja već donešenih političkih odluka uočavaju učinke djelovanja, te potiču promjenu, ukoliko za to postoji potreba. Konačno, kao proizvod ovih organizacija možemo smatrati i ljudske resurse koji često služe vladi kao savjetnici za područje u kojemu su se specijalizirali.

Iz samog *policy* procesa, vidljivo je kako su najveći korisnici proizvoda *think tank* organizacija, donositelji odluka (98 %). Odmah nakon njih, prema istraživanjima Bouchera su mediji (61 %), koji prate *think tank* organizacije u fazi interakcije i javnost – civilno društvo

---

<sup>14</sup> Schneider, J.: "Think-tanks in Visegrad Countries (From policy research to advocacy), Final Research Paper", Center for Policy Studies, Central European University, Budapest, 2002.

(61 %), zatim sveučilišta (44 %) ,profitni sektor (34 %), te sindikati i druge *think tank* organizacije (15 %).<sup>15</sup>

### 3.2. Think tank organizacije u Republici Hrvatskoj

Unatoč neospornoj ulozi i značaju *think tank* organizacija u procesu donošenja političkih odluka i rješenja, kao i razvoju civilnog društva, ove su organizacije u nedovoljnoj mjeri prepoznatljive u Republici Hrvatskoj, a posebno u BiH.

U razgovoru o svojoj knjizi *Reconstructive critics: Think Tanks in Post-Soviet Bloc Democracies*<sup>131</sup>, Struyk je izjavio kako su mogućnosti i potrebe za uslugama *policy* centara, *think tank* organizacija ogromne. Tranzicijske zemlje, koje su naslijedile proces donošenja političkih odluka i rješenja iz komunizma, obilježava zatvoreni *policy* proces, nedovoljan broj alternativa pri donošenju zakonskih prijedloga i rješenja, neanalizirani problemi, te neocjenjivanje donesenih programa i zakona.

*Kao pomoć ka boljem, poticajnom zakonskom okruženju, Struyk predlaže think tank organizacije koje «... with well-trained staff, can be the source of stronger, more rigorous, and more thoughtful policy advice ...».*<sup>16</sup>

Kandidati za priključenje Europskoj uniji, sukladno kriterijima iz Kopenhagena, moraju stvoriti stabilne institucije koje osiguravaju demokraciju, pravnu državu, poštovanje ljudskih prava i manjina, te mora dokazati sposobnost za preuzimanje obaveza koje proizlaze iz članstva. Za učvršćivanje ovih pravila Europska unija predlaže sljedeća načela:

- Otvorenost u komunikaciji s javnošću i transparentnost
- Intenzivniju uključenost građana u vođenju politike

---

<sup>15</sup> Boucher, S.: "Europe and its think tanks: a promise to be fulfilled", Notre Europe, Pariz, 2004.

<sup>16</sup> <http://www.urban.org/pubs/reconstructive/author.html>,

- Povećanje odgovornosti nositelja politike
- Djelotvornost u izvršenju politike
- Usklađenost svih mjera politike i razina vlasti kako bi se postigla konzistentnost.

U tom smislu, Europska unija želi dati sve veću ulogu organizacijama civilnog društva (*policy* centrima, *think tank* organizacijama), kako bi pružene usluge bile što prilagođenije potrebama građana.

U Republici Hrvatskoj postoji samo jedna *think tank* organizacija – Centar za politiku razvoja malih poduzeća (CEPOR), koja je usmjerena na stvaranje pozitivnog okruženja za razvoj sektora malih i srednjih poduzeća, no, i neke druge organizacije i instituti, kao dio svojih aktivnosti, obavljaju *policy* istraživanja, koje Vlada Republike Hrvatske, može koristiti prilikom procesa političkog odlučivanja. Među tim organizacijama svakako treba istaknuti Institut za međunarodne odnose (IMO), Institut za javne financije, te Ekonomski institut Zagreb.

Kroz *policy* istraživanja koja su u Republici Hrvatskoj proveli instituti i Centar za politiku razvoja malih poduzeća (CEPOR), sudionicima procesa političkog odlučivanja, dane su preporuke koje bi potaknule razvoj sektora malih i srednjih poduzeća.

Uvažavanje istraživanja *policy* centara koji djeluju na području Republike Hrvatske, kao i drugih istraživanja u području poduzetništva i sektor malih i srednjih poduzeća doprinijeti će kvalitetnijim zakonskim regulativama, boljim politikama i stvaranju poticajnog okruženja za razvoj malog i srednjeg poduzetništva, odnosno pokretanje razvoja cjelokupnog gospodarstva Republike Hrvatske.

*Policy* centri u Republici Hrvatskoj nastali su kao odgovor na promjene nastale prijelazom na tržišno gospodarstvo, te iz potrebe praćenja svjetskih gospodarskih trendova u 21. stoljeću, što iziskuje kreiranje nove razvojne politike. Nacionalno vijeće za konkurentnost, Centar za

politiku razvoja malih poduzeća (CEPOR) i Institut za javne financije nastali su kao odgovor na izazove s kojima se Republika Hrvatska mora suočiti ukoliko želi razviti konkurentno gospodarstvo. Kako je navedeno na web stranicama Nacionalnog vijeća za konkurentnost, u svrhu stvaranja produktivnog i konkurentnog gospodarstva nužna je suradnja privatnog i javnog sektora, ali i vladinih agencija, odnosno svih sudionika *policy* procesa. Vodeći se riječima Portera, koji naglašava kako «nacije odabiru prosperitet ukoliko stvore takve politike, zakone i institucije koji podupiru rast produktivnosti», jasno je kako bez obzira na postojeću monetarnu i fiskalnu politiku, te pravni sustav i stabilne demokratske institucije država ne može biti konkurentna, ukoliko svojim politikama ne stvori poticajno okruženje za rast i razvoj sektora malih i srednjih poduzeća.

Centar za politiku razvoja malih poduzeća (CEPOR) organiziran je kao *think tank* organizacija, a jedina je organizacija u Republici Hrvatskoj koja se bavi samo problematikom malih i srednjih poduzeća. Misija CEPOR-a je «utjecati na javnopolitičko okruženje naglašavajući ključnu ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća u razvoju hrvatskog gospodarstva» Područja djelovanja CEPOR-a su neovisna istraživanja vezana uz politiku razvoja sektora malih i srednjih poduzeća «... radi objektivnog definiranja problema i predlaganja rješenja», savjetovanje sudionika *policy* procesa radi izgradnje poticajnog poduzetničkog okruženja, te organiziranje aktivnosti koje omogućavaju sektoru malih i srednjih poduzeća iznošenje i raspravu o njihovoj problematici.<sup>17</sup> Najznačajniji projekti CEPOR-a su GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), koji prati razinu poduzetničke aktivnosti, i ukazuje na prepreke sektora malih i srednjih poduzeća u njihovom razvoju, te projekt *Support to promotion of reciprocal understanding of relations and dialogue between European Union and Western Balkans* kojemu je cilj pripomoći razumijevanju između Europske unije i zemalja Zapadnog Balkana reformama poticanim od EU, a «...projekat će

---

<sup>17</sup> <http://www.cepor.hr>,



potpomagati integracijske politike implementacije u zemljama Zapadnog Balkana, institucionalni i zakonodavni razvoj i napredak potencijala svake pojedine zemlje.»

Svi *policy* centri u Republici Hrvatskoj, kao i istraživačke institucije poput Ekonomskog instituta Zagreb, Instituta za turizam, Instituta za međunarodne odnose i druge, osnovane su s ciljem promoviranja ideja i načela koja trebaju omogućiti dugoročni gospodarski razvoj i održive dugoročne rezultate.

U svom radu, ove se institucije i centri ne natječu s postojećim tijelima, niti dupliciraju njihov rad, nego im je primarni cilj «... pružanje podrške razvojnim politikama, zakonima i drugim društveno važnim procesima koji utječu na stvaranje i podizanje konkurentnosti gospodarstva Republike Hrvatske.»<sup>18</sup>

### **3.3. Think tank organizacije u Bosni i Hercegovini**

U situaciji u kojoj se nalazi Bosna i Hercegovina, odnosno kako je u gore navedenim predmetima istraživanja navedeno, izražena je neophodnost osnivanja ovog *think tank*-a kao institucije kako bi se utjecalo na otklanjanje nedostataka nepostojanja integralne i koordinirane politike na državnom nivou za razvoj poduzetništa i podršku SME na cijelom prostoru Bosne i Hercegovine.

Oblik i uloga ovog *think tank*-a će vjerovatno odstupati od općenitih formi prisutnih u svijetu zbog prije svega njegove funkcionalne uloge u razvoju poduzetništva i SME u Bosni i Hercegovini.

Kako ne postoji državna institucija za poticanje razvoja poduzetništva, uloga *think tank*-a je značajna, jer će omogućiti uticaj na razvoj tako što će imati djelovanje na pokretanje procesa poslovnih i poduzetničkih aktivnosti koji se potom odvija dalje i reproducira i širi vlastitom

---

<sup>18</sup> <http://www.konkurentnost.hr/nvk>,

dinamikom. Iz tog je razloga veoma bitno da taj poticaj bude dovoljno snažan kako bi se prouzročio i multiplicirao daljnji ciklus autonomnog obnavljanja ekonomskih aktivnosti u većem obimu bez dodatnih angažmana državnih poticajnih sredstava. Ovdje se svakako govori o stvaranju 'kritične mase promjene', koju *think tank* ovog tipa može i mora proizvesti.

Uloga je *think tank-a* onda još i značajnija ukoliko znamo da se njegovo djelovanje može odnositi na stvaranje koalicije za razvoj i podršku poduzetništvu sa, prije svega, strateškom koncepcijom i operativnom podrškom, na tri glavna područja, a to su:

- Razvoj strategije (politika) prema razvoju poduzetništva i SME
- Poticanje razvoja potpornih institucija za poduzetništvo i SME
- Razvoj i implementacija različitih programa podrške ovim procesima

Najznačajnija slabost i prepreka u koordiniranom razvoju poduzetništva u Bosni i Hercegovini je nepostojanje strategije razvoja poduzetništva i SME na državnom nivou. Postojanje nekih drugih strategija koje dijelom dotiču ovu oblast je nedovoljna i ne može doprinijeti dugoročnom razvoju poduzetništva i SME (ovdje se prije svega misli na postojanje PRSP strategije). Takođe je u uvodnom dijelu pomenuto postojanje različitih oblika infrastrukturne podrške razvoju poduzetništva, pa je primjetno da su samo pojedini oblici tih elemenata u BiH razvijeni, a da postoji i dalje praznina mnogih drugih oblika potporne infrastrukture koje tek treba da se razvijaju.

## 4. Zaključci i preporuke

Dakle, potrebno je poboljšati postojeću institucionalnu infrastrukturu za razvoj SME sektora i poduzetništva uspostavom think tank organizacije koja je fokusirana na kreiranje politika iz oblasti razvoja SME sektora i poduzetništva, po uzoru na takav *think tank* koji egzistira u Republici Hrvatskoj.

### Uloga i glavne aktivnosti Centra

Centar za razvoj politika i podršku poduzetništvu i malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini kao predloženi think tank bi kao svoju prvu ulogu trebao da ima usvajanje strategije razvoja poduzetništva i SME na državnom nivou. Nakon toga, Centar bi na sebe preuzeo ulogu koordinacije i usmjeravanja drugih potrebnih aktivnosti na operacionalizaciji te strategije i njenoj implementaciji na terenu.

Dakle, glavne aktivnosti Centra pored usvajanja strategije bi se trebale odnositi na slijedeće:

- Poticaj i izgradnja razvojne koalicije na državnom nivou
- Različitim oblicima podrške omogućuje razvoj poduzetništva i malih i srednjih preduzeća
- Prati učinke i efekte poduzetih mjera i aktivnosti i vrši ocjenjivanje uticaja na razvojne trendove, a posebno u oblasti razvoja poduzetništva i malih i srednjih preduzeća
- Podržava i ostvaruje institucionalni okvir za ponudu potpornih mjera i usluga prema svim ciljnim grupama aktivnim na polju razvoja poduzetništva i SME
- Utječe na prilagođavanje svih razvojnih mjera kako na državnom tako i na regionalnom nivou te ostvaruje koordinaciju mjera i aktivnosti sa regionalnim razvojnim agencijama
- Osigurava ključne informacije svim akterima uključenim u razvoj poduzetništva i SME tako da to bude na dugoročnoj i kontinuiranoj osnovi

- Utječe na razvoj novih oblika potporne infrastrukture u saradnji sa drugim akterima na regionalnom i lokalnim nivoima
- Vršiti širenje najboljih iskustava i najboljih praksi u Bosni i Hercegovini, a koji se odnose na ciljano područje djelovanja Centra
- Utiče i lobira prema državnim organima i drugim tijelima u ime svih aktera (malih i srednjih preduzeća, poduzetnika, svih zainteresiranih za poduzetništvo i slično) na promjenu zakonskih i drugih propisa koji tretiraju oblasti poduzetništva i SME te na donošenje nedostajućih propisa
- Podupire procese političkih i drugih promjena u Bosni i Hercegovini.

Potrebno je još jednom naglasiti kako ovaj Centar treba da djeluje na državnom nivou kako bi pokrio cjelokupno područje Bosne i Hercegovine. Ovaj Centar mora imati središnju (tzv. apeks) funkciju, i on će se brinuti za koordinaciju svih drugih aktivnosti i institucija uključenih u razvoj poduzetništva i SME. Njegova aktivnost će se protezati i na stručni razvoj i osposobljavanje kako uposlenih u Centru tako i drugih ključnih učesnika koji će učestvovati u njegovom radu u budućnosti (razvoj novih usluga Centra te osposobljavanje uposlenih), imati će interventnu ulogu u slučaju nastanka bilo kakvih problema, koordinirati će i povezivati rad čitavog niza drugih institucija i organizacija, koje svojim radom i djelovanjem utiču na razvoj poduzetništva i SME.

Ovdje je naravno potrebno odvojiti uloge i odgovornosti ovog 'tijela na državnom nivou' i regionalnih institucija prema svojoj osnovnoj funkciji i fokusiranosti na razvoj. Sve gore pomenuto odnosi se isključivo na rad Centra kao predloženog *think tank-a* u Bosni i Hercegovini.

Osiguranje uspješnosti postojanja i rada ovog Centra može se obezbijediti kontinuiranim fokusom menadžmenta na sljedeće (podržano koncepcijom strateškog upravljanja baziranog na modelu Balance Score Card-a):

- Usmjerenost na konkretne pokazatelje uspjeha mjerene ekonomskim indikatorima
- Usmjerenje prema potrebama ciljnih grupa korisnika
- Kontinuirano i neprestano učenje i kvalitetan rast postignuća
- Održanje kvaliteta unutrašnjih procesa

### **Osnivanje Centra (*think tank-a*)**

Osnivači ovog Centra će biti predstavnici akademske zajednice, odnosno predstavnici Univerziteta, zatim predstavnici asocijacija poslovnih subjekata u BiH, predstavnici nevladinih organizacija koje već rade na području razvoja poduzetništva i SME, predstavnici vladinih institucija i organizacija te drugi zainteresirani akteri.

Oblik osnivanja Centra može biti različit, ali se preporučuje osnivanje Centra u formi nevladine odnosno neprofitne organizacije na državnom nivou (osnivanje bi se trebalo uraditi pri Ministarstvu civilnih poslova i komunikacija BiH kao instituciji koja je nadležna za osnivanje udruženja i fondacija na državnom nivou). Predloženi oblik organizovanja je jednostavan sa aspekta svih uključenih u njegovo osnivanje, zbog njegove razvojne funkcije i mogućnosti prijavljivanja Centra na tendere za aplikaciju razvojnih projekata na nacionalnom i međunarodnom nivou.

### **Finansiranje i osnovni resursi Centra**

Finansiranje rada Centra bi trebalo biti obezbijeđeno uglavnom iz projekata koje bi Centar realizovao te iz naknada pruženih usluga korisnicima koji su zainteresovani za usluge ovog Centra. Ovakvom strukturom samofinansiranja može se ostvariti njegova gotovo potpuna neovisnost u radu i sticanje dobrih i kvalitetnih rezultata.

Najvažniji resursi za rad ovog centra su ljudski resursi, odnosno osoblje koje treba da bude visoko motivirano i otvoreno prema izazovima provedbe aktivnosti Centra, a da s druge strane

budu i visoko stručno i iskustveno osposobljeno za rad. Potrebno je da Centar ima i uredski prostor, sa neophodnim uredskim namještajem te računarskom opremom, vozilo i drugo.

### **Koordinacija i umreženost**

U konačnici, rad Centra bi se fokusirao ne samo na stvari kao što su 'znati što' nego prije svega i na 'znati kako', i time će se ostvariti njegova potpuna funkcionalnost. I naravno, neophodno je da Centar od početka svog djelovanja ostvari svoju koordinirajuću i integrirajuću ulogu u zajedničkoj razvojnoj koaliciji svih organizacija i institucija koje su uključene u razvoj i podršku razvoju poduzetništva i SME, kako na državnom, tako i na regionalnom nivou (to se prije svega odnosi na saradnju sa regionalnim razvojnim agencijama u Bosni i Hercegovini).

Važnost ovog Centra je bitna i sa aspekta saradnje na međunarodnim projektima i aktivnostima, posebno u saradnji sa sličnim *think tank* organizacijama u okruženju unutar zemalja koje pripadaju regionu Zapadnog Balkana.

### **Projekti i podrška**

Jedan od najvažnijih projekata za ovaj Centar je iniciranje i usvajanje Strategije razvoja poduzetništva i SME u Bosni i Hercegovini, koji bi bio u skladu sa svim važećim aktima koji propisuju ovu oblast u EU.

Pored toga, značajni projekti ovog Centra bi se odnosili i na slijedeće:

- Razvoj i implementacija projekta «Global Entrepreneurship Monitor», u saradnji sa drugim Centrima u regiji koji već realiziraju ovaj projekat
- Razvoj i implementacija projekata Benchmarking-a za procjenu ekonomskih potencijala i razvoja na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou kada je u pitanju ekonomski razvoj

- Razvoj i implementacija projekata Benchmarking-a za procjenu konkurentskih sposobnosti malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini u odnosu na standarde u EU
- Iniciranje projekata osnivanja drugih oblika poduzetničke potporne infrastrukture

Na ovakav način, zadržati će se dosadašnja značajna uloga međunarodnih organizacija kada je riječ o podršci razvoju u Bosni i Hercegovini, ali će se sa druge strane omogućiti i jačanje lokalne institucije koja će ostvariti dugoročni i kontinuirani efekat na razvoj poduzetništva i SME na nivou cijele BiH.

## **5. Literatura:**

- Burns Jon, Uloga vlade u razvoju SME, Presentacija na radionici Ministarstva ekonomskih poslova (The Role of Government in SME Development, Presentation at the workshop at the Ministry of Economic Affairs), Ljubljana 1995.
- Centre for the study of economic and social change in Europe (CSESCE), Ruta Aidis. December 2005. Entrepreneurship in transition countries: a review (Poduzetništvo u tranzicijskim zemljama: pregled)
- Centar za poduzetništvo, Vlajić, I (1994). *Menadžment i poduzetništvo*, Mladost, Zagreb.
- Centar za razvoj politika malih i srednjih poduzeća-CEPOR, Singer, S. (2002) WHAT makes Croatia a (non) entrepreneurial country, Results of Global Entrepreneurship Monitor 2002, Croatia
- Centar za razvoj politika malih i srednjih poduzeća-CEPOR, National report Small and Medium sized Enterprise Development,
- Consortium GEA College, Ljubljana and CROATEH, Zagreb (1999). *Priručnik za trenere i konzultante iz oblasti poduzetništva*, Zagreb.
- Evropska Komisija, 2006. Report on the implementation of the European Charter for Small Enterprises in Moldova and the countries in the Western Balkan (Izveštaj o implementaciji Evropske povelje o malim i srednjim preduzećima u zemljama Zapadnog Balkana i Moldaviji)
- David Smallbone & Friederike Welter, (June 2003). Institutional Development and Entrepreneurship in Transition Economie (Institucionalni razvoj i poduzetništvo u tranzicijskim ekonomijama). Paper presented at ICSB 48th World Conference - Advancing, Entrepreneurship and Small Business, Belfast (Northern Ireland) / Rad

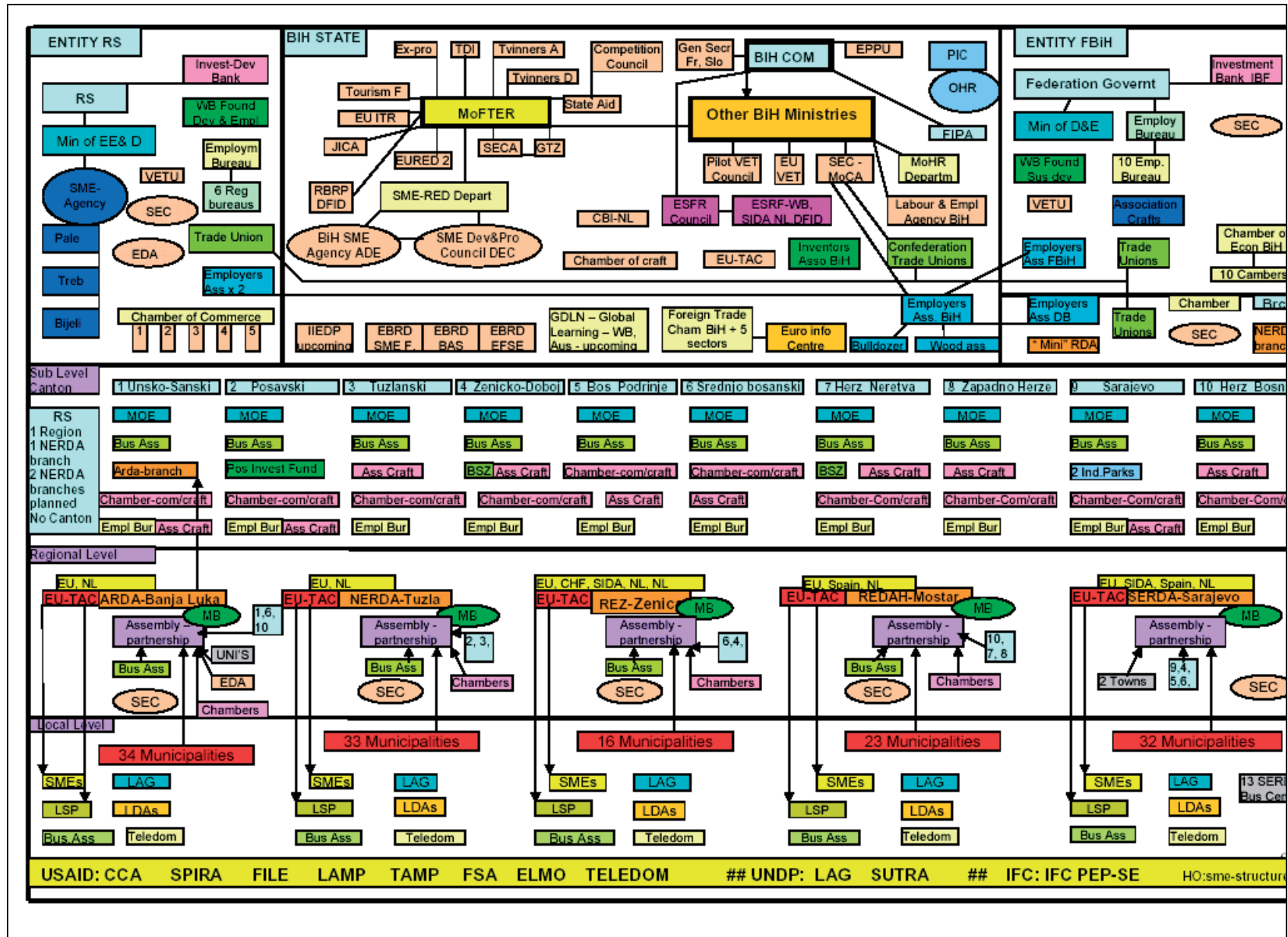


prezentiran na 48 ICSB svjetskoj konferenciji Napredak, poduzetništvo i mala preduzeća, Belfast, Sjeverna Irska)/

- EU Regional Economic Development Project, Eurecna. (December 2004.) Common Orientations across the five BH's Regional Development Strategies, / Projekat regionalnog ekonomskog razvoja Evropske unije, Eurecna. (Decembar 2004.) Zajedničke orijentacije pet bosanskohercegovačkih regionalnih razvojnih strategija/
- European Union Regional Economic Development EURED II, Mapping and Analyzing of Existing BiH SME and RED Institutional Framework, (Prikaz i analiza postojećeg institucionalnog okvira za razvoj malih i srednjih preduzeća i regionalni ekonomski razvoj u Bosni i Hercegovini), August 2006. [www.eured-bih.org](http://www.eured-bih.org)
- Gibb Allan, 1993., Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise development process, An overview, Entrepreneurship and Regional Development, page 24 (Ključni faktori u procesu stvaranja politika podrške malim i srednjim preduzećima, Pregled: Poduzetništvo i regionalni razvoj, str.24).
- Gibb Allan, (June 1995).Improving the Support for Small Business Development in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union, Budapest Conference (Unapređenje podrške razvoju malih preduzeća u Centralnoj i Istočnoj Evropi i zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza, konferencija u Budimpešti
- Glas Miroslav, A Comparative analysis of Current SME strateies, Policies, and Programmes in Central European Initiative Countries, Slovenia, UNIDO, Vienna (Komparativna analiza postojećih strategija, politika i programa za mala i srednja preduzeća u zemljama Centralnoevropske inicijative, Slovenija, UNIDO, Beč)

- Glas Miroslav, Concept of strategic development based on local and regional level (Koncept strateškog razvoja zasnovanog na lokalnom i regionalnom nivou), Economic faculty, Ljubljana, Slovenia, 1998.
- OECD, Enterprise policy performance, March 2005
- Process of creating policy and tools for SME sector development (Proces oblikovanja politika i instrumenata podrške razvoja sektora malih i srednjih poduzeća), Master thesis, Anamarija Mandić, Economic faculty, University Josipa Jurja Strossmayera in Osijek, Croatia,
- PRSP – Srednjoročna razvojna strategija (Medium term Development Strategy BiH)
- Small business in transition economies OECD - LEED, Paris, 1996.
- Schneider, J.: “ Think-tanks in Visegrad Countries (From policy research to advocacy), Final Research Paper”, Center for Policy Studies, Central European University, Budapest, 2002.
- Timmons, J. A. , Spinelli, S. (2003). New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century, International Edition: McGraw Hill.
- The International Bank for Reconstruction and Development / World Bank, Doing business in 2005.
- [www.ohr.int/ohr-dept/preso/pressb](http://www.ohr.int/ohr-dept/preso/pressb)
- <http://www.konkurentnost.hr/nvk>

- **Dodatak 1:** Pregled institucija za razvoj sektora malih i srednjih preduzeća i za regionalni ekonomski razvoj - Izvor: EURED II, Avgust, 2006
- **Dodatak 2:** Organizaciona struktura Ministarstva spoljne trgovine i ekonomskih odnosa (MOFTER)

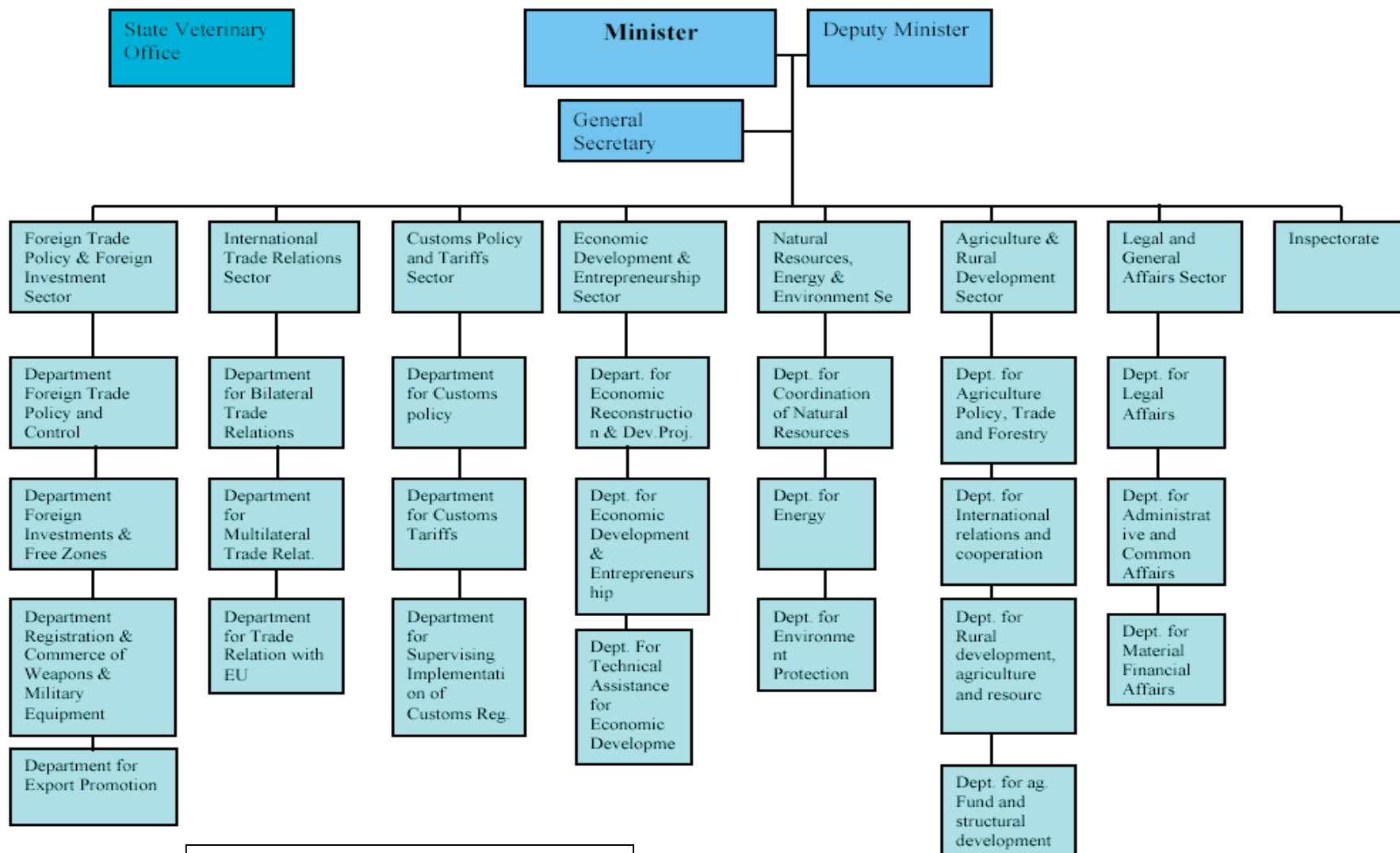


Ministarstvo vanjskih odnosa i spoljne trgovine je zaduženo za:

- Vanjsko-trgovinsku i carinsku politiku
- Pripremu ugovora, sporazuma i sličnih dokumenata koji se odnose na ekonomske veze i trgovinu sa drugim zemljama
- Pripremu bilateralnih i multilateralnih sporazuma koji se odnose na rekonstrukciju BiH
- Odnose sa međunarodnim organizacijama i institucijama sa područja vanjske trgovine i ekonomskih
- Izradu makro-ekonomskih dokumenata iz područja ekonomskih
- Poslovno okruženje, jedinstveni ekonomski prostor
- Razvoj i promociju poduzetništva
- Kontrolu trgovine roba i usluga od posebnog značaja za izvoz/uvoz
- Zaštitu potrošača
- Konkurenciju
- Koordiniranje projekata međunarodne ekonomske pomoći, isključujući projekte pomoći EU
- Veterinarstvo

MoFTER je takođe zadužen za koordinaciju politika i planova entitetskih tijela i međunarodnih institucija u sljedećim područjima:

- Poljoprivreda
- Energija
- Zaštita okoline i prirodnih resursa
- Turizam



Izvor: EURED II, Avgust, 2006.