

Analiza zainteresovanosti, motivacije i preferencija za

USPOSTAVLJANJE MREŽE PRAKTIČARA

koji pružaju podršku razvoju MSP u BiH



2024

Izdavač:

Eda - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka

eda@edabl.org

Za izdavača:

Zdravko Miović

Autor:

Mišel Pavlica

Ova publikacija je pripremljena uz finansijsku podršku Švedske. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autora i ne odražava nužno stanovišta Švedske.



Sadržaj

1. Uvod.....	3
1.1 Kontekst i potreba za sprovođenjem istraživanja.....	3
1.2 Metodologija istraživanja	2
1.3 Karakteristike istraživačkog uzorka	3
2. Rezultati istraživanja.....	6
2.1 Interes i potrebe MSP za savjetničkim uslugama.....	6
2.2 Domaći kapaciteti za pružanje usluga (uključujući i nove trendove)	7
2.3 Iskustva u zajedničkom radu sa drugim praktičarima, konzorcijumima i mrežama	8
2.4 Potreba, interes i motivacija za saradnju i za uspostavljanje mreže / zajednice praktičara	9
2.5 Preferencije i stavovi u vezi sa uspostavljanjem mreže / zajednice praktičara	11
2.6 Dosadašnje prakse umrežavanja praktičara	12
3. Zaključci i preporuke.....	17
3.1 Pregled iskazanog interesa, mogućnosti i opcija.....	17
3.2 Preporuke za uspostavljanje zajednice praktičara	18
3.3 Opcije za uspostavljanje zajednice praktičara	20
Prilozi	23
Prilog 1: Upitnik	23
Prilog 2: Spisak učesnika u istraživanju	24

1. Uvod

1.1 Kontekst i potreba za sprovođenjem istraživanja

Neka skorija istraživanja¹ upućuju na to da su preduzeća u Bosni i Hercegovini (BiH) dominantno fokusirana na proizvodnu funkciju², dok se ostalim segmentima poslovanja (istraživanje i razvoj, dizajn, logistika, marketing, postprodajne usluge, itd.) ne posvećuje dovoljno pažnje. Ovakvo ponašanje jednog broja BiH preduzeća suprotno je globalnim trendovima koje pokazuju se protekom vremena (od 1970-tih godina do danas) fokus pomjera sa proizvodnje na (nematerijalne) predproizvodne i postproizvodne aktivnosti. Ovakva situacija ima svoje uzroke, ali i posljedice, koje se primarno očituju kroz nisku dodanu vrijednost, nisku konkurentnost i profitabilnost, kao i značajnu zavisnost BiH preduzeća od partnera, kao i kupaca i dobavljača.

Pored ekosistema za podršku preduzećima u BiH, proizvodnim preduzećima posebno nedostaju kapaciteti koji uključuju predproizvodne i postproizvodne aktivnosti. Iako postoje domaći primjeri dobre prakse koji pokazuju kako se eksternalizacijom ovih funkcija mogu postići dobri rezultati³, interni kapaciteti domaćih preduzeća (pogotovo van proizvodne funkcije) ne razvijaju dovoljno, dok većinu dodane vrijednosti „pokupi“ upravo onaj ko je (u nematerijalnom segmentu) njenom stvaranju u najvećoj mjeri i doprinio.

Polazimo od pretpostavke da preduzeća nemaju dovoljne interne kapacitete da samostalno razviju funkcije koje su im potrebne za unapređenje poslovanja i povećanje konkurentnosti, pogotovo u domenu predprodajnih i postprodajnih aktivnosti, kao i u vezi sa novim izazovima / trendovima poput pametne tranzicije, zelene transformacije, digitalizacije, vještačke inteligencije, sticanja gipke otpornosti itd. Naredna pretpostavka uključuje postojanje praktičara – eksternih stručnjaka (pojedinaца, preduzeća i institucija koje se bave pružanjem usluga poslovnom sektoru), kao i internih znalaca u samim preduzećima, koji svojim znanjem i iskustvom mogu doprinijeti unapređenjima u ciljanim segmentima poslovanja u skladu sa novim zahtjevima i trendovima.

S obzirom na još uvijek skroman ekosistem za podršku preduzećima i malo povjerenje preduzeća prema pružaoциma usluga, pojavljuje se i problem susretanja i podudaranja ponude i tražnje za poslovnim i razvojnim uslugama. Preduzeća nisu sklona da aktivno traže pružaoce poslovnih usluga, a imaju ograničene interne kapacitete za precizno artikulisanje svojih problema, potreba i očekivanja. Sa druge strane, poslovne usluge koje se nude na tržištu najčešće su nisu dovoljno specijalizovane (što je, pored ostalog, uslovljeno i malim tržištem), a samim tim nisu ni dovoljno prilagođene specifičnim potrebama preduzeća.

¹ Eda Banjaluka – [Istraživanje o poboljšanjima i promjenama u malim i srednjim preduzećima u BiH](#)
DevCon Banjaluka – [Procjena digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerađe i industrije namještaja](#)

² Dominantna skoncentrisanost na proizvodne procese podrazumijeva fokusiranje pažnje na smanjivanje troškova, unapređenje efikasnosti i opšte nastojanje da se poboljšaju proizvodne performanse, uz istovremeno nedovoljno posvećivanje pažnje klijentima, upravljanju rizicima, korištenju tržišnih prilika, preuzimanju (novih) poslovnih ideja, itd.

³ [Gazzda poslovni model](#) već niz godina uspješno obezbjeđuje preduzećima iz industrije namještaja podršku u razvoju novih proizvoda, dizajnu, povećanju nove vrijednosti, marketingu i plasmanu na inostrana tržišta, tako da se preduzeća mogu koncentrisati na unapređenja u domenu proizvodne funkcije.

U cilju prevazilaženja navedenih izazova, potrebno je aktivno posredovati između preduzeća i pružalaca poslovnih usluga. Pored same analize potreba preduzeća za poslovnim uslugama i analize ponude poslovnih usluga, ovakvo posredovanje treba da utiče na preciznije artikulisanje ponude i tražnje, kako bi se postigao potreban nivo razumijevanja i povjerenja između uključenih strana.

Zadatak istraživanja uključio je analizu zainteresovanosti, motivacije i preferencija za uspostavljanje zajednice / mreže praktičara koji pružaju podršku razvoju malim i srednjim preduzećima (MSP) u BiH, odnosno pripremu polazne verzije radnog papira o ulozi i strukturi potencijalne zajednice / mreže praktičara koji pružaju podršku razvoju MSP u BiH. U realizaciji ovog istraživanja ispitana je zainteresovanost i motivacija privatnih pružalaca usluga savjetodavne podrške iz različitih oblasti za formiranje zajednice / mreže praktičara i izvršena provjera mogućih modaliteta medijacije između korisnika i pružalaca poslovnih usluga kroz organizovanje zajednice / mreže. Na istu temu intervjuisan je i određeni broj predstavnika institucija i organizacija koje se bave posredovanjem pri pružanju poslovnih usluga.

Na osnovu nalaza istraživanja, procijenjena je mogućnost i skicirani su ključni elementi za formiranje zajednice / mreže praktičara i predstavljeno je moguće rješenje koje mogu pomoći smanjenju jaza između pružalaca i korisnika radi doprinosa razvoju savjetničkog tržišta za MSP, te intenzivnijeg korištenja i bolje efektivnosti od pružanja poslovnih usluga.

1.2 Metodologija istraživanja

U svom metodološkom aspektu, istraživanje je uključilo sagovornike (pojedinačne praktičare i predstavnike preduzeća i institucija koje se bave pružanjem podrške sektoru preduzeća u BiH), a čiji su stavovi i mišljenja obezbjeđeni kroz intervju. Spisak korespondenata priložen je u [Prilogu 1](#) dokumenta. Intervjui su organizovani tokom mjeseca oktobra i početkom mjeseca novembra 2024. godine. Lista pitanja koja su korištena prilikom intervjuisanja, takođe je priložena u [Prilogu 2](#). Pored primarnih podataka dobijenih putem intervjuja, istraživanje je uključilo i provjeru javno dostupnih podataka o praksama umrežavanja praktičara, u BiH, okruženju i u svijetu.

Istraživački uzorak

Istraživački uzorak uključio je 25 pojedinaca, i predstavnika preduzeća i institucija koji u praktičnom domenu pružaju podršku poslovanju i razvoju MSP i čiji su stavovi i mišljenja dobijeni kroz 22 intervjuja organizovana uživo, putem internet platformi za komunikaciju i putem telefona. Sa inicijalno pripremljene liste kontaktirano je svih 27 korespondenata, a odgovori su obezbjeđeni sa ukupno 22 instance, odnosno od 25 korespondenata.

Metodi sprovođenja istraživanja

Istraživanje je uključilo strukturisane intervjuje na osnovu liste od 16 prethodno pripremljenih pitanja, te analizu odgovora – mišljenja i stavova koji su na ovaj način dobijeni. Pored toga, prikupljeni su i analizirani i javno dostupni podaci o modalitetima udruživanja savjetnika za podršku MSP u zemlji i okruženju.

Period sprovođenja istraživanja

Istraživanje je sprovedeno tokom mjeseca oktobra i početkom novembra 2024. godine.

Koraci u sprovođenju istraživanja

U narednoj tabeli predstavljeni su koraci preduzeti u sprovođenju istraživanja o zainteresovanosti, motivaciji i preferencijama za uspostavljanje zajednice (mreže) praktičara koji pružaju podršku razvoju i poslovanju u BiH.

Tabela 1: Koraci i aktivnosti na pripremi analize zainteresovanosti, motivacije i preferencija praktičara koji pružaju podršku razvoju i poslovanju MSP

Korak / Aktivnost	Termin
1. Priprema za provođenje istraživanja	
1.1 Priprema plana rada	7 – 11. oktobar
1.2 Priprema liste ispitanika (praktičara) za održavanje intervjuja	
1.3 Priprema intervjuja (pitanja)	
1.4 Usaglašavanje plana rada, liste praktičara i pitanja	14 – 18. oktobar
2. Intervjuisanje praktičara i priprema izvještaja	
2.1 Zakazivanje intervjuja	14 – 25. oktobar
2.2 Održavanje intervjuja	14. oktobar – 6. novembar
2.3 Priprema izvještaja o zainteresovanosti, motivaciji i preferencijama praktičara, sa inspirativnim praksama	4 – 8. novembar
2.4 Presentacija nalaza i usaglašavanje izvještaja sa konsultantskim timom	11 – 20. novembar

Na osnovu nalaza istraživanja, takođe su predstavljene i analizirane [opcije mogućeg udruživanja](#) praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP.

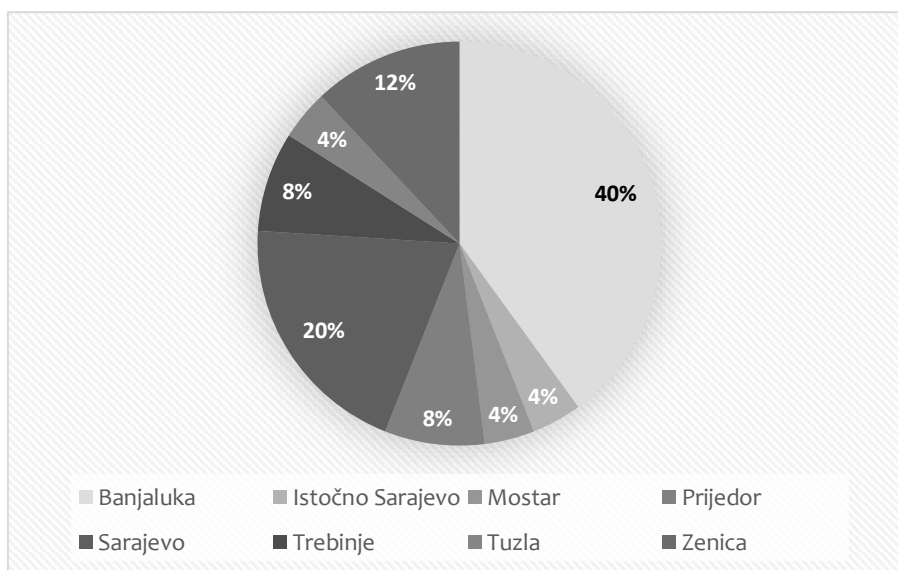
Proizvod istraživanja

Proizvod istraživanja uključuje analizu zainteresovanosti, motivacije i preferencija za uspostavljanje zajednice (mreže) praktičara koji pružaju podršku razvoju MSP u BiH, sa pregledom iskazanog interesa, te praktičnim preporukama, mogućnostima i opcijama za uspostavljanje mreže / zajednice praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP.

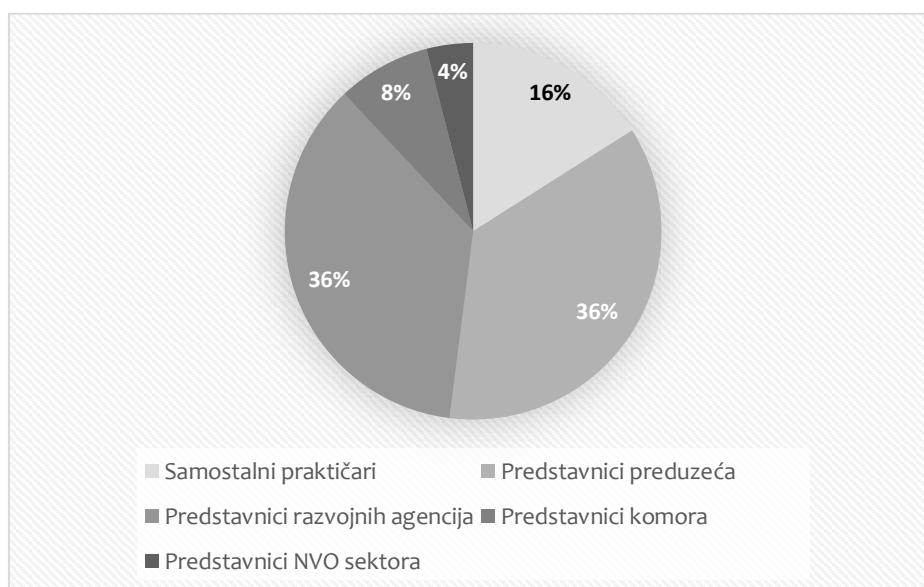
1.3 Karakteristike istraživačkog uzorka

Inicijalno je pripremljena lista od 27 potencijalnih korespodenata – praktičara i predstavnika institucija koji se bave pružanjem podrške razvoju i poslovanju u sektoru MSP. Prilikom odabira potencijalnih korespodenata vodilo se dominantno računa o njihovoj praktičnoj orijentisanosti na pružanje podrške sektoru MSP. Vodilo se računa i o geografskom kriterijumu, tako da je istraživanje uključilo ukupno 25 korespodenata iz: Banja Luke (10), Istočnog Sarajeva (1), Mostara (1), Prijedora (2), Sarajeva (5), Trebinja (2), Tuzle (1) i Zenice (3). Od intervjuisanih instanci, radilo se o predstavnicima 10 institucija (razvojnih agencija, komora i nevladinih organizacija), 8 privatnih preduzeća i o 4 samostalna praktičara.

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema geografskoj lokaciji



Grafikon 2: Struktura ispitanika prema pravnom statusu



U pogledu iskustva ispitanika u domenu podrške poslovanju i razvoju MSP, kod najvećeg broja korespondenata radilo se o iskusnim i etabliranim praktičarima koji se ovim poslom bave 10 i više godina. Jedini izuzetak je predstavnik privatnog preduzeća koji je svoje iskustvo u radu sa privatnim sektorom okarakterisao kao početničko. Iako se za sve predstavnike anketiranih institucija ne može reći da imaju direktno lično savjetničko iskustvo u radu sa preduzećima, svi institucionalni korespondenti direktno su se bavili poslovima koji su uključivali analizu potreba i angažman i koordinaciju konsultanata za podršku MSP.

Sa aspekta oblasti pružanja podrške poslovanju i razvoju MSP radilo se o sagovornicima sa solidnim portfeljem poslova, koji se ugrubo može podijeliti na: organizovanje konsultantskih usluga za MSP (u slučaju institucionalnih predstavnika), te na pružanje opštih poslovnih usluga i specifičnih tehničkih usluga (u slučaju preduzeća i individualnih praktičara).

Tabela 2: Portfolio usluga za MSP koje obavljaju učesnici u istraživanju

Opšte poslovne usluge	Specifične tehničke usluge
<ul style="list-style-type: none"> ➤ poslovno planiranje i unapređenje poslovanja, izlazak na tržište, potvrda izvodljivosti poslovne ideje ➤ organizacioni konsalting (postavljanje organizacije i sistematizacije), unapređenje prodaje (od koncepta do realizacije) ➤ savjetovanje i tehnička podrška u pripremi projekata za donatore i bolji nastup prema fondovima ➤ dokapitalizacija preduzeća (investicioni projekti) ➤ ljudski resursi, finansije (modelovanje) ➤ marketing i odnosi sa javnošću, digitalizacija i inovacije ➤ digitalizacija, zelena ekonomija i internacionalizacija poslovanja ➤ strategije razvoja male privrede, projekti za podršku MSP 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CE označavanje, projektovanje pogona (fabrika), energetski pregled ➤ tehnološko projektovanje, sistemi upravljanja i obuke u vezi tehnologija, standarda i kontrole ➤ uvođenje informacionih sistema u preduzeća, uvođenje ISO standarda ➤ razvoj procesa sa akcentom na proizvodnim procesima i Proizvodno normiranje ➤ proizvodni procesi, normativi, cijene koštanja, CBAM ➤ priprema planova kontinuiteta, tehnike industrijskog inženjstva, proizvodni sistemi, projekt menadžment, Lean, sistemi upravljanja kvalitetom, resursna efikasnost ➤ optimizacija poslovnih procesa ➤ međunarodni standardi (FSC), nove EU direktive ➤ uvođenje ISO, akreditacija laboratorija, unapređenje procesa proizvodnje (LEAN, six sigma, PQN) ➤ zelena tranzicija - okolišni audit, energetska efikasnost, resursno čistija proizvodnja, analiza materijalnih tokova (hot spots), CBAM ➤ praćenje proizvodnje za proizvodna preduzeća (softverska rješenja)

Na osnovu navedenih karakteristika istraživačkog uzorka, kao i na osnovu diskusije tokom intervjua i analize dobijenih odgovora, može se zaključiti da je odabir korespondenata sa aspekta teme koja je u fokusu istraživanja bio odgovarajući. S tim u vezi, može se pretpostaviti da stavovi i mišljenja predstavljeni u rezultatima istraživanja pružaju solidan osnov za donošenje validnih zaključaka.

2. Rezultati istraživanja

U istraživanje se pokušalo se ući objektivno, nepristrasno i bez predubjeđenja, na način da su se izbjegavala sugestivna pitanja, čak i ako je to podrazumijevalo određenu nepreciznost u njihovom formulisanju. Tokom pojedinačnih intervjua koji su trajali između 40 i 90 minuta, sagovornici su pažljivo saslušani (čak i u vezi sa temama koje nisu imale direktnog dodira sa predmetom istraživanja), a njihovi odgovori su zapisani u formi kraćih zabilješki. Korespondentima je takođe omogućeno da ponude odgovore tipa „nisam o tome razmišljao/la“, odnosno „ne mogu da odgovorim“.

Kroz intervjue, nastojalo se maksimalno prilagoditi sagovornicima, njihovoj dinamici razgovora i načinu diskutovanja o predmetnoj problematici, na način da pitanja nisu stavljana u prvi plan, već se nastojalo da razgovor teče spontano. Većina korespondenata lako je razumijela postavljena pitanja i nije bilo potrebe za posebnim dodatnim pojašnjenjima. U nekim slučajevima, u zavisnosti od specifičnog profesionalnog iskustva pojedinih ispitanika, pojavila se potreba da se određene teme dodatno pojašne, najčešće kroz navođenje praktičnih primjera, uz nastojanje da se na ovaj način što manje utiče na objektivnost dobijenih odgovora. Većina učesnika na kraju je izrazila zadovoljstvo učešćem i mogućnošću da doprinese istraživanju.

Predstavljeni rezultati istraživanja oslikavaju stavove i mišljenja korespondenata i strukturisani su na način da daju odgovore na nekoliko ključnih **istraživačkih pitanja**:

- ***Kakav je interes i kakve su potrebe MSP za savjetničkim uslugama?***
- ***Da li postoje odgovarajući domaći kapaciteti za pružanje usluga MSP?***
- ***Kakav je interes i motivacija za saradnju između praktičara?***
- ***Kakve su preferencije praktičara u vezi sa zajedničkim radom?***
- ***Kakve su dosadašnje prakse udruživanja praktičara u BiH?***

2.1 Interes i potrebe MSP za savjetničkim uslugama

Tražnja za savjetničkim uslugama principijelno zavisi od dostignutog organizacionog i tehnološkog nivoa određenog preduzeća. Postoji manji broj naprednih preduzeća (najčešće u stranom vlasništvu) koja dosljedno prate trendove i provode najnovija dostignuća. Nažalost, mnogo veći broj preduzeća suočen je sa bazičnim izazovima u svom poslovanju i funkcionisanju i prisiljena su da se bore za opstanak na tržištu. Nije realistično očekivati da će ovakva preduzeća biti aktivni tražioci eksterne savjetničke podrške, koju primarno posmatraju kao trošak, a ne kao investiciju. S obzirom na dominantnu fokusiranost na operativne probleme, većina preduzeća ne iskazuje poseban interes za savjetničkim uslugama i ne zna kako do njih doći. Pomoć i podršku traže na reaktivan način, tek kada ih stvarni operativni problemi na to prisile ili kada su suočena sa zahtjevima da zadovolje određene normativne ili tehničke zahtjeve kako bi mogla da nastupe na tržištu.

Slična je situacija i sa novim trendovima, kao što su zelena ekonomija, digitalizacija, vještačka inteligencija, ali i nove EU direktive, kada su u pitanju izvozno orijentisana preduzeća. Manji broj naprednijih firmi trudi se da prati ove trendove i aktivno traži eksternu podršku tamo gdje im je ona potrebna, dok za veći dio njih aktivno praćenje i primjena (n)ovih trendova ostaju nedostižni. Veći dio MSP u dovoljnoj mjeri ne uviđa potrebu za promjenama, što mnoge može da košta u smislu zaostajanja, ograničavanja tržišta, pa čak i prestanka poslovanja.

Na osnovu navedenog, nameće se potreba boljeg informisanja, prenosa znanja i podizanja svijesti preduzeća o mogućnostima, te novim trendovima i zahtjevima. Stiče se utisak da se institucije za podršku privredi nedovoljno bave ovim temama, što praktičarima za podršku MSP, kao ni preduzećima, nikako ne ide u prilog.

2.2 Domaći kapaciteti za pružanje usluga (uključujući i nove trendove)

Stanje domaćih kapaciteta za pružanje usluga poslovanju i razvoju MSP odraz je situacije koja vlada u samim preduzećima. Prema mišljenju većine učesnika u istraživanju, domaći kapaciteti postoje u domenu pružanja uobičajenih (generalističkih) savjetničkih usluga, ali su oni fragmentisani i nedovoljno specijalizovani. Ekspertiza je prije svega zasnovana na pojedinačnim savjetnicima i konsultantskim firmama i nema saradnje, niti sistematičnog pristupa u njenom oblikovanju, razvoju, prenošenju, plasmanu i primjeni.

Ova situacija nas dovodi do začaranog kruga: ne postoji dovoljno profilisana tražnja za konsultantskim uslugama, što negativno utiče na specijalizaciju praktičara za podršku MSP i za posljedicu ima praksu bavljenja raznorodnim temama kako bi se obezbjedilo dovoljno posla. Naredna posljedica nedovoljne specijalizacije je međusobno konkurisanje praktičara, uz samostalno nastupanje na tržištu i nedovoljan nivo međusobne saradnje u razmjeni informacija i znanja. U sljedećem tabelarnom pregledu predstavljeno je jednostavno poređenje preovlađujuće postojeće i potrebne ili ciljane situacije na tržištu usluga za MSP u BiH.

Tabela 3: Karakteristike postojeće i ciljane situacije na tržištu savjetničkih usluga u BiH

Karakteristike postojeće situacije	Željena situacija
Nedovoljna specijalizacija (svaštaranje)	Specijalizacija praktičara
Nedovoljna saradnja	Organizovanje, udruživanje i saradnja
Međusobno konkurisanje na tržištu	Zajednički (koordinisan) nastup na tržištu
Niži nivo vrijednosti za klijente	Veća vrijednost za MSP

Jedan manji broj anketiranih konsultanata i njihovih firmi uspio se etablirati u specifičnim propulzivnim tržišnim nišama gdje postoji interes i tražnja za uslugama od strane preduzeća, dok veći dio ima poteškoća sa pronalaženjem klijenata i prisiljen je da se bavi raznorodnim poslovima kako bi obezbijedio zadovoljavajući obim posla. Jasno je da je interes druge grupe praktičara za nekim vidom saradnje i udruživanja izraženiji nego kod prve, mada niko od anketiranih nije izričito naveo da ga saradnja ne interesuje.

U domenu novih trendova, postoje određeni kapaciteti za podršku digitalizaciji, kao i niz domaćih softverskih rješenja namijenjenih unapređenju konkretnih poslovnih funkcija i aspekata poslovanja. Prema mišljenju korespondenata, domaći kapaciteti su ograničeni u oblasti istraživanja i razvoja, posebno u domenu robotizacije i primjene vještačke inteligencije u segmentu monitoringa proizvodnje i kvaliteta proizvoda, kao i u zelenoj transformaciji (CBAM, karbonski otisak, mapa dekarbonizacije, trgovanje karbonskim taksama i sl.). Problematici su i lokalni savjetnički kapaciteti za primjenu određenih EU direktiva koje su obavezujuće za izvozna preduzeća, kao što su npr. određeni tehnički standardi ili EU NIS direktiva u oblasti cyber bezbjednosti. Mada postoje domaći eksperti koji se bave ovim temama (npr. zelena transformacija), njihov angažman je prvenstveno vezan za određene međunarodne projekte putem kojih se pruža podrška privatnom sektoru, a rijetki su slučajevi njihovog direktnog nastupa prema preduzećima. Dugoročno gledano, ovakav pristup ograničava interes

preduzeća (jer, zašto bi platili nešto što im se nudi subvencionisano ili besplatno), a upitan je i njegov doprinos razvoju i komercijalizaciji samih konsultantskih usluga na domaćem tržištu.

Za napredak domaćih kapaciteta za pružanje usluga, pored udruživanja praktičara i međusobne razmjene znanja, za određene nove oblasti kritično je obezbjediti sistematičan format prenosa nedostajućih znanja iz naprednijih zemalja. Kao i u slučaju potrebe boljeg informisanja preduzeća o mogućnostima i savremenim trendovima, i ovdje bi domaće institucije za podršku privredi⁴ mogle i trebale da daju doprinos kojim bi se uspostavio okvir za dostizanje kritično potrebnog znanja na domaćem tržištu.

2.3 Iskustva u zajedničkom radu sa drugim praktičarima, konzorcijumima i mrežama

Praktičari koji su učestovali u istraživanju u svom su nastupu dominantno samostalni. Dok se četvoro opisuje kao potpuno samostalno (bez posebnih praksi u saradnji sa drugim konsultantima), njih 11 je imalo iskustava kroz neformalnu ad hoc saradnju sa manjim brojem kolega na zajedničkim poslovima kada se za takvo nešto pružila prilika. Ostali anketirani praktičari imali su iskustava u zajedničkom radu sa drugim konsultantima kroz organizacije, mreže i konsultantske firme, kao što su EU TAC treneri, CEFE treneri, JICA mentori, Asocijacija za kvalitet BiH, Udruženje inženjera tehnologije Republike Srpske, Interfob, DIH – Digitalni inovacioni habovi, Sertifikovani konsultanti za digitalnu transformaciju PKRS i slično.

Navedena iskustva bila su dominantno pozitivna (čak u 17 slučajeva), posebno kada se radilo o saradnji sa manjim brojem poznatih kolega na zajedničkim poslovima. Negativna iskustva prvenstveno se odnose na ona koja su uključila konzorcijalnu formu saradnje kroz određena udruženja i asocijacije, dok praktičari koji su imali priliku da sarađuju putem konsultantskih kuća takođe svoja iskustva opisuju kao dobra.

Iz navedenog se može zaključiti da praktičari preferiraju samostalnost, kao i da se saradnja najčešće odvija u okruženju koje uključuje dobro poznate i provjerene kolege. Privatne konsultantske firme takođe predstavljaju dobru platformu za saradnju, dok se slučajevi organizovanja i pospješivanja saradnje savjetnika kroz određene, najčešće projektno podržane forme udruživanja, ne mogu okarakterisati kao posebno uspješni.

U pogledu udruživanja i zajedničkog nastupa praktičara, nekoliko učesnika u istraživanju navelo je kao pozitivan primjer način saradnje u arhitektonsko-građevinskoj struci, kao i saradnju u okviru Inženjerske komore u Republici Srbiji, što može da predstavlja interesantne i inspirativne prakse i za udruživanje praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP. Više informacija o ovim primjerima dato je u nastavku dokumenta, u [pogavlju 2.6](#).

⁴ Prema mišljenju pojedinih praktičara, neke institucije za podršku privredi ne bave se poslovima iz svog djelokruga koji prije svega uključuju unapređenje poslovnog okruženja i zalaganje za interese privrede i privrednika kod domaćih donosilaca odluka. Sa druge strane, one nelegitimno ulaze na tržište savjetničkih usluga posredujući između međunarodnih projekata, konsultanata i preduzeća, uz uzimanje posredničke provizije. U ovom kontekstu, kroz razgovore je eksplicitno spomenuta Privredna komora Republike Srpske (PKRS) koja okuplja, sertifikuje i angažuje konsultante u domenu digitalizacije, što neki sagovornici ne posmatraju blagonaklono.

2.4 Potreba, interes i motivacija za saradnju i za uspostavljanje mreže / zajednice praktičara

Uz svega jedan izuzetak⁵, učesnici u istraživanju se slažu da je saradnja između praktičara potrebna, navodeći pritom mnogobrojne koristi za praktičare, za poslovnu zajednicu i za društvo u cjelini. Koristi se ugrubo mogu podijeliti na one koje su komercijalnog karaktera, one koje uključuju proširenje baze znanja, kao i ostale koristi koje se posredno odnose na širu društvenu zajednicu.

Tabela 4: Potencijalne koristi od saradnje praktičara

Komercijalne koristi	Znanje, razmjena i učenje	Ostale koristi
Zajednički nastup na tržištu	Razmjena postojećeg i stvaranje novog znanja	Mogućnost rješavanja krupnijih problema
Bolje zadovoljenje potreba korisnika usluga	Razmjena iskustava	Izgradnja kulture traženja savjeta i mišljenja
Nova vrijednost za korisnike usluga	Komplementarnost i specijalizacija	Proširenje portfolija usluga (sve na jednom mjestu)
Snažnija tržišna pozicija	Saradnja umjesto konkurencije	Prepoznatljivost u okruženju
Povećanje kvaliteta usluga i efikasnosti	Zajednički kapaciteti	Veće povjerenje u konsultante
Veći i stabilniji poslovi	Zajednička rješenja (softver, licence)	<i>Usmjeravanje resursa u skladu sa potrebama MSP⁶</i>

Dominantan broj učesnika u istraživanju stavlja koristi od prenosa znanja i razmjene iskustava i učenja u istu ravan sa komercijalnim koristima kakve saradnja može da donese. Saradnja praktičara vidi se kao odlična platforma da se postojeće znanje sistematizuje, te da se praktičari specijalizuju i na taj način stvori dodatna vrijednost. Takođe, saradnja može da doprinese prenosu znanja između članova, dok je nedostajuće znanje (kao što je to diskutovano u [poglavlju 2.2](#)) moguće obezbjediti kroz zajedničke obuke, kroz učešće na seminarima i konferencijama, kao i kroz praktičan rad sa iskusnim konsultantima iz inostranstva. Uz to, pojedini korespodenti naglasili su važnost uvođenja novih i manje iskusnih mladih ljudi (juniora) u savjetnički posao kroz prenošenje znanja i iskustava, što bi takođe mogla da bude jedna od bitnih funkcionalnosti. Ipak, nedostatak međusobnog povjerenja se vidi kao ključni inhibitor za uspješnu razmjenu znanja i informacija, što se jedino može prevazići kroz upoznavanje, druženje i zajednički rad.

Kada je u mogućnosti, učesnici u istraživanju opredjeljuju se za zajednički savjetnički rad, dok svega jedan korespodent preferira isključivo individualan nastup. Argumenti za zajednički nastup uključuju jaču pregovaračku poziciju, veću ozbiljnost i konformnost u poslu, mogućnost pružanja brže i kvalitetnije usluge, koordinaciju i komplementarnost, mogućnost provjere i kontrolu učinka (od strane partnera), razmjenu znanja i iskustava, te veću efikasnost i mogućnost preuzimanja poslova većeg obima. Osam korespodenata ističe da izbor između individualnog i zajedničkog nastupa zavisi od karakteristika konkretnog posla, zbog čega ne isključuju ni jedan pristup. Kao argumenti za individualan

⁵ Umjesto (samo)organizovanja, ovaj korespodent preferira sistemsko rješenje kojim bi se praktičari za MSP institucionalno akreditovali (na sličan način kao notari, stečajni upravnici ili kao računovođe i revizori) i gdje bi postojala specijalizacija po određenim oblastima, npr. poput medijatora, poreskih savjetnika i slično.

⁶ Korespodenti su se složili sa ovom mogućnošću tek nakon što im je predočena, mada je niko nije samoinicijativno naveo.

nastup navode se loša iskustva u zajedničkom radu, postojanje specifičnih poslova koje nije moguće realizovati zajednički, nezavisnost u radu, nepostojanje potrebe za usklađivanjem sa drugima i značaj povjerenja na relaciji klijent – (individualni) konsultant.

Postoji raspoloženje za zajednički rad i izražen interes za međusobnu saradnju praktičara. U očima ljudi koji se bave savjetničkim poslovima potencijalne koristi od saradnje su prilično jasne i široko postavljene. S tim u vezi, apsolutna većina korespondenata zainteresovana je da se uključi u neki oblik saradnje, a čak i manji broj onih koji su se izjasnili da nemaju pretjerane potrebe da u svom poslu sarađuju sa drugima nema ništa protiv uspostavljanja odgovarajuće platforme za saradnju.

Analogno izraženoj potrebi, interesu i motivaciji za saradnju, postoji i značajna zainteresovanost za uspostavljanje zajednice / mreže praktičara za pružanje podrške poslovanju i razvoju MSP. Svega jedan korespondent nije zainteresovan za formiranje ovakve mreže zbog prethodnih loših iskustava, specifičnosti posla kojim se bavi i zbog jednostavnijeg rada u samostalnom aranžmanu. Pored njega, četiri učesnika u istraživanju izražavaju određene rezerve, ali ne isključuju mogućnost svog učešća u ovakvom poduhvatu. Kao preduslove za učešće navode povjerenje i provjerenost savjetnika (kolega), jasnu podjelu poslova i specijalizaciju, postojanje zaduženja za organizovano vođenje i predstavljanje zajednice, mogućnost davanja, ali i dobijanja znanja od drugih, postojanje zajedničkih vrijednosti i ciljeva i pravila rada, transparentnost u radu u smislu spečavanja zloupotreba zajednice za individualne interese, kao i mogućnost dobijanja novih poslova i ostvarivanja finansijskih efekata kroz zajednički rad u relativno kratkom roku.

Najveći broj korespondenata podržava idaju o formiranju mreže / zajednice praktičara, potkrepljujući svoju zainteresovanost sljedećim argumentima i potencijalnim koristima:

- učenje od drugih i proširenje baze komplementarnog znanja (posao je posljedica znanja),
- udruživanje radi razmjene iskustava i dobrih praksi,
- proširenje poznanstava sa kolegama iz branše,
- povećanje profesionalizma u savjetničkom poslu,
- proširenje portfolija usluga i klijenata,
- podjela uloga i međusobna kontrola izvršenja poslova,
- mogućnost korištenja zajedničkih referenci,
- prepoznatljivost, povjerenje i autoritet,
- bolja podrška preduzećima i novo zapošljavanje,
- proširenje baze saradnika (što je važno za komore),
- novi poslovi i poslovni kontakti, itd.

Može se zaključiti da su interes i motivacija praktičara za saradnju snažni i da je potrebno ponuditi odgovarajuće rješenje kroz formiranje mreže / zajednice praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP koje bi omogućilo konkretizovanje ove motivacije u praksi. Ipak, ovako visok stepen slaganja ne postoji kada su u pitanju konkretni načini realizacije udruživanja praktičara, o čemu je diskutovano u nastavku.

2.5 Preferencije i stavovi u vezi sa uspostavljanjem mreže / zajednice praktičara

U ovom poglavlju predstavljani su stavovi u vezi sa formiranjem zajednice / mreže praktičara za podršku MSP. Važno je napomenuti da nije bilo predloženo, niti predočeno bilo kakvo konkretno rješenje ili mogućnost, niti je sugerisana određena (pravna ili neka druga) forma zajednice. Diskutovano je o ciljevima i zadacima zajednice i očekivanjima od zajedničkog nastupa, kao i o opcijama za uspostavljanje mreže / zajednice praktičara i neophodnom nivou formalizacije saradnje. Od učesnika u istraživanju takođe je zatraženo da predlože mogući pristup pokretanju i organizovanju mreže / zajednice praktičara za podršku MSP. Omogućeno im je da se samostalno izjasne o elementima i funkcionalnostima koje bi zajednica trebala da ima, a potom i o mogućem načinu i pristupu uspostavljanju i organizovanju zajednice.

Po pitanju ciljeva i zadataka, dominantna većina korespondenata slaže se da mreža / zajednica praktičara treba da se komercijalno postavi prema MSP, kao i da služi kao platforma za razmjenu informacija, znanja i iskustava. Interesantno je da praktičari uključeni u istraživanje, kao mogući cilj saradnje, nisu samoinicijativno naveli mogućnost zagovaranja javnih politika i usmjeravanja javnih i donatorskih fondova u skladu sa potrebama MSP. Čini se da je ovaj zadatak za sada uglavnom prepušten donosiocima odluka na političkim i institucionalnim instancama, dok se praksa i struka i dalje nalaze u podređenoj ulozi. Većina se ipak složila i sa ovom mogućnošću, ali tek nakon postavljanja specifičnog pitanja o tome.

Prema stavovima korespondenata uključenih u istraživanje, mreža / zajednica praktičara treba da omogući stvaranje povjerenja između članova koje se stiče kroz redovne lične kontakte i kroz zajednički rad, zbog čega je važno uspostaviti kontinuitet u komunikaciji. Potrebno je da bude bazirana na principima kompetencija (dokazane stručnosti), profesionalne odgovornosti, solidarnosti i međusobnog uvažavanja. Važno je povesti računa i o tome da niko od uključenih članova ne može da preuzme dominantnu ulogu u zajedničkom radu i posljedično iskoristi saradnju u okviru mreže za ličnu korist. Očekuje se aktivizam i zalaganje svih uključenih članova, a poslove je potrebno dodjeljivati u skladu sa kompetencijama. Potrebno je definisati jasan portfolio usluga, kao i poslove koje uključeni pojedinci mogu na sebe preuzeti. Pored ciljeva usaglašenih između članova i jasnih pravila rada, potrebno je razviti i plan rada (koji bi mogao da uključi i pripremu analiza i predviđanja, te procjenu tržišnih kretanja i novih trendova) i dogovoriti funkcionalan model finansiranja zajednice. Potrebno je da postoji koordinator / sekretar koji bi se bavio komunikacijom i operativnim poslovima u ime zajednice.

Navedene funkcionalnosti upućuju na potrebu priličnog stepena formalizacije zajednice, što je u koliziji sa zahtjevom većeg broja korespondenata koji smatra da shema zajedničkog rada mora da bude dovoljno prilagodljiva i bez posebnog opterećenja za učesnike. Ovo čini produktivnu diskusiju o organizacionim potrebama buduće mreže / zajednice prilično nezahvalnim poslom, tim prije što nešto veći dio korespondenata smatra da zajednica treba da bude neformalna, a nije realno očekivati da neformalna grupa zadovolji navedene zahtjeve u pogledu funkcionalnosti. Bez postojanja formalne registrovane organizacije takođe nije moguće računati na ozbiljnije pozicioniranje, sticanje referensi, prijavljivanje na poslove, promociju i brendiranje, a da ne spominjemo nemogućnost finansijskog i operativnog poslovanja u situaciji u kojoj ne postoji pravno lice.

Stavovi uključenih praktičara prilično se razlikuju i kada je u pitanju potreba uspostavljanja određenog standarda, pristupa ili kodeksa zajedničkog rada. Dok jedni smatraju da saradnja treba da bude

dominantno fluidna i bazirana na interesu (jer pretjerano formalizovanje može da bude kontraproduktivno), drugi imaju stav da je potrebno usaglasiti i usvojiti osnovna pravila rada, što bi podrazumijevalo definisanje načina na koji se daju inicijative, donose odluke i sl. Treća grupa korespondenata preferira još veću formalizaciju i predlaže postavljanje pravila koja daju jasnost, ozbiljnost i profesionalnost, što u konačnici podrazumijeva i formalnu registraciju mreže ili zajednice kao pravnog subjekta.

Na postavljeno pitanje o tome na koji bi se način moglo inicirati samoorganizovanje praktičara, većina se slaže u tome da je najbolje da inicijativa krene od samih praktičara, a da se potom, ukoliko se priča uspješno pokrene, traži podrška institucija i projekata. Nijedan korespondent nema mišljenje da organizovanjem konsultanata treba da se bave komore i institucije za podršku privredu, dok njih pet smatra da je priču najbolje započeti uz projektnu podršku. Ipak, svaka od ove tri opcije ima svoje izazove i ograničenja, gdje je kod samoinicijative problematično (početno) finansiranje koje bi pobudilo interes i aktivizam, za institucionalne aktere kao problem je navedena opasnost od podložnosti političkim uticajima, dok je sa aspekta projektne podrške problematična održivost nakon završetka projekta, što se do sada pokazalo tačnim u nekoliko slučajeva u domaćoj praksi.

Pređođeni stavovi uđesnika u istrađivanju jasno ukazuju da postoji velika podudarnost po pitanju preferiranja samoinicijative pri organizovanju praktičara, kao i priličan stepen saglasnosti u vezi ciljeva i zadataka zajednice. Oblik (forma) organizovanja i, u vezi s tim, nivo formalizacije zajednice su podruđja gdje nema jedinstvenog mišljenja i gdje se potrebno dodatno posveti istrađivanju mogućih i odabiru najpovoljnije opcije, zbog đega na ovom mjestu neće biti više diskusije o tome.

Opcijama mogućeg organizovanja mreže / zajednice praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP pozabavićemo se nakon što se pobliđe upoznamo sa inspirativnim, ali i nekim ne tako dobrim praksama umređavanja praktičara u zemlji, regionu i u svijetu.

2.6 Dosadašnje prakse umređavanja praktičara

Donatorske prakse u Bosni i Hercegovini

Umređavanje, obuke i sertifikovanje konsultanata u BiH u proteklim decenijama najčešće su podrđavali međunarodni donatori, kroz projekte i projektne aktivnosti. Neke od reprezentativnih donatorskih inicijativa koje će biti predstavljene u nastavku uključuju: EU TAC projekt, CEFÉ trenera, JICA mentore i aktivnost uspostavljanja digitalnog inovacionog haba – DIH IDEMO.

Projekt Evropske unije Podrška za mala i srednja preduzeća kroz treninge i konsultacije (**EU TAC** - Training and Consultation Project) započeo je 2006. godine, a finansirao se iz CARDS 2005 fonda - Podrška EU Regionalnom Ekonomskom Razvoju u BiH. Cilj projekta uključio je povećanje konkurentnosti sektora MSP u BiH. U okviru projektne aktivnosti, analizirale su potrebe i pripremljeni programi obuke za MSP. Namjera projekta je bila da se kroz pet Regionalnih jedinica za razvoj preduzetništva, uspostavljenih u regionalnim razvojnim agencijama, podrđi izgradnja kapaciteta pružalaca usluga obuke kako bi u budućnosti nastavili da pružaju usluge MSP. EU TAC je takođe podrđao obuku kandidata i sertifikovao ih kao "EU TAC nacionalne trenera", te uspostavio bazu pružalaca usluga obuke koji su bili angađovani za projektne potrebe. Ovaj koncept nominalno je uspješno implementiran, a sertifikovani treneri nastavili su neko vrijeme da rade preko Regionalnih jedinica za razvoj, odnosno regionalnih razvojnih agencija, prije svega zahvaljujući potrebama donatora i novih projekata. Međutim, projektno i kasnije institucionalno oslanjanje nije proizvelo dugoročne efekte u smislu priznanja i punog prihvatanja obuđenih trenera na komercijalnom tržištu.

CEFE BiH je konsultantska i razvojna organizacija osnovana 2005. godine koja djeluje u domenu podizanja ličnih, organizacionih i institucionalnih kapaciteta kroz obuke, savjetovanje i moderacije, kao i u oblasti podrške zapošljavanju i samozapošljavanju u BiH i regionu. Dominantno se bavi obukom trenera i preduzetnika kroz implementaciju projekata i ugovora za različite međunarodne donatore i domaće organizacije. Udruženje CEFE BiH aktivno je i danas i ima sjedište u Banjaluci. S obzirom sa se radi o organizaciji fokusiranoj na obuku, njeni dometi u oblasti pružanja profesionalnih usluga savjetovanja preduzeća su ograničenog karaktera. Takođe, CEFE je naslonjen na međunarodne donatore i projekte, od kojih u značajnoj mjeri zavisi finanisanje ove organizacije.

Interesantno je predstaviti i regionalni projekt „Jačanje i proširenje mentoring usluge za mala i srednja poduzeća na Zapadnom Balkanu“, koji finansira Japanska agencija za međunarodnu suradnju (**JICA**). Za koordinaciju projektnih aktivnosti na nivou BiH zaduženo je Ministarstvo spoljnje trgovine i ekonomskih odnosa, aktivnosti u Federaciji BiH koordinše Federalno ministarstvo razvoja, preduzetništva i obrta, uz pomoć Sarajevske regionalne razvojne agencije – SERDA, dok je za implementaciju projekta u RS zadužena Razvojna agencija Republike Srpske – RARS. U okviru projekta, uspostavljen je sistem mentoringa i sertifikovan određeni broj mentora koji pružaju usluge privrednim subjektima u vezi sa dijagnostifikovanjem situacije u preduzećima, pomažu prilikom pripreme razvojnih aktivnosti, planova i projekata, savjetuju i koordinišu pristupanje fondovima, novim tehnologijama, konsultantskim uslugama, kako bi se podstakao razvoj i unapređenje poslovanja, te pružaju pomoć pri pripremi kreditnih aplikacija i aplikacija za programe podrške za MSP, kao i pomoć u pronalaženju poslovnih partnera i potrebnih informacija. U toku je treća faza projekta koji se, pored BiH, implementira u Srbiji, Sjevernoj Makedoniji i Crnoj Gori do kraja 2024. godine. Jasno je da se radi o ograničenom setu usluga preduzećima koje se prvenstveno plasiraju putem javnih poziva, a upitna je i održivost uspostavljenih kapaciteta nakon što presahne donatorska podrška.

U okviru projekta Inovacije i digitalizacija malih i srednjih preduzeća u BiH sufinansiranog od strane Evropske unije, GIZ je podržao aktivnost formiranja digitalnog inovacionog haba – **DIH IDEMO**, u partnerstvu koje je uključilo Inovacioni centar Banja Luka – ICBL, Razvojnu agenciju Republike Srpske – RARS, Elektrotehnički fakultet u Banjaluci, Privrednu komoru Republike Srpske i Razvojnu agenciju Eda. U prvoj fazi, nastojao se podržati razvoj regionalnog tržišta digitalizacije kroz razvoj i pružanje usluga preduzećima, uvođenje inovativnih poslovnih modela i izradu sistemskih politika i instrumenata. Aktivnosti su realizovane su tokom 2023. i 2024. godine i tek ostaje da se vidi kakvi će biti dugoročniji efekti i smislu razvoja novih vidova saradnje i razvoja tržišta digitalizacije u BiH.

Primjer neformalnog samoorganizovanja pružalaca usluga u Bosni i Hercegovini u oblasti prostornog planiranja, arhitekture i građevinarstva

Tokom intervjuja, nekoliko sagovornika napomenulo je kako bi bilo dobro da savjetnici za podršku poslovanju i razvoju MSP saraduju i koordiniraju poslove na sličan način kao što to čine arhitekta i građevinici. S obzirom da je sličan komentar došao od više sagovornika, nastojali smo da nešto detaljnije istražimo saradnju u oblasti prostornog planiranja, projektovanja i gradnje. Važno je napomenuti da se radi o izuzetno značajnoj privrednoj djelatnosti koja je već duže vrijeme važan generator ekonomske aktivnosti u BiH.

U proteklim decenijama, osnovano je više udruženja koje okupljaju arhitekta i građevince, kao što su DAGIT – Društvo arhitekata Republike Srpske, SARS – Savez arhitekata, građevinskih inženjera i tehničara, Inženjerska komora Republike Srpske i druga. DAGIT je registrovan još u vrijeme bivše Jugoslavije i mada još uvijek formalno postoji njegove su aktivnosti prilično oskudne, dok je SARS

prestao da egzistira. Projekat formiranja Inženjerske komore Republike Srpske nije u potpunosti uspio da zaživi, a njegovo se djelovanje odvijalo pod značajnim uticajem institucionalnih, a time i političkih struktura.

Jasno je da formalna udruženja nisu dala poseban doprinos unapređenju saradnje u struci, prije svega zbog toga što podrazumijevaju dodatni angažman i/ili finansiranje i predstavljaju obavezu za svoje članove, odnosno zato što struka nije spremna da prihvati vidove udruživanja kojima će dominirati politika. S obzirom da nisu uspjeli da artikulišu svoj glas preko formalnih udruženja, arhitekta i građevinci već više od jedne decenije sarađuju neformalno. Za ovaj vid saradnje nije presudno što su po prirodi posla upućeni jedni na druge, koliko je važno to što su ih određene poteškoće prisilile na saradnju. U nastavku ćemo nastojati da kratko predstavimo izazove koji su ih natjerali da koordinišu svoje aktivnosti i da prilično intenzivno i kontinuirano sarađuju.

Da bi zadovoljio formalne zahtjeve za obavljanje djelatnosti, nosilac posla iz branše mora da zaključi ugovore o poslovno-tehničkoj saradnji sa ovlaštenim pojedincima ili preduzećima koje pokrivaju sve faze planiranja, projektovanja i izvođenja (arhitektura, građevina, elekto, mašinske i hidroinstalacije) ili da, ukoliko se radi o preduzeću, angažuje 5 licenciranih inženjera iz različitih oblasti struke kako bi mogao da obezbjedi samostalan nastup na tržištu. Kada govorimo o javnom sektoru kao naručiocu posla, Zakon o javnim nabavkama propisuje da je cijena, po zadovoljenju propisanih zahtjeva i preduslova, presudan faktor za odabir dobavljača. Sama po sebi ova zakonska odredba nije problematična, ali je sporan način licenciranja pojedinca i firmi u struci, čime je određenom broju ljudi omogućeno da se pojave kao ravnopravni učesnici na tržištu, iako ne uživaju poseban profesionalni rejting i mada je upitno sa kakvim stručnim znanjem i referencama raspolažu. Ovi pojedinci, kao i firme koje ih angažuju, zadovoljavaju formalne uslove za učešće u procesu javnih nabavki. Oni predstavljaju značajnu konkurenciju stručnim pojedincima i preduzećima, s obzirom da obaraju cijene na tenderima, a naručioci posla nemaju valjan formalno-pravni razlog da ih isključe iz postupaka. Zbog nerealno niskih cijena i limitiranih stručnih kapaciteta često dolazi do problema pri realizaciji ugovora, a nije neuobičajena ni situacija da se angažovani pojedinci i firme obraćaju za pomoć iskusnijim kolegama koje su pobijedili na tenderima. Preduzeća koja su naslonjena na strukture vlasti i političke strukture često dobijaju poslove čak i kada je investitor svjestan da se na kraju neće dobiti potreban kvalitet⁷, odnosno da posao neće biti urađen u skladu sa ugovorom i projektnom dokumentacijom. Kao takva, ona su dominantno upućena na javne institucije i preduzeća, s obzirom da naručioci poslova u privatnom sektoru ne mogu sebi dozvoliti luksuz da angažuju nekog za koga znaju da neće biti u mogućnosti da završi posao (osim kada i sami nisu pod političkim pritiskom).

Zbog prethodno opisane situacije, najveći dio stručnih i referentnih ljudi, pojedinaca i firmi, u arhitektonsko-građevinskoj branši nastoji da u posljednjih 15-tak godina kroz dogovor i zajedničku koordinaciju aktivnosti umanjuje uticaj „nelojalne“ konkurencije na čitavom BiH tržištu. Velikom broju nosilaca javnih funkcija, pogotovo na lokalnom nivou, znanje i stručnost su važni da bi se izbjegle problematične situacije i uspješno realizovali poslovi koje finansiraju, zbog čega sve češće od stručnih ljudi traže pomoć prilikom formiranja zahtjeva u pogledu pribavljanja planske, projektne i druge dokumentacije. Postoji određena saglasnost na tržištu oko stručnosti i referentnosti, a ovakva saradnja postepeno je proširena sa javnog i na poslove u privatnom sektoru.

⁷ Interesantna je pojava da preduzeća iz Republike Srpske“ dobijaju poslove u opštinama, gradovima i kantonima u Federaciji Bosne i Hercegovine u kojima ne postoji mogućnost kompromisa između uticajnih struktura koje se nalaze u suprotstavljenim političkim taborima kao „treća strana“. Suprotna situacija (dobijanje javnih poslova u RS od strane firmi iz FBiH), predstavlja prilično rijedak fenomen.

I pored bitnih razlika između arhitektonsko-građevinske branše i poslova koji su predmet ovog istraživanja, iz prethodnog primjera moguće je izvući nekoliko zaključaka relevantnih za saradnju praktičara koji pružaju podršku sektoru MSP. Formalno udruživanje najčešće ne polučuje očekivane efekte i inicijative se relativno brzo razvodne ili upropaste. Mnogo važnije od formalizovanja saradnje je postojanje jasnog interesa i cilja oko kojeg je moguće obrazovati dogovor uključenih strana. S obzirom da praktičari za MSP pokrivaju prilično širok spektar pružanja usluga koje nisu nužno srodne, njihovo „sudaranje“ na tržištu je manje primjetno, zbog čega su i manje upućeni na saradnju. Za razliku od prostornog planiranja, projektovanja i građevinarstva, gdje postoje prilično jasno propisani uslovi licenciranja, ono nije formalizovano kada se radi o pružanju generalnih usluga poslovanju i razvoju MSP. I u ovom domenu postoji potreba boljeg i preciznijeg normiranja znanja, vještina i iskustva praktičara, ali se postavlja pitanje ko može da bude autoritet koji će se baviti ovim poslom kako se ne bi dogodilo da neka vrsta akreditovanja i ovdje postane kamen spoticanja, umjesto da pruži garanciju sigurnosti i kvaliteta i da unaprijedi posao.

Dobre prakse u regionu i u svijetu

Iz prethodno predstavljenih slučajeva, ne može se izdvojiti neki posebno inspirativan primjer udruživanja, niti (samo)organizovanja praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP u BiH. Izuzetak predstavlja komercijalna saradnja koja sa odvija u okviru privatnih konsultantskih preduzeća, kao i između samih konsultantskih kuća, mada je ona najčešće fokusirana na relativno užu stručni dijapazon. Pozitivni primjeri neformalne saradnje između praktičara po pravilu su ograničeni na manji krug (do 5) ljudi koji se dobro poznaju i imaju povjerenja stečenog kroz iskustvo u zajedničkom radu, bez obzira na to da li se prema karakteristikama posla koji obavljaju nadopunjuju ili dijele slične zadatke. Zbog toga smo se okrenuli prema okruženju, u nastojanju da identifikujemo neke inspirativne prakse saradnje između praktičara. U nastavku navodimo primjere Inženjerske komore Republike Srbije i Asocijacije (menadžment) konsultanata za MSP u Japanu.

Inženjerska komora Srbije

Inženjerska komora Srbije osnovana je mjeseca juna 2003. godine Zakonom o planiranju i izgradnji, kao strukovna organizacija, sa idejom da okupi inženjere koje rade u oblasti planiranja i izgradnje. Nastoji da obezbijedi prostor i uslove za rad inženjera, kao i za njihovo stalno usavršavanje i unapređivanje, kako na ličnom planu, tako i na nivou opšteg dobra. U postupku priprema za početak rada Komore, tadašnje Ministarstvo urbanizma i građevina Republike Srbije izdalo je dvije stotine „nultih“ licenci odgovornih planera, urbanista, projektanata i izvođača radova.

Komora ima skupštinu koja broji 60 članova, predsjednika, te upravni i nadzorni odbor. Postoje i izvršni odbori 6 matičnih sekcija, a posebnu kategoriju čini sud časti, koji je stupio na snagu 2019. godine kao nezavisan i samostalan organ za utvrđivanje povreda etičkih normi i profesionalnih standarda i normativa (profesionalne odgovornosti), kao i za izricanje mjera članovima Komore za takve povrede.

Inženjerska komora Srbije kao strukovno udruženje je veoma operativna i ima svoje regionalne kancelarije na ukupno 12 lokacija. Članovi komore su licencirani prostorni planeri, urbanisti, arhitekta, inženjeri (građevinske, mašinske, elektrotehničke, saobraćajne, tehnološke i drugih tehničkih struka), pejzažne arhitekta i licencirani izvođači, kojima je izdata licenca i koji su upisani u registre. Svojim članovima komora nudi osiguranje od profesionalne odgovornosti, promociju kroz registar licenciranih inženjera, arhitekata, prostornih planera i izvođača, podršku pri angažovanju na značajnim infrastrukturnim projektima, unapređenje znanja i vještina, platformu za upoznavanje i razmjenu informacija i druge pogodnosti.

Relevantnost ovog primjera ograničena za potrebe udruživanja praktičara za podršku MSP s obzirom da se radi o specifičnom strukturnom udruženju. Ipak, važno je to što su početne aktivnosti bile podržane od strane resornog ministarstva, pogotovo u vezi sa izdavanjem nultih licenci odgovornim ljudima sa određenim profesionalnim renomeom, kao i to što postoji sud časti koji ima pravo da oduzme licence u slučaju nepoštivanja profesionalnih standarda.

Organizacija konsultanata za MSP u Japanu

Japanska Organizacija konsultanata za MSP (J-SMEC – Japan Small and Medium sized Enterprise Consultant) uspostavljena je na privatnu inicijativu 1954. godine. Broji oko 8,500 članova, specijalista za dijagnostifikovanje i pružanje savjeta preduzećima u vezi sa različitim pitanjima u domenu upravljanja (menadžmenta). Okuplja konsultante iz oblasti menadžmenta garantujući postojanje relevantnih referenci i upravljačkih resursa, bez obzira da li se radi o pružanju usluga korisnicima u privatnom ili u javnom sektoru.

Organizacija vodi registar specijalista koji imaju određeni nivo kapaciteta za pružanje usluga MSP. Čitav sistem osmišljen je na način da olakšava pronalaženje profesionalaca koji mogu da dijagnostifikuju stanje i pruže savjet preduzećima. U zavisnosti od svoje specijalizacije, članovi organizacije pružaju savjet u pripremi strategije rasta preduzeća u specifičnim segmentima poslovanja, a potom podržavaju proces implementacije pripremljene strategije kroz praćenje performansi preduzeća i obezbjeđenje podrške u svim oblastima koje implementacija strategije nalaže.

U okviru svojih aktivnosti, organizacija se bavi istraživanjem i istragama, razvojem kapaciteta, objavljivanjem publikacija i informisanjem, kao i međunarodnom saradnjom, a takođe ima i poslovnu kliniku. Da bi se poslovni konsultant kvalifikovao za članstvo u organizaciji potrebno je da prođe 3 kruga testiranja, od kojih se svaki organizuje jednom godišnje u 7 najvećih centara u Japanu. Lica koja zadovolje kroz sva tri kruga testiranja registruju se kod Ministarstva privrede, trgovine i industrije na period od 5 godina, a obavezna su pohađati godišnje obuke.

Prethodno opisani slučaj organizovanja konsultanata za MSP u Japanu može poslužiti kao primjer načina na koji se može podržati i urediti savjetničko tržište. Inicijalno, J-SMEC je predstavljao privatnu inicijativu koja je zahvaljujući dugoj tradiciji i dobrim praksama prepoznata od strane javnog i privatnog sektora i registrovana kod resornog ministarstva u skladu sa naknadno donesenim zakonom u vezi sa MSP.

Prethodni primjeri umrežavanja praktičara pokazuju da se prakse značajno razlikuju, kako u Bosni i Hercegovini, tako i u okruženju i u svijetu. Dok domaći primjeri upućuju na relativni neuspjeh domaćih inicijativa podržanih kroz različite projekte, posebno u smislu njihovog šireg prihvatanja i održivosti, kao dobri ističu se primjeri privatnih inicijativa proisteklih iz jasno iskazanog interesa i okupljanja oko zajedničkog cilja. Mada se ne može reći da smo pronašli uporediv domaći primjer, posebno iz aspekta širine i raznorodnosti savjetničkog posla sa MSP, organizovanje u nekim drugim branšama ipak može da pruži odgovore na određena pitanja i nedoumice. S tim u vezi, podsjećamo i na dominantan stav praktičara koji su učestovali u istraživanju da je potrebno da inicijativa za udruživanjem savjetnika za MSP proistekne iz potrebe i od samih praktičara, te da se potom validira u praksi, prije nego što se zatraži podrška od strane međunarodnih donatora i domaćih institucionalnih instanci.

3. Zaključci i preporuke

U narednom pregledu zaključaka i preporuka nastojali smo damo odgovore na postavljena istraživačka pitanja. Sažeto smo predstavili rezultate i nalaze istraživanja kako bi svi oni koji su zainteresovani za tematiku udruživanja praktičara za MSP, a koji nemaju dovoljno vremena da pročitaju čitavo istraživanje, bili u prilici da dobiju informisan uvid o interesu i potrebama MSP za savjetničkim uslugama u BiH, kapacitetima za njihovo pružanje, postojećem interesu, motivaciji i preferencijama praktičara za saradnju, te dosadašnjim praksama udruživanja. Na osnovu predstavljenih zaključaka, na kraju su date preporuke usmjerene na aktivnosti koje mogu da pospješe saradnju između praktičara za podršku poslovanju i razvoju, unaprijede lokalno tržište pružanja savjetničkih usluga i daju novu vrijednost MSP.

3.1 Pregled iskazanog interesa, mogućnosti i opcija

Potrebe BiH preduzeća za savjetničkim uslugama su značajne, ne samo u domenu specijalističkih tema i novih trendova, već i kod bazičnih upravljačkih funkcija. Traženje eksterne pomoći nije uobičajeno za MSP, osim kada se radi o hitnim operativnim problemima ili potrebi zadovoljenja određenih normativnih i tehničkih zahtjeva. Uz izuzetak manjeg broja naprednih preduzeća koja su najčešće u stranom vlasništvu, zbog dominantne fokusiranosti na rješavanje bazičnih operativnih problema, istraživačko-razvojna funkcija, digitalna unapređenja, inovacije i primjena novih trendova u poslovanju predstavljaju teme koje nisu dostižne najvećem broju MSP u BiH.

Domaći kapaciteti za pružanje usluga u velikoj mjeri odražavaju situaciju u samim preduzećima. Nedovoljno izražena i profilisana tražnja za konsultantskim uslugama, ograničava specijalizaciju praktičara, što dovodi do situacije dominantno samostalnog nastupa i međusobnog konkurisanja na tržištu. Ovo za posljedicu ima nedovoljnu saradnju, ograničenu razmjenu i primjenu novih znanja i nizak kvalitet usluga.

Domaći savjetnički kapaciteti imaju ograničen domet u oblasti istraživanja i razvoja (robotizacija, primjena vještačke inteligencije), zelenoj transformaciji (CBAM) i primjeni EU direktiva (tehnički standardi, cyber bezbjednosti). Domaći stručnjaci koji se bave sličnim temama najčešće se angažuju preko međunarodnih projekata što u dužem roku može da destimulativno utiče na razvoj savjetničkog tržišta. Ako se ovom pridoda i nizak nivo saradnje između praktičara, kao i nepostojanje stimulativnog okruženja za prenos postojećeg i razvoj novih znanja, jasno je da je u opisanoj situaciji upitan dalji razvoj domaćeg tržišta savjetničkih usluga za MSP, a time i razvoj preduzeća.

Praktičari dominantno nastupaju samostalno ili u neformalnim grupama sa manjim brojem dobro poznatih i provjerenih kolega. Dosadašnje konzorcijalne forme saradnje, kroz udruženja i asocijacije podržane od strane međunarodnih projekata i domaćih institucija, nisu polučile očekivane rezultate. Konsultantske firme koje okupljaju savjetnike na komercijalnoj osnovi predstavljaju solidnu platformu za saradnju, ali se najčešće radi o uskim oblastima specijalizacije koja pokriva tek manji dio potreba tržišta.

Ilustracija 1: Začarani krug na tržištu konsultantskih usluga u BiH



3.2 Preporuke za uspostavljanje zajednice praktičara

U cilju razvoja domaćeg tržišta, potrebno je obezbjediti bolje informisanje MSP o raspoloživosti i važnosti eksternih savjetničkih usluga, kao i o potencijalnim koristima za poslovanje, te omogućiti prenos znanja i podizanje svijesti o novim trendovima i zahtjevima, kao što je npr. vještačka inteligencija ili CBAM. Takođe je važno obezbjediti sistematičan format prenosa nedostajućih znanja (posebno kada su u pitanju novi trendovi), kao i funkcionalan (jednostavan, jeftin i prihvatljiv) okvir za međusobnu razmjenu znanja između praktičara, čime bi se pospješilo dostizanje kritično potrebnog znanja na domaćem tržištu. Uz povezivanje ponude i tražnje za savjetničkim uslugama, jedan od zadataka institucija za podršku privredi treba da uključi informisanje preduzeća o novim trendovima, zahtjevima i potrebama.

S obzirom da praktičari za MSP pokrivaju prilično širok spektar pružanja usluga koje nisu nužno srodne, njihovo „sudaranje“ na tržištu nije toliko primjetno, zbog čega su do sada bili manje upućeni na saradnju, za razliku od specijalista iz nekih drugih branši. Ipak, ljudi koji se bave savjetničkim poslovima prilično jasno vide potencijalne koristi od saradnje, pa je potrebno je iskoristiti postojeće raspoloženje, te artikulirati i konkretizovati izražen interes za zajednički rad kroz formiranje zajednice / mreže praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP.

Za razliku od saglasnosti o potrebi udruživanja praktičara, ne postoji podudarnost kada su u pitanju konkretni načini njene realizacije. Očekivanja od udruživanja upućuju na neophodnost formalizacije zajednice, što je u koliziji sa dosadašnjim praktičnim iskustvima, kao i sa zahtjevima da shema zajedničkog rada bude dovoljno prilagodljiva i neopterećujuća za članove. Bez postojanja formalno registrovane organizacije, u situaciji u kojoj ne postoji pravno lice, nije moguće organizovati finansijsko i operativno poslovanje, niti preduzeti korake na ozbiljnijem pozicioniranju, sticanju referenci, promociji i brendiranju.

Samoinicijativa (jednog ili nekoliko respektabilnih praktičara) vidi se kao prvi korak u organizovanju mreže / zajednice, a potom, ukoliko se priča uspješno pokrene, moguće je zatražiti podršku institucija i projekata. Svaka opcija ima svoje izazove i ograničenja, gdje je kod samoinicijative problematično (početno) finansiranje koje bi pobudilo interes i aktivizam, za institucionalne aktere problem je podložnost političkim uticajima, dok je sa aspekta projektne podrške problematična održivost nakon završetka projekta, što se do sada pokazalo tačnim u nekoliko slučajeva.

Iz predstavljenih isustava u praksi, nije moguće izdvojiti neki posebno inspirativan primjer udruživanja, niti (samo)organizovanja praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP u BiH. Pozitivni primjeri neformalne saradnje između praktičara za MSP po pravilu su ograničeni na manji krug ljudi, dok su dobri primjeri udruživanja većeg broja ljudi karakteristični za neke druge specijalističke branše.

Predstavljeni praktični primjeri upućuju na to da formalno udruživanje praktičara za MSP najčešće ne daje očekivane efekte i da se inicijative se relativno brzo razvodne i upropaste. Dobre prakse udruživanja postoje kada se radi o specifičnim strukovnim udruženjima. Kod neformalnog udruživanja, presudno je postojanje jasnog zajedničkog interesa i cilja oko kojeg je moguće obrazovati dogovor uključenih strana, što je najbolje vidljivo na primjeru saradnje u arhitektonsko-građevinskoj struci u BiH. Formalna saradnja ima svoje prednosti, ali i mane i ograničenja. Jedan od dobrih primjera je Inženjerska komora Srbije, gdje postoji sud časti koji ima autoritet da oduzme licence kod nepoštivanja profesionalnih standarda.

Pored komercijalnih interesa i ciljeva, postoji potreba boljeg i preciznijeg normiranja znanja, vještina i iskustva praktičara, ali se otvara pitanje ko može da bude autoritet koji će se baviti ovim poslom kako se ne bi dogodilo da neka vrsta akreditovanja postane kamen spoticanja, umjesto da pruži garanciju sigurnosti i kvaliteta i da unaprijedi posao. Uticaj na javne politike i usmjeravanje javnih i donatorskih fondova, u skladu sa potrebama MSP, još uvijek se ne nalazi na listi tema o kojima praktičari za MSP razmišljaju.

Tabela 5: Ključni elementi za formiranje mreže / zajednice praktičara i nivo saglasnosti

Element	Nivo saglasnosti
Potreba saradnje i interes za udruživanjem	Veoma visok
Ciljevi i zadaci mreže / zajednice	Priličan
Način organizovanja	Visok (samoorganizovanje)
Nivo formalizacije	Nizak
Oblik organizovanja	Nizak

I pored postojanja saglasnosti i interesa u vezi sa potrebom udruživanja praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP, samoorganizovanjem kao pristupom organizovanju, te prilične saglasnosti o ciljevima i zadacima buduće zajednice, mišljenja u pogledu oblika organizovanja i nivoa formalizacije su podijeljena, a dosadašnja praktična iskustva ne pokazuju dobar i uporediv primjer, pa se potrebno dodatno posveti analizi mogućnosti i odabiru najpovoljnije opcije.

3.3 Opcije za uspostavljanje zajednice praktičara

Nominalno postoji više mogućnosti za uspostavljanje zajednice / mreže praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP. One uključuju: neformalnu saradnju bez registracije posebnog pravnog lica, saradnju u okviru odgovarajućeg pravnog lica (udruženje građana ili zajedničko preduzeće), saradnju u okviru konsultantske kuće, saradnju u okviru neke od postojećih institucija za podršku MSP, kao i saradnju u okviru projekata. Svaka od navedenih opcija ima svoje prednosti i mane koje su sažeto sumirane u narednom pregledu.

Tabela 6: Moguće opcije za uspostavljanje zajednice / mreže praktičara

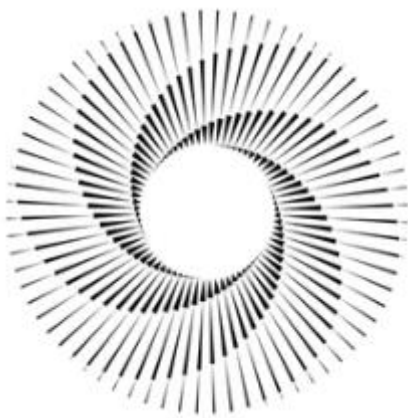
Bitni elementi	1) Neformalno udruživanje (bez pravnog lica)	2) U okviru (novog) zajedničkog udruženja ili preduzeća	3) U okviru (postojeće) konsultantske kuće	4) U okviru institucija	5) U okviru projekta
Postojanje samoinicijative	√	√	x	x	x
Inicijalno / osnovno finansiranje	x	x	√	?	√
Organizaciona i logistička podrška	x	√	√	√	√
Samostalnost u radu	√	√	x	x	x
Potrebna širina djelovanja	√	√	x	√	?

Prethodne opcije predstavljene su radi metodološke korektnosti. Jasno je da nema optimalnog rješenja i da njihova dalja analiza ne može dovesti do željenog rezultata, bez obzira na to koje kriterijume postavimo. Da bismo došli do mogućeg i prihvatljivog rješenja, mogućnosti organizovanja praktičara za podršku poslovanju i razvoju MSP potrebno je posmatrati na drugačiji način, sa aspekta njihove operabilnosti u smislu misije koje ovakva zajednica treba da ima, u vezi sa čim postoji priličan stepen saglasnosti.

U skladu sa prethodno predstavljanim mišljenjima i stavovima praktičara, postoje [tri moguće grupe koristi](#) oko kojih se obrazuje interes za udruživanjem, a koje upućuju na misiju zajedničkog djelovanja. Komercijalne koristi, kao što su zajednički nastup, snažnija tržišna pozicija, unapređenje kvaliteta usluga i vrijednost za klijente, se same po sebi podrazumijevaju i nije ih potrebno dublje analizirati. Slično je i sa opštim koristima za društvo, kao što su rješavanje krupnijih privrednih problema, izgradnja povjerenja u konsultante i uticaj na usmjeravanje resursa u skladu sa potrebama preduzeća. Komercijalne i opšte koristi, uključujući i prepoznatljivost zajednice praktičara i izgradnju kulture traženja savjeta i mišljenja, treba da dođu kao posljedica znanja, odnosno korisnosti koje zajednica praktičara može da pruži u rješavanju problema, najprije preduzećima, a potom i društvu u cjelini. Potrebno je potražiti način na koji će se „raspakovati“ začarani krug na domaćem tržištu konsultantskih usluga, tako što će se kroz saradnju između praktičara primjeniti postojeće i stvoriti novo znanje koje će poslužiti za rješavanje postojećih i novih problema, a samim tim i povećati zainteresovanost i nivo povjerenja kod donosilaca odluka u MSP.

Zbog toga ćemo se fokusirati na koristi koji bi dobro postavljena i organizovana zajednica praktičara mogla da obezbjedi u vezi sa primjenom i razmjenom postojećeg znanja, iskustava, informacija, te učenjem i stvaranjem novog znanja i zajedničkih rješenja koja mogu donijeti praktične koristi sektoru preduzeća. Pri tom, polazimo od potreba preduzeća, odnosno pitanja: - **Šta je sada i šta će u budućnosti biti potrebno preduzećima?**

Ne bi bilo dobro da se buduća zajednica / mreža praktičara od strane članova i preduzeća, niti u javnosti, percipira kao kanal za obezbjeđenje poslova uključenim savjetnicima, jer se ne bi suštinski razlikovala od konsultantskih firmi koje upravo to i čine. Umjesto toga, potrebno je identifikovati sadašnje i perspektivne potrebe⁸ i kroz odgovarajuće uslove za saradnju i razmjenu znanja stvoriti informisanu, kvalitetnu, potrebnu i prihvatljivu ponudu korisnicima usluga, odnosno preduzećima. Da bi se uspelo u poduhvatu i da bi zajednica praktičara postala posebna i prepoznatljiva, potrebno je ponuditi novu vrijednost i stajati iza nje. Moguće rješenje treba da bude obrazovano oko partnerskog rada na ostvarenju zajedničke misije ljudi koji se bave pružanjem poslovnih usluga.



Misija: Zajednica / mreža praktičara olakšava dinamično usklađivanje aktuelne i perspektivne ponude i potražnje poslovnih usluga zasnovanih na znanju, doprinoseći ubrzanju pametne i zelene tranzicije i dostizanju višeg stepena otpornosti na udare (resilience) MSP u BiH.

U skladu sa ovako postavljenom misijom, postoji nekoliko **grupa aktivnosti** koje se mogu naći u fokusu zajednice:

1. detekcija novih prioriteta i tema relevantnih za tranziciju MSP i pružanje poslovnih usluga (perspektivna tražnja – područje bliskog gotovo mogućeg, gdje je potrebna savjetodavna podrška),
2. učenje – stvaranje “kritične mase” praktičnog znanja za pružanje ciljanih poslovnih usluga prema detektovanim prioriteta i temama,
3. formiranje kredibilne i komplementarne ponude,
4. promocija prioriteta i kredibilne (i komplementarne) ponude prema MSP,
5. praćenje, vrednovanje i učenje na osnovu povratnih informacija od MSP i konsultanata (eksternih i internih).

U prvom koraku, potrebno je okupiti praktičare⁹ na jednom mjestu i obezbjediti mogućnost direktne i žive interakcije između ljudi, kako bi se oni (bolje) upoznali i kako bi se razvilo međusobno povjerenje.

⁸ U trenutnoj situaciji na tržištu konsultantskih usluga u BiH, tražnja nužno da odgovara potrebama. Opterećena operativnim problemima, preduzeća su nedovoljno informisana i u takvim okolnostima najveći dio njih nije u mogućnosti da kvalitetno artikuliraju svoje potrebe. Zato se potrebno okrenuti aktuelnim, kao i budućim potrebama i nastojati da se aktivno utiče na razvoj ponude i na tražnju za savjetničkim uslugama.

⁹ U ovom smislu, praktičar je neko ko se izvana (konsultanti) ili iznutra (zaposleni stručnjaci u preduzećima) na praktičan način bavi praćenjem potreba i trendova i rješavanjem problema u preduzećima.

Pored upoznavanja i sticanja povjerenja, potrebno je stvoriti okruženje za razmjenu informacija za što je pogodno manje formalno okruženje (potencijalno prilagođen oblik World / Led Café -a). Važno je da se učesnici predstave, da razmijene informacije o poslovima kojima se bave, kao i novim temama i trendovima sa kojima su se uhvatili u koštac¹⁰, što istovremeno može da bude prilika za ličnu promociju i interesantna tema za publiku. Interni stručnjaci iz preduzeća treba da budu pozvani da pričaju o problemima sa kojima su se susretali u svom poslu i o načinima na koje su ih riješili.

Zajednica / mreža praktičara treba funkcionisati proporcionalno interesima njenih članova, koji treba da pronađu vrijeme i ulože napor u skladu sa interesom koji pronađu u zajednici. Zajednica će voditi računa o samostalnosti i slobodi svakog člana, bez nametanja posebnih ograničenja, osim promovisanja savjesnog obavljanja poslova. U domenu svog posla, svako nastavlja da radi kao što je i ranije radio, bez obzira na svoje pristupanje i status. Od samog početka, potrebno je uspostaviti i održati određenu dinamiku – ritam rada, tako što će se sastanci organizovati periodično u dogovorenim terminima. Zajednica će inicijalno djelovati neformalno, a ukoliko se u određenom periodu dogovoreni koncept pokaže kao opravdan, razmotriće se i eventualno dogovoriti formalniji oblik organizovanja. Prvo okupljanje se može organizovati na inicijativu i u organizaciji neke od zainteresovanih organizacija, a dalje aktivnosti se mogu odvijati u skladu sa dogovorom postignutim tokom inicijalnog okupljanja.

Proces razvoja mreže / zajednice treba da uključi sljedeće faze:

1. **Faza isprobavanja (Safe2Fail)** – uključuje prvu i drugu grupu aktivnosti, npr.
 - prezentacija nalaza novih istraživanja i studija na pravcu pametne i zelene tranzicije i stvaranja otpornosti MSP, pokušaj zajedničke detekcije prioriternih tema (hibridna, dobro pripremljena i moderirana radionica)
 - razmjena raspoloživih znanja i iskustava u vezi sa prioriternim temama, detekcija potreba za učenjem, metoda učenja i izvora znanja (sličan format radionice)
 - razmjena novog znanja i iskustva stečenih kroz učenje i međusobnu saradnju (sličan format radionice)
2. **Faza pilotiranja** – uključuje treću i četvrtu grupu aktivnosti, na osnovu uvida i iskustava stečenih kroz fazu isprobavanja (sličan format rada/radionice)
3. **Faza konsolidacije** – uključuje petu grupu aktivnosti
 - pružanje i unapređivanje poslovnih usluga na osnovu učenja iz prakse (peta grupa aktivnosti) i novog učenja (novi ciklus: teme-učenje-ponuda-promocija-pružanje i praćenje...)
 - (godišnje) konferencije na kojima će se predstavljati i promovisati dostignuto u prethodnoj fazi i prioriterno u narednoj fazi.

Sama struktura (oblik, forma) udruživanja treba da omogući realizaciju prethodno pobrojanih aktivnosti. Moguća su i potrebna prilagođavanja “u hodu”, tako da je u ovom trenutku neozbiljno isključiti bilo koju od opcija za uspostavljanje zajednice koja su predstavljene u prethodnoj tabeli. U traženju mogućeg rješenja, potrebno se fokusirati na naredni korak, u skladu sa misijom i ulogom koju zajednica treba da ima, a njena struktura i način djelovanja će se postepeno prilagođavati prema povratnim informacijama dobijenim kroz svaku novu preduzetu aktivnost.

¹⁰ Razmjena informacija i dobrih praksi ne podrazumijeva dijeljenje znanja do kojeg su praktičari došli na mukotrpan način i od kojeg žive kroz posao koji obavljaju. Dovoljno je da se predstavi ono što je urađeno, a ne nužno i kako je nešto odrađeno.

Prilozi

Prilog 1: Upitnik

R.br.	Pitanja
1.	Kakvo je Vaše dosadašnje praktično iskustvo u radu sa MMSP? Koje ste poslove obavljali? Šta predstavlja vašu specijalizaciju?
2.	Sa kojim novim izazovima / trendovima se MMSP suočavaju (pametna tranzicija, digitalizacija, zelena transformacija, vještačka inteligencija, sticanje gipke otpornosti)? Da li postoje odgovarajući (domaći) kapaciteti za podršku poslovanju i razvoju MMSP u (n)ovim oblastima? Da li su oni dovoljni?
3.	Da li ste do sada imali iskustava sa samoorganizovanjem praktičara u određenoj oblasti (npr. lokalni razvoj, razvoj MSP, digitalizacija, energetska efikasnost, i sl.)? Jeste li prethodno pružali konsultantske usluge u nekoj vrsti partnerstva ili konzorcijuma? Da li su ova iskustva bila pozitivna?
4.	Da li postoji potreba za nekim vidom samoorganizovanja praktičara za podršku poslovanju i razvoju MMSP? Zašto? Koje su moguće koristi?
5.	Na koji se način može obezbjediti prenos znanja i razmjena iskustava između praktičara? Postoji li potreba samoorganizovanja praktičara i saradnje u identifikaciji novih izazova / potreba MMSP i vlastitoj pripremi za odgovore kroz učenje i dijeljenje znanja i iskustava?
6.	Da li preferirate individualan ili zajednički nastup u radu sa MMSP? Da li je potrebno i moguće zajednički nastupiti na tržištu kako bi se korisnicima usluga ponudila nova dodatna vrijednost? Zašto? Koji su argumenti za individualan, a koji za zajednički nastup?
7.	Da li biste bili zainteresovani da zajednički radite sa praktičarima koji se bave pružanjem savjetodavne podrške poslovanju i razvoju MMSP? Zbog čega ne? / Zbog čega da i pod kojim uslovima? Kakva su vaša očekivanja?
8.	Šta je potrebno preduzeti i kako je potrebno postaviti shemu da bi uključeni članovi pronašli interes da zajednički nastupaju? Koje je funkcionalnosti neophodno uspostaviti kako koje bi se praktičari operativno sarađivali? Kakva bi trebala da bude dinamika zajedničkog rada?
9.	Koji su najvažniji elementi da bi koordinacija između praktičara za podršku MSP operativno zaživjela? Koji model koji bi u praksi mogao funkcionisati? Koji su mogući problemi i izazovi?
10.	Preporučujete li formalan ili neformalan način saradnje? Koje su prednosti i nedostaci jedne i druge opcije? Vidite li neku (kombinovanu) mogućnost kako bi saradnja praktičara zaživjela i funkcionisala?
11.	Kako balansirati između pojedinačnih interesa uključenih praktičara? Šta je potrebno učiniti da bi se razvilo povjerenje između uključenih praktičara? Da li je neophodno da praktičari koji sarađuju imaju komplementarno znanje i iskustvo?

R.br.	Pitanja
12.	Da li je potrebno uspostaviti neki standard (pristup, kodeks) rada? Šta bi on podrazumijevao? Da li bi takvo nešto predstavljalo ograničenje za uključene praktičare?
13.	Da li bi mreža praktičara trebala da komercijalno nastupa prema MMSP ili postoje neki drugi razlozi za umrežavanje? Da li bi se praktičari prioritetno trebali posvetiti podizanju svijesti i lobiranju za usmjeravanje sredstava prema novim potrebama MMSP kod domaćih institucija i međunarodnih organizacija?
14.	Na koji bi se način moglo inicirati samoorganizovanje praktičara (putem nekog projekta, putem komora i drugih institucija za podršku privredi, na inicijativu nekog od praktičara i sl.)?
15.	Da li vam je poznat neki vid umrežavanja savjetnika / konsultanata za MMSP u BiH? Da li je ova mreža operativna i da li funkcioniše? Da li ste sarađivali? Koje aktivnosti se provode?
16.	Postoje li neke dobre prakse umrežavanja praktičara za podršku poslovanju i razvoju MMSP? Šta biste mogli preporučiti?

Prilog 2: Spisak učesnika u istraživanju

R.br.	Ime i Prezime	Preduzeće / institucija Lokacija	Termin sastanka
1.	Stevo Borojević	Mašinski faluktet Banja Luka	14.10.2024. u 14h
2.	Miloš Todorović	Cekon Banja Luka	14.10.2024. u 15:30h
3.	Momir Širko	Cidea Banja Luka	15.10.2024. u 11h
4.	Brane Novaković	ABC Consulting Banja Luka	15.10.2024. u 13h
5.	Dragan Savić	Drvomehanika Banja Luka	28.10.2024. u 11:30
6.	Drago Gverić	ICBL Banja Luka	16.10.2024. u 11h
7.	Goran Rodić Saša Karalić	Preda Prijedor	16.10. 2024. u 14h
8.	Stevo Latinović	Normativ d.o.o. Banja Luka	17.10.2024. u 11:30h
9.	Svjetlana Mičić Andrić	Cyclos Systems Banja Luka	17.10.2024. u 14:30h
10.	Miroslav Dragić	Nesoft Banja Luka	17.10.2024. u 9h

R.br.	Ime i Prezime	Preduzeće / institucija Lokacija	Termin sastanka
11.	Boris Maksimović	FirmKontrol Banja Luka	4.11. 2024. u 12:30h
12.	Senad Pašalić Mirza Sikirić Aida Pašalić	Zeda Zenica	30.10.2024. u 9:30 h
13.	Bojan Benderać	Tredea Trebinje	31.10. 2024. u 10h
14.	Ranka Gojković	Mašinski fakultet Istočno Sarajevo Istočno Sarajevo	30.10.2024. u 12h
15.	Nedim Šuta	Finlab consulting d.o.o. Mostar	24.10.2024.
16.	Bahrija Umihanić	Ekonomski fakultet Tuzla	04.11. u 14:30h
17.	Ismar Alagić	Univerzitet u Sarajevu Sarajevo	23.10.2024.
18.	Sanela Dževlan	SERDA Sarajevo	31.10.2024.
19.	Krunoslav Rašić	GIZ Sarajevo	27.10.2024.
20.	Ognjenka Lalović	STK Sarajevo	4.11.2024. u 10h
21.	Šejla Mahmutović predsjednica	Center21 Sarajevo	30.10.2024. u 15h
22.	Veselin Savić	Područna privredna komora Trebinje Trebinje	6.11.2024.



DevelopmentConsulting

+387 65 630 372
www.devcon.pro
info@devcon.pro

DevCon
Mišel Pavlica s.p. Banja Luka
Gundulićeva 74,
78000 Banja Luka
Bosna i Hercegovina