

KONKURENTNOST, PERSPEKTIVE I IZAZOVI GRAĐEVINSKOG SEKTORA BOSNE I HERCEGOVINE U PROCESU GLOBALIZACIJE I TRANZICIJE U EU

Dr.sc. Dženana Hodžić, email: dj.hodzic@kfbih.com

Privredna/Gospodarska komora Federacije Bosne i Hercegovine, Sarajevo, Bosna i
Hercegovina

Sažetak: Globalizacija je proces, koji konkurentnost i pozicioniranje na tržištu, postavlja kao zahtjevan proces opstanka i napretka privrede. Građevinski sektor ima posebnu važnost u svakoj nacionalnoj ekonomiji, posebno, zbog širokog i značajnog multiplicirajućeg efekta na sve ostale privredne i vanprivredne djelatnosti i zbog izvozno orjentisanog poslovanja. Cilj nam je bio da kroz koncept ovoga rada definišemo aspekte, koji trebaju doprinijeti efikasnijoj prilagodbi globalnim izazovima i prihvatanju principa i načina poslovanja, koji su na snazi u evropskim i svjetskim firmama, te intenzivnije korištenje prilika koje donosi globalizacija. Sproveli smo istraživanje o poslovanju 57 građevinskih kompanija iz Bosne i Hercegovine, koje posluju na domaćem i inozemnom tržištu, sa naglaskom na ljudske resurse, kao najvažniji faktor konkurentnosti. Anketirali smo i osam njemačkih građevinskih kompanija, koje imaju suradnju sa kompanijama iz Bosne i Hercegovine i utvrdili percepciju njemačkih investitora o konkurentskim prednostima i slabostima, koje kompanije iz naše zemlje, posjeduju. Rezultati ovog istraživanja daju naučni doprinos razvoja organizacije poslovanja, menadžmenta i konkurentnosti kompanija i aplikativni doprinos efikasnijem poslovanju bh građevinskih kompanija na tržištu EU i svijeta.

Ključne riječi: Konkurentnost, građevinski sektor, globalizacija, EU tržište, perspektive i izazovi

COMPETITIVENESS, PERSPECTIVES AND CHALLENGES FOR CIVIL ENGINEERING OF THE BUILDING SECTOR OF BOSNIA AND HERZEGOVINA IN THE GLOBALIZATION AND PROCESS TRANSITION IN THE EU

Abstract: Globalization is a process, which competitiveness and positioning on the market setting as a demanding process for survival and economic progress. The sector of civil engineering has special importance in every national economy, in particular, due to the wide and significant multiplier effect on all other economic and non business activities and export oriented business. Our goal was to define aspects through the concept of this work, which should contribute to a more efficient adaption to global challenges and the principles and practices of European and global companies and the more intensive use of globalization. We conducted research on the operations of 57 construction companies from Bosnia and Herzegovina, which operate on the domestic and foreign markets, with accent on human resources, as the most important factor of competitiveness. We also interviewed eight German s construction companies wich have been cooperating with companies from Bosnia and Herzegovina and determined the perception of German investors about the competitive advantages and weakness which companies own in our country. The results of this research give a scientific contribution to the development of business organization, management and competitiveness of the companies and applicative contribution to the more efficient operation of bh. construction companies on the EU and world markets.

Key words: Competitiveness, civil engineering, globalization, EU market, perspectives, challenges

1. Uvod

Građevinski sektor Bosne i Hercegovine oduvijek je imao značajan udio u ukupnom BDP-u, visok procenat učešća u zapošljavanju, osiguravao velik devizni priliv u zemlju. Bosansko-hercegovački građevinari bili su najbolji ambasadori zemlje, koji su svojim referencama stečenim na gradilištima širom svijeta gradili imidž i na nacionalnom nivou, te razvijali postignute konkurentske pozicije i osvajali nove.

Proces globalizacije i tranzicije u EU pred bosansko-hercegovačko građevinarstvo postavlja visoke ciljeve, ali i nudi velike šanse. Tranzicija podrazumijeva, u smislu prilagodbe globalnom tržištu, tranziciju načina razmišljanja, a potom organizacije poslovanja, kako bi se usvojila nova znanja prisutna na globalnom tržištu, te razvijala strategija vlastitih konkurentskih prednosti.

Upravo to su bili razlozi da ovaj rad posvetimo istraživanju građevinskog sektora BiH, sa teorijskog i praktičnog aspekta, kako bi globalne šanse bile, na što efikasniji način, iskorištene i organizacija menadžmenta građevinskih kompanija unaprijeđena.

2. Globalizacija i liberalizacija tržišta

Globalizacija je proces, koji ima trend rasta, u posljednjih petnaest godina i koji konkurentnost i pozicioniranje na tržištu postavlja kao zahtjevan proces opstanka i napretka privrede. "Globalna ekonomska integracija, lokalna deregulacija i razvoj informacionih i telekomunikacijskih tehnologija potiču preduzeća da globaliziraju svoje poslovne aktivnosti u cilju postizanja najboljeg pozicioniranja na tržištu. Dakle, dešavaju se promjene u smislu širenja i produbljivanja privredne aktivnosti, te mijenjanje njihove same prirode na dinamičnom tržištu globalne arene."⁴⁵¹

Evropska unija, u globalnom kontekstu, je najveća ekonomija na svijetu, što predstavlja više od 20% svjetskog BDP-a, i sa više od 500 miliona stanovnika, što je u svijetu najunosnije tržište potrošača. To je ujedno najveći trgovinski blok na svijetu, što čini 15% globalne trgovine robom i 22,5% globalne trgovine uslugama. Kada je investiranje u pitanju, Evropska unija je drugi najveći investitor na svijetu, nakon SAD-a. Trgovinski partneri EU veliku imaju veliku korist od tako velikog tržišta, u kojem jedna tarifa i jedan skup trgovinskih pravila važe prema ostatku svijeta i jedan set usklađenih pravila primjenjuje u svim državama članicama. Ovo je važan faktor za konkurentnost privrede i zasigurno olakšava kompanijama da posluju s EU partnerima.⁴⁵² Globalizacija nudi veće šanse, ali zahtjeva razvijenost mnogo više konkurentskih prednosti, koje samo u cjelini mogu osigurati konkurentsku poziciju preduzeću. Kadrovska i tehnološka osposobljenost, reference o izvedenim radovima i garancije za dobro izvršenje posla u građevinarstvu su osnovni preduvjeti konkurentnosti.

⁴⁵¹Harvey, M. and M.M. Novičević(2002): "The hypercompetitive global marketplace: The importance of intuition and creativity in expatriate managers" *Journal of World Business* 37, 127–138.

⁴⁵² Preuzeto sa: https://ec.europa.eu/growth/single-market_en

Konkurentne prednosti su privremene i nisu održive na dugi rok, bez stalnog ulaganja u njihovo očuvanje i dalje razvijanje, pa je važno da preduzeća svoju konkurentnu prednost u građevinarstvu temelje na kvalitetu i pouzdanosti, kao trajnijim odrednicama.

“Globalizacija otvara brojne mogućnosti za bh. preduzeća, kako bi unaprijedila svoju konkurentnost, kao što su: dobivanje potrebnih inputa, znanja, tehnologije, sirovine i sredstava, međusobno povezivanje sa stranim partnerima, promociju na međunarodnom tržištu i sl.”

Ukoliko bosanskohercegovačke firme žele biti konkurentne i igrati značajnu ulogu na međunarodnom tržištu, posebno tržištu Evropske unije, potrebno je da se hitno prilagode globalnim izazovima i prihvate principe i načine poslovanja koji su na snazi u evropskim i svjetskim firmama, te intenzivnije koristiti prilike koje donosi globalizacija.”⁴⁵³

Liberalizacija tržišta usluga daje doprinos jačanju konkurentnosti privrede. Pozitivni učinci će se pogotovo vidjeti u daljnjem razvoju uslužnog sektora, s naglaskom na razvoj inovativnih usluga pogotovo u ICT sektoru. Očekuje se povećanje produktivnosti i efikasnosti poduzetnika zbog konstantnog restrukturiranja poslovanja u uvjetima tržišnog natjecanja na europskom jedinstvenom tržištu, te ukidanja regulatornih prepreka slobodi pružanja usluga i administrativnog pojednostavljenja uvjeta poslovanja. Tržišna liberalizacija i integracija otvara prostor za povećanje zaposlenosti zbog porasta stranih investicija i prekogranične trgovine. Povećana konkurencija na europskom slobodnom tržištu pridonijet će sniženju cijena usluga zbog sniženja troškova poslovanja.

Usluge igraju glavnu ulogu u svim modernim ekonomijama: efikasan sektor usluga koje se smatraju ključnim za trgovinu i ekonomski rast i dinamične ekonomije. Usluge pružaju vitalnu podršku privredi u cjelini, a posebno u industriji, npr. kroz finansije, logistiku i komunikacije. Povećana trgovina uslugama i široko rasprostranjena dostupnost usluga mogu povećati ekonomski rast kroz poboljšanje performansi drugim industrijama, jer usluga može pružiti ključne među-spone u globaliziranom svijetu.

3. Građevinski sektor Bosne i Hercegovine

Građevinarstvo i industrija građevinskih materijala su značajan segment privrede svake države, a posebno značajan segment privrede Bosne i Hercegovine u periodu obnove nakon posljednjeg rata. Građevinarstvo je, prvenstveno radno intenzivna grana koja upošljava velik broj radnika. Iskustva drugih zemalja u svijetu su pokazala da u teškim ekonomskim uslovima, povećana aktivnost građevinarstva značajno ublažava i rješava probleme nezaposlenosti i ublažava negativne efekte ekonomske krize. Istovremeno, važno je istaći multiplicirajući utjecaj građevinarstva na rast i razvoj ostalih grana privrede. Građevinarstvo apsorbira veliki dio proizvodnje ostalih grana privrede, prvenstveno građevinske industrije, čime direktno doprinosi rastu proizvodnje ostalih privrednih grana, te doprinosi ukupnom razvoju svake zemlje.

Stanje i razvoj građevinarstva i industrije građevinskog materijala u direktnoj su korelaciji sa obimom investicija. Period iza nas je pokazao da investicije imaju cikličan tok, pa samim tim

⁴⁵³Mahmutović, Hasan, Hadžiahmetović, Azra, Talović, Sead (2014):“Globalization opportunities and their implications on business operations and competitiveness of companies in Bosnia and Herzegovina”, *Asian Economic and Financial Review*, str. 1639.

i aktivnost i razvoj građevinarstva i industrije građevinskog materijala dijele sudbinu takvih kretanja. Do kraja 90-tih godina prošlog stoljeća, Bosna i Hercegovina je imala intenzivnu investicionu aktivnost, ali nakon tog perioda počinje njena ekonomska stagnacija i osjetan pad. U predratnom periodu u BiH, građevinarstvo je sa oko 1.200 privrednih subjekata upošljavalo oko 100.000 radnika, dok je industrija građevinskih materijala upošljavala dodatnih 10.000 radnika. Ukupno, to je iznosilo nešto manje od 10% ukupnogbroja zaposlenih u privredi predratne BiH. U tom periodu nastali su veliki privredni sistemi kao što je Energoinvest, Hidrogradnja, Vranica, GP Bosna, GP Put i druge građevinske firme čiji su kapaciteti bili vrlo značajni i poznati širom bivše SFRJ i diljem svijeta.

Danas se slika osjetno izmijenila. Investicije u BiH danas su na dosta niskom nivou, a veliki sistemi ovih djelatnosti uglavnom devastirani i jako iscjepkani. Nakon rata nastao je veliki broj manjih firmi u oblasti građevinarstva i proizvodnje građevinskih materijala. Trenutno u građevinarstvu BiH egzistira skoro 3.000 privrednih subjekata, sa cca 34.500 radnika, što je oko 7,5 % ukupno zaposlenih u BiH. Sa stanovišta kapaciteta i značaja za privredu BiH, sektori građevinarstva i industrije građevinskih materijala i dalje čine značajno učešće u BiH privredi. Istovremeno, promatrajući iz ugla potencijala za pružanje usluga u inostranstvu, moramo konstatirati da se još uvijek radi o potencijalnim kapacitetima, odnosno segmentima izvoza usluga građevinskih proizvoda. Arhitektonske usluge su kao djelatnost u BiH po veličini još uvijek malena oblast u sektoru usluga, ali po značaju predstavljaju veoma bitan segment privrede BiH, posebno za građevinarstvo i industriju građevinskih materijala. Ova djelatnost je kreator zamisli investitora i prethodnica svih investicionih aktivnosti. Ona je ujedno indikator budućih kretanja u djelatnostima građevinarstva i industrije građevinskih materijala i faktor od kojeg zavisi dinamika razvoja ovih djelatnosti u tehnologijama, kadrovima i materijalima za građenje. U dosadašnjem periodu privrednog razvoja BiH, arhitektonske djelatnosti su ostvarile impresivne rezultate u projektovanju objekata, inženjeringu i nadzoru nad izvođenjem objekata ne samo u BiH i bivšoj SFRJ, već i u brojnim zemljama u svijetu.

U vanjskotrgovinskoj razmjeni sa svijetom, građevinarstvo, industrija građevinskih materijala i arhitektonske djelatnosti BiH oduvijek su imali, a i nadalje će imati, veoma značajno mjesto. U periodu do rata u BiH, građevinarstvo je imalo vrlo značajne izvozne kapacitete koji su godišnje ostvarivali 150-250 miliona USD po osnovu prihoda od izvoza građevinskih usluga i materijala. Pri tome su se značajno angažirali kapaciteti ostale privrede BiH za pripremu poslova u inostranstvu, a kroz realizaciju poslova u inostranstvu obezbjeđivan je i izvoz značajnog dijela proizvoda ostale privrede BiH, samo iz oblasti građevinskih materijala. Pored svih posljedica vezanih za ratove povodom raspada SFRJ, ratovi u Perzijskom zalivu bili su prekretnica u izvozu građevinsko-investicionih usluga iz BiH. Dodatno, povlačenjem BiH građevinske strukture i svih drugih privrednih predstavnika iz Libije, početkom 2011. godine, ponovljen je scenarij koji se prethodno desio sa iračkim tržištem. Isto se dešavalo sa gubitkom tržišta najvećeg dijela nekadašnjih «Nesvrstanih zemalja», gdje je prijeratna BiH izvozna privreda, jednako kao ostatak izvozne industrije bivše SFRJ, bila upisana zlatnim slovima sedamdestih, osamdestih do kraja devedesetih godina prošlog stoljeća. Najmanje 4 godine prije rata devedestih godina, BiH je imala trgovinski suficit sa inostranstvom i kao takva bila jedna od dvije bivše SFRJ republike sa trgovinskim suficitom.

3.1. Strateška opredjeljenja i ciljevi⁴⁵⁴

SWOT analiza građevinskog sektora pokazala je da preovladavaju slabosti koje su uglavnom usmjerene na četiri oblasti: finansije (garancije), promocija (ekonomska diplomatija), regulatorni okvir (kvalitetna infrastruktura, zakoni, institucije) i saradnja unutar sektora. Problemi su isključivo vezani za razvoj, a odnose se uglavnom na starosnu strukturu i vještine kadrova, kao i na pitanja preduzeća koja nisu restrukturirana i na općenito male prosječne plaće u ovom sektoru.

Prednosti:

- Prirodni resursi i sirovine
- Razvijena industrija građevinskog materijala
- Tradicija i iskustvo u gradnji
- Uspješna iskustva u realizaciji projekata u BiH i inozemstvu
- Geografski položaj
- Energetska infrastruktura
- Širok asortiman proizvoda i mogućnost proširenja asortimana

Slabosti:

- Nedovoljna znanja i vještine za izvoz
- Nedovoljno poznavanje inozemnih tržišta i neinformiranost o stanju na inozemnim tržištima
- Ograničena raspoloživost značajnih faktora konkurentnosti, kao što su tehnologija, kapital i informacije
- Neposjedovanje ISO certifikata i CE oznake, te ovlaštenih laboratorija za kontrolu kvaliteta
- Konkurentnost BiH preduzeća na inozemnom tržištu
- Međusobna neuvezanost izvoznih preduzeća
- Pristup finansijama
- Ljudski resursi (deficitaran kadar od KV radnika do VSS)
- Neposjedovanje EN certifikata

Mogućnosti:

- Nova rastuća tržišta za građevinarstvo
- Povećanje nivoa saradnje unutar sektora, kao i sa institucijama u zemlji i okruženju
- Povećanje sofisticiranosti tehnologije
- Povećanje izvoza građevinskih materijala
- Održivo korištenje prirodnih resursa
- Smanjenje izvoza sirovina, a povećanje izvoza gotovih proizvoda

Prijetnje:

- Nedostatak strategija razvoja izvoza sektora građevinarstva
- Zakoni o građevinarstvu Potrebna velika ulaganja u modernizaciju opreme
- Tendencija rasta globalne nesigurnosti sa odrazom na ekonomski rast u BiH

⁴⁵⁴ Vidjeti detaljnije: "Nacrt Strategije rasta izvoza BiH od 2012. do 2015. godine", (Izvozno vijeće BiH, novembar/studen 2011. godine)

- Izvoznici su izloženi velikim rizicima zbog nepostojanja bilo kakve usklađene podrške izvozu (garancije od političkih rizika, visoke cijene kapitala, neinformiranost o regulatornim okvirima inozemnih tržišta, problemi sa naplatom)

Uslijed navedenog, identifikovana su dva sektorska cilja:

1. jačanje tržišne konkurentnosti građevinskog sektora;
2. izgradnja funkcionalnog, efikasnog i fleksibilnog građevinskog sektora.

Oba navedena cilja odražavaju ukupno stanje u građevinskom sektoru u ovom trenutku, a ono bi se moglo rezimirati u sljedećih nekoliko stavki:

1. građevinski sektor karakteriše veliki intenzitet zapošljavanja u kome BiH ima duo i uspješno iskustvo;
2. u smislu marketinga i promocije, ovo je veoma specifičan sektor kome je, stoga, potreban poseban pristup;
3. postoji veliki potencijal koji se ogleda u dobroj bazi sirovina (komparativne prednosti) i velikom stepenu raspoloživosti radne snage (nezaposlenost);
4. preduzeća u ovom sektoru moraju intenzivirati saradnju kako bi uspješno zakoračila na regionalno tržište na kojem bi lako mogla postati vodeća grupa.

Ciljevi su usmjereni na izgradnju konkurentnosti i održavanje ravnoteže između razvoja sektora i pažljivog planiranja njegove buduće promocije. Treba napomenuti da je BiH građevinski sektor dobio najmanje pomoći, iako zapošljava značajan broj ljudi, uglavnom PKV i KV radnika, odnosno onih sa srednjom stručnom spremom, što je značajno iz razloga što ova kategorija stanovništva ima najveći procentualni udio u stopi nezaposlenosti.

3.2.EU perspektive – građevinski sektor

Građevinska industrija je vrlo važna za ekonomiju Evropske unije⁴⁵⁵. Sektor osigurava 18 miliona direktnih radnih mjesta i doprinosi sa oko 9% BDP-a EU. Sektor također stvara nova radna mjesta, promovira privredni rast i nudi rješenja za socijalne, klimatske i energetske izazove. Cilj Evropske komisije je da pomogne sektoru da postane konkurentniji, štedljiviji i održiv. Građevinski sektor je bio teško pogođen finansijskom i ekonomskom krizom. Glavni izazovi s kojima se susreće građevinarski sektor su sljedeći:

- Poticanje potražnje: poboljšanje efikasnosti u postojećim zgradama i renoviranja imaju najveći potencijal za poticanje potražnje;
- Trening: poboljšanje specijaliziranih obuka i stvaranje sektora više atraktivnim za radnike sa «plavim ovratnicima», sa tehničkim fakultetima i univerzitetskim obrazovanjem;
- Inovacija: aktivnije preuzimanje novih tehnologija;
- Energetska efikasnost i klimatske promjene: zgrade čine najveći udio u ukupnoj neposrednoj potrošnji energije u EU (40%) i proizvode oko 35% svih emisija stakleničkih plinova⁴⁵⁶.

3.2.1. Šta Evropska komisija poduzima? Ciljevi Evropske komisije je da se pomogne građevinskom sektoru da savlada izazove poput sljedećih:

⁴⁵⁵Vidjeti detaljnije brošuru: "Evropski građevinski sektor – globalni partner"
(<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15866/attachments/1/translations>)

⁴⁵⁶Vidjeti detaljnije: https://ec.europa.eu/growth/sectors/construction_en

- Kvantificira utjecaje EU zakonodavstva na građevinski sektor;
- Osigura punu implementaciju «Propisa o građevinskim proizvodima» (CPR);
- Konsolidira unutrašnje tržište za građevinske proizvode razvojem zajedničkog tehničkog jezika za građevinske proizvode;
- Praćenje provedbe «Strategije za održivu konkurentnost građevinskog sektora i njegovih poduzeća» (2012) koja poboljšava sistem obuka, praksu tendera i finansiranje u građevinskom sektoru;
- Praćenje provedbe «Informacije o mogućnostima resursne efikasnosti u građevinskom sektoru» (2014), koji ima za cilj poboljšanje dizajna, izgradnje, poboljšanje procesa rušenja i recikliranja građevinskog proizvoda, kao i pojednostavljenja informacijao korištenju sredstava za smanjenje otpada.

4. Ključna karakteristika građevinskog sektora – konkurentnost

Održivost i konkurentnost evropske građevinske industrije građevinarstvu donosi brojne koristi za društvo i ekonomiju Evropske unije. Sektor je obuhvaćen s nekoliko drugih javnih politika EU, kao što su zaštita okoliša, energetska efikasnost, zaštita na radu, oporezivanje i javne nabavke. Cilj Evropske komisije je da promovira povoljan okvir za jačanje konkurentnosti i podržavanje održivog rasta u sektoru. Prednosti konkurentnije građevinske industrije jesu proizvodni objekata i infrastrukture koji su prilagođeni promjenama socijalnim i ekonomskim potrebama, da zadovoljava globalne izazove, kao što su energetska sigurnost i klimatske promjene, da kreira atraktivne uslove za rad u tom sektoru, da omogućava odlične uslove za razvoj karijere, dobre plaće, unapređuje zdravlje i sigurnost.

U 2012. godini, Evropska komisija je objavila “Strategiju za održivu konkurentnost građevinskog sektora i njegovih poduzeća”⁴⁵⁷. Dokument je dio inicijative “Evropa 2020”, a fokusira se na promociju povoljnih tržišnih uslova za održivi rast u građevinskom sektoru. Strategijom je adresirano sljedećih pet područja:

- Finansiranje: posebno za energetska ulaganja u obnovu zgrada i za istraživanje i inovacije za “SMART”, održiv i inkluzivan okoliš;
- Vještine i kvalifikacije: obuke radne snage i menadžmenta za otvaranje novih radnih mjesta kroz dodatnu izgradnju radnih vještina kako bi se ispunili zahtjevi za novim kompetencijama;
- Efikasnost resursa: fokusiranje na materijale sa niskom emisijom, na recikliranje i valorizaciju struktura, kao i na otpad od rušenja;
- Regulatorni okvir: naglasak na smanjenje administrativnih opterećenja za preduzeća, a posebno za mala i srednja preduzeća;
- Međunarodna konkurencija: poticaji za korištenje “Eurokodova” (Eurocodes⁴⁵⁸) i promocija novih finansijskih instrumenata, kao i ugovornih aranžmana sa zemljama koje nisu članice EU.

Cilj strateškog menadžmenta je pripremiti kompaniju za budućnost. Možemo reći da je glavni zadatak strateškog menadžmenta osposobiti organizaciju i njene ljude da razmišljaju i djeluju dalekovidno i dugoročno.⁴⁵⁹

⁴⁵⁷Vidjeti detaljnije: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012DC0433>

⁴⁵⁸Vidjeti detaljnije: https://ec.europa.eu/growth/sectors/construction/eurocodes_en

⁴⁵⁹Srića, V. (1994): “Inventivni menadžer”, CROMAN I MEP Consult, str. 20.

Povodeći se ovim ciljem, koji treba da osigura spremnost i konkurentnost kompanija da se suoče sa konkurencijom na globalnom tržištu, postavlja se pitanje, koji su ključni faktori, koje građevinska kompanija treba da u svojoj organizaciji posjeduje, kako bi bila konkurentna.

„Niti količina output-a, niti kvalitet organizacijske strukture ne mogu biti osnova za mjerenje uspješnosti menadžmenta i korporacije. Tržišna pozicija, inovacije, produktivnost, razvoj ljudi, kvalitet finansijskih rezultata – sve ovo je i te kako bitno za korporacijsku uspješnost i njeno preživljavanje. Korporacija je kao i ljudsko biće. Kao što trebamo široku lepezu pokazatelja da procijenimo zdravstveno stanje i uspješnost pojedinca, trebamo i široku lepezu pokazatelja za ocjenu uspješnosti biznisa. Pokazatelji uspješnosti trebaju biti ugrađeni u biznis, korporaciju i menadžment; moraju biti stalno mjereni ili u najmanju ruku osmatrani- i moraju se unapređivati na kontinuiranoj osnovi.“⁴⁶⁰

U tom smislu, istraživali smo konkurentnost građevinskog sektora, na uzorku od 57 građevinske kompanije iz BiH, koje, pored domaćeg tržišta, trenutno posluju i na inozemnom tržištu.

U cilju da dobijemo što kvalitetniju predstavu o percepciji inozemnih investitora, a cijeneći da je SR Njemačka reprezentativan predstavnik EU privrede, istražili smo i osam njemačkih građevinskih kompanija, koje posluju sa bh. kompanijama na njemačkom tržištu. Predmet istraživanja je bio da utvrdimo na koji način njemački investitori percipiraju konkurentnost bh. građevinskih kompanija na tržištu EU, kako bi dalje odredili smjernice strateškog razvoja konkurentnosti bh građevinskog sektora na tržištu EU i šire.

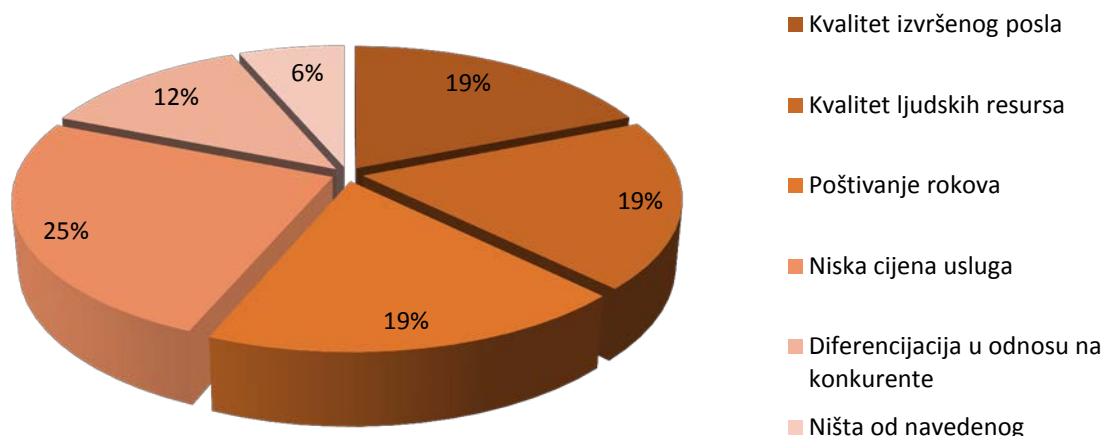
5. Interpretacija dijekla rezultata istraživanja o konkurentnosti bh. građevinskih kompanija, prema percepciji njemačkih investitora

U nastavku ćemo interpretirati dio rezultata istraživanja, koji govore u prilog temi ovog rada, sa naučnog i aplikativnog aspekta i nadamo se, dati kvalitativni doprinos ovom radu.

Grafikon 1. Konkurentske prednosti bh. građevinskih kompanija

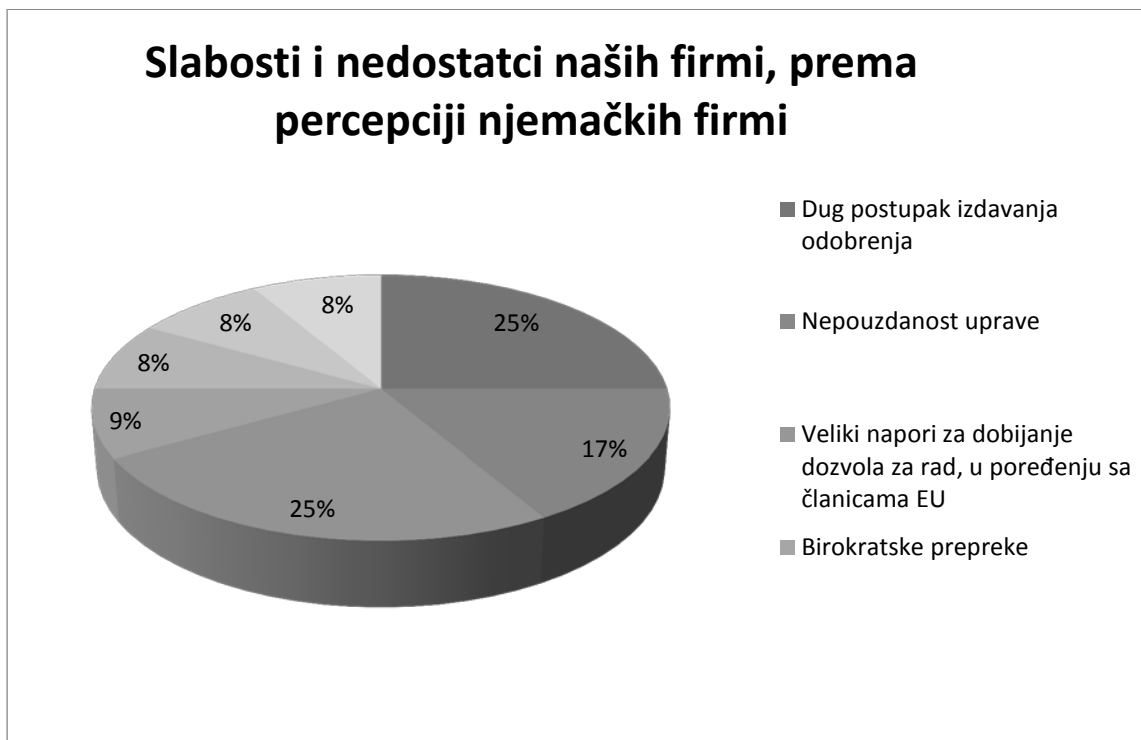
⁴⁶⁰ Drucker, P., *Management and the Worlds Work*, Harvard Business Review, September 1988.

Procentualni prikaz konkurentskih prednosti naših firmi od strane njemačkog rukovodioca



Zanimljivo je da su faktori i vrste konkurentskih prednosti dosta podjednako zastupljene u ocjenama njemačkih investitora. Kvalitet izvršenog posla, kvalitet ljudskih resursa i poštivanje rokova su u istom procentu sa 19% po svakom od njih ocjenjeni kao konkurentska prednost naših firmi. Obzirom da su ovi elementi usko vezani i oslonjeni jedan na drugi u smislu da jedan drugog uslovljavaju, ovakav pokazatelj procenata ocjena je logičan. Niska cijena nosi 25 %, odnosno najveći procenat ispitanika smatra da je niska cijena konkurentska prednost bh građevinara. Sa aspekta njemačke privrede, građevinske usluge naših firmi su sa značajno nižim cijenama, ali ako uzmemo u obzir da pored BiH, na njemačkom tržištu posluju firme iz Rumunije, Bugarske, Poljske...koje imaju značajno niže cijene od cijena satnica naših firmi, ukoliko su naše firme izabrane za partnere , onda je su prva tri navedena faktora presudna , kao konkurentske prednosti. Diferencijacija u odnosu na konkurente 12% i 6% je onih koji ništa od navedenog ne smatraju konkurentskim prednostima bh građevinara.

Grafikon 2. Slabosti i nedostaci građevinskih kompanija iz BiH



Obzirom da je ovo pitanje bilo otvorenog tipa, otvorena je mogućnost da se iznesu raznoliki odgovori. Međutim, da su se odgovori većinom svodili na iste slabosti i nedostatke, koje smo mi do sada općenito već naglasili. U ovom grafikonu konkretizirane su slijedeće slabosti i nedostatci: Dug postupak izdavanja odobrenja za građenje i nepouzdanost uprave sa jednakim procentualnim učešćem od po 25%. Preostalih 50% ispitanika dali su slijedeće odgovore: Veliki napori za dobijanje dozvola za rad u poređenju sa članicama EU 17%, birokratske prepreke 9%, jezičke barijere 8% i nedostatak kvalifikovane radne snage 8%. Analiza odgovora pokazuje da su odgovori u najvećem procentu vrlo slični i svode se uglavnom na nezadovoljstvo njemačkih investitora sa čekanjem i otežanim administrativnim uslovima rada naših firmi na njemačkom tržištu, što je opet uslovljenom političkim i međunarodnim ekonomskih odnosima. Nepouzdanost uprave je u istom procentu zastupljena kao i dug postupak izdavanja odobrenja. Obzirom da je vidljiva povezanost ova dva faktora, te da postoji mogućnost direktnog uslovljavanja, na način je da pouzdanost ili nepouzdanost uprave zavisi od toga hoće li odobrenje za građenje biti izdato na vrijeme, onda se čini logičnim ista procentualna zastupljenost odgovora. Činjenica da su menadžeri dosta visoko ocjenjeni od strane njemačkih investitora, odgovor na izjašnjenje ispitanika o nepouzdaosti uprave, potražili smo upravo u međusobnoj vezi sa dugim postupkom izdavanja odobrenja za građenje.

Jedan od značajnih odgovora koji nam govori o postulatima izgradnje konkurentskih prednosti je primjena menadžerskih alata (swot matrica, vrio okvir, pest koncept, porterov model, eva koncept, bsc koncept i ništa od navedenoga). Analizom odgovora vidimo da su svi menadžerski alati gotovo podjednako zastupljeni u njemačkim građevinskim kompanijama, dok je samo 2,8 % onih koji ne koriste ništa od navedenog. Ako napravimo uporedbu sa uzorkom bosansko hercegovačkih firmi, od 57 firmi obuhvaćenih uzorkom, njih 28 ne koriste ništa od navedenog, a od ponuđenih vrsta menadžerskih alata, najmanje je

korišten model analize poslovnog okruženja, što je za građevinarstvo važan faktor iznalaska novih tržišta, formiranja cijena, unapređenja tehnologije...

6. Zaključak

Građevinarstvo je specifična djelatnost i zahtijeva da se kompletan sistem funkcija unutar kompanioja prilagodi specifičnostima globalnog tržišta, kako na nivou upravljanja projektima u građevinarstvu, tako i na strateškom promišljanju i top-menadžmentu preduzeća. Posebnu pažnju, prema rezultatima istraživanja i teorijskoj analizi treba posvetiti razvoju konkurentnosti ljudskih kapaciteta, koje za sobom povlači i poštivanje rokova i konkurentne cijene i kvalitet izvršenog posla. U tom smislu, internacionalnom menadžmentu ljudskih resursa treba posvetiti posebnu pažnju. Makro okruženje, prema svim aspektima, ne govori u prilog konkurentnosti kompanija iz BiH, te bi svaki napredak, u tom smislu, trebao doprinijeti i razvoju konkurentnosti bh. građevinarstva na ino tržištu.

Literatura

Knjige:

- [1] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
- [2] Čizmić, E. i Trgo, A. (2010): *Savremeni menadžerski koncepti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
- [3] Dykstra, Alison (2011): *Construction Project Management*, Kirsner Publishing company inc., AIA, CSI, United Stes of America.
- [4] Roztocky N., Needy LaScola K. (2000): „An Integrated Activity Based Costing and Economic Value Added System“, University of Pittsburgh, Department of Industrial Engineering, Benedum Hall Pittsburgh, str. 1.
- [5] Šunje A., (2002): „Top – menadžer vizionar i strateg“, Tirada, Sarajevo
- [6] Roztocky N., Needy LaScola K. (2000): „An Integrated Activity Based Costing and Economic Value Added System“, University of Pittsburgh, Department of Industrial Engineering, Benedum Hall Pittsburgh, str. 1.

Članci:

- [1] Harvey, M. and M.M. Novičević (2002): „The hypercompetitive global marketplace: The importance of intuition and creativity in expatriate managers“ *Journal of World Business* 37, 127–138.
- [2] Mahmutović, Hasan, Hadžiahmetović, Azra, Talović, Sead (2014): „Globalization opportunities and their implications on business operations and competitiveness of companies in Bosnia and Hercegovina“, *Asian Economic and Financial Review*, str. 1639.
- [3] Srića, V. (1994): „Inventivni menadžer“, *CROMAN I MEP Consult*, str. 20.
- [4] Drucker, P., *Management and the Worlds Work*, Harvard Business Review, September 1988.

Izvori preuzeti sa interneta:

- [1] https://ec.europa.eu/growth/single-market_en

- [2] www.komorabih.ba “Nacrt Strategije rasta izvoza BiH od 2012. do 2015. godine”,
(Izvozno vijeće BiH, novembar/studenj 2011. godine)
[3] Vidjeti detaljnije brošuru: “Evropski građevinski sektor – globalni partner”
(<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15866/attachments/1/translations>)
[4] Vidjeti detaljnije: https://ec.europa.eu/growth/sectors/construction_en
[5] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012DC0433>
[6] Vidjeti detaljnije: https://ec.europa.eu/growth/sectors/construction/eurocodes_en



SISTEM PREKRŠAJNIH SANKCIJA U REPUBLICI SRBIJI

Akademik prof. dr Miodrag N. Simović

sudija Ustavnog suda Bosne i Hercegovine i redovni profesor Pravnog fakulteta u Banjoj Luci,
dopisni član Akademije nauka i umjetnosti Bosne i Hercegovine, inostrani član Ruske akademije
prirodnih nauka i redovni član Evropske akademije nauka i umjetnosti

Prof. dr Dragan Jovašević

redovni profesor Pravnog fakulteta Univerziteta u Nišu