

**NAJBOLJE PRAKSE POSLOVNE IZVRSNOSTI NA PRIMJERU
OPĆINE TEŠANJ**

**THE BEST PRACTICES OF BUSINESS EXCELLENCE ON TEŠANJ'S
MUNICIPALITY CASE**

Ismar Alagić, Doc.dr.sc.,dipl.inž.maš.
Općina Tešanj/Univerzitet u Zenici, Mašinski fakultet u Zenici
Tešanj/Zenica
Bosna i Hercegovina

Suad Huskić, mr.sc.
Općina Tešanj
Tešanj
Bosna i Hercegovina

Fuad Šišić, dipl.inž.maš.
Općina Tešanj/ MANN+HUMMEL BA
Tešanj
Bosna i Hercegovina

REZIME

Poslovno okruženje općine Tešanj je atraktivno, kako za domaće tako i za inostrane investitore. U prilog ovoj konstataciji ide činjenica što Tešanj ima razvijenu industrijsku kulturu i dugogodišnju tradiciju u proizvodnji autodijelova za vodeće svjetske proizvođače. Uz ovo ističemo da postoji i veliko iskustvo u preradi tekstila i kože, kao i specijalizovana znanja i vještine u proizvodnji namještaja prepoznatog i cijenjenog na probirljivom svjetskom tržištu. U novije vrijeme se intenzivno razvija prehrambena industrija uz razvoj punionica „najbolje mineralne vode na svijetu“, kako je to potvrdio Međunarodni sajam mineralnih voda koji se održava u Barkeley Springs, SAD. Sve ovo je u uskoj vezi sa iskazanim preduzetništvom poslovnih ljudi ovog kraja i aktivnostima općinske uprave usmjerenim ka razvoju poslovne infrastrukture i poticanju razvoja privrede, poljoprivrede i obrta. . U toku 2012.godine, časopis Poslovne novine je na temelju raspoloživih finansijskih pokazatelja (npr. promet, izvoz, investicije i dr.), među 100 najuspješnijih firmi u BiH je čak 13 firmi iz Tešnja.

Povoljan geografski položaj i blizina svih vrsta saobraćaja, čini ovaj prostor izuzetno atraktivnim za domaće i inostrane investitore. Upravo ta činjenica, opredjeljuje velik broj investitora da vlastite pogone pozicioniraju u Tešnju, a ne negdje drugdje. Kvalitetno osposobljena i raspoloživa radna snaga predstavlja ključnu konkurentsku prednost ove sredine. Velika pažnja se poklanja razvoju vlastitih ljudskih resura. Posebna pažnja se ulaže u razvoj školstva i stipendiranje učenika i studenata. Srednja mješovita škola Tešanj na temelju postignutih rezultata svrstava se među najbolje škole srednjeg stručnog obrazovanja u BiH. Razvoj modernih tehnologija koje se više od 40 godina aktivno primjenjuju u firmama na teritoriji općine dobio je dodatni poticaj otvaranjem Tehnološkog centra za drvnu industriju ARTECO. Polazeći od toga, u ovom radu je na praktičan način rasvijetljen pojam i 'fenomen' Tešanske poslovne izvrsnosti.

Keywords: Općina Tešanj, Biznis, Izvrsnost, najbolje prakse.

SUMMARY

Business environment of Tešanj Municipality is attractive for domestic and for foreign investors. As prove to this statement is a fact that Tesanj has developed industrial culture and long tradition in auto parts production for world leading producers. Furthermore, we want to highlight that there is a huge experience in processing of textile and leather, same as skills and knowledge in producing of recognizable furniture in the world market. Currently there is intensive development of food industry with development of bottling of best mineral water in the world recognized by International Fair of mineral waters which is held in Barkeley Springs, SAD. All mentioned above is in close relationship with successful entrepreneurs of business people from this area and activities of municipal administration directed in development of business infrastructure and stimulation for development of economy, agriculture and entrepreneurship. For 2012 year Business news, based on financial data (e.g. revenue, export, investment and etc.), among 100 most successful companies from BiH even have placed 13 companies from Tesanj.

Favorable geographic position and closeness of all types of traffic communication, makes this area very attractive for domestic and foreign investors. Because of this fact, high number of investors decides to place their own operations in Tesanj, but not somewhere else. Available and qualified work force makes main competitive advantage of this area. Attention is given to development of its own human resources as well. Special attention is given to school development and providing of scholarships for students. Vocational secondary school Tesanj, on the basis of enquired results, is ranged as best vocational school in BiH. Development of modern technology, which are used over 40 years in the companies of the Tesanj municipality, has got additional meaning by opening of Technological centre for wood industry ARTECO. Proceeding from this, in the paper are given systematical analysis and practical considerations cast light on "Tešanj Business Excellence phenomenon".

Keywords: Municipality of Tešanj, Business, Excellence, Best practices.

1. UVOD

Privrednu situaciju Općine Tešanj možemo okarakterizirati kao perspektivnu i vrlo fleksibilnu s obzirom na velik broj malih firmi, ali i vrlo uspješnih izvoznika. Prema raspoloživim statističkim podacima jasno je vidljivo da se malo i srednje preduzetništvo lakše prilagođava zahtjevima tržišta, te uz manja finansijska sredstva ostvaruje pozitivne finansijske rezultate u poslovanju i bilježi stalan rast zaposlenih. Međutim, male privredne subjekte opterećuju neki od slijedećih vrsta problema:

- u početku poslovanja – preduzetnici ne sagledavaju sve uslove u kojima će poslovati, te nedovoljno pripremljeni započinju s poslovanjem. To je razlog zašto velik dio njih ne uspijeva pozitivno poslovati u prvim godinama poslovanja ili propada;
- u fazi rasta i razvoja – problemi su im vezani uz organizaciju i vođenje poslovanja. Oni ne mogu samostalno rukovoditi, upravljati i organizirati poslovne procese, pa se javljaju problemi vezani uz cjelovito organiziranje poslovnih procesa.











Na gore iznesene probleme se nadovezuju slijedeći:




- nedostatak informacija i informiranosti o mogućnostima poslovanja;
- pomanjkanje menadžerskih vještina u postojećim preduzećima;
- problemi samofinansiranja i pribavljanja kapitala za ulaganje i razvoj;
- nedostatak tehničkih, marketinških i racionalizacijskih vještina, manjak stručne radne snage, kvalitetne opreme i prostora;
- nedovoljna obučenost poslovođstava da rješava strateške i operativne probleme.

Uzimajući u obzir sve navedeno, općina Tešanj je osmislila određene mjere podrške razvoju poslovnog okruženja koje će biti prikazane u ovom radu.

2. POSLOVNO OKRUŽENJE OPĆINE TEŠANJ

Prema raspoloživim podacima Federalnog zavoda za statistiku na teritoriji općine Tešanj djeluje 2087 poslovnih subjekata (12,79% u ZDK), od čega: 767 poslovnih osoba (13,55% u ZDK), 408 jedinica u sastavu (10,99% od ukupno u ZDK) i 912 obrta (13,14% u ZDK). Ovo općinu Tešanj svrstava na drugo mjesto u ZDK, odmah nakon Zenice prema broju registrovanih pravnih osoba (12,79%), a na treće mjesto po ukupnom broju poslovnih subjekata (13,55 %) odmah iza Zenice i Visokog. Ovo je posebno značajno ako se ima na umu da se prema površini koju zauzima općina Tešanj svrstava na 9 mjesto (155,9 km² ili 4,66% površine ZDK, 0,60% površine FBiH i 0,30% površine BiH) i na 2. mjesto po broju stanovnika u ZDK (48.351 stanovnika ili 12,09 % stanovnika u ZDK, 1,69% FBiH i 1,07% BiH)[1]. To nas dovodi do zaključka da se na relativno malom prostoru nalazi izuzetno veliki broj poslovnih subjekata (1 firma na 23,17 stanovnika), što općinu pozicionira u red sredina koje imaju izuzetno razvijeno preduzetništva i visok stepen razvijenih privrednih djelatnosti. Iz prezentovanih podataka, vidljivo je da privrednu sliku općine Tešanj pretežno oslikavaju prerađivačke djelatnosti (metaloprerađivačka sa proizvodnjom automobilskih dijelova, prerađivačka tekstila i kože, drvoprerađivačka uz proizvodnju namještaja i prehrambena industrija uz punionice mineralne vode) dopunjene uz razvijen sektor trgovine i građevinarstva. Atraktivnost geografskog prostora personificirana kroz gustu naseljenost (310 stanovnika na 1 km²) i veliki broj poslovnih subjekata uticala je na relativno razvijen sektor poslovanja nekretninama i pružanja poslovnih usluga. Prema podacima Poslovnih novine u 2012. godini, među 100 najuspješnijih firmi u BiH u različitim kategorijama našlo se čak 13 firmi iz Tešanj. Te firme popularno nazivamo “trinaest odabranih iz Tešnja” su u izboru “Poslovnih novina za 2012. godinu” rangirane u slijedećim kategorijama, kako slijedi:

-Hifa Oil d.o.o. Tešanj	8. po ukupnom prihodu; 12. po izvozu;	
- Hifa d.o.o. Tešanj	33. po ukupnom prihodu;	
- Mann&Hummel BA	43. po ukupnom prihodu; 15. po izvozu; 17. po netto dobiti;	
- Madi d.o.o.	54. po ukupnom prihodu	
- Farex d.o.o. Jelah	57. po ukupnom prihodu	FAREX Tešanj - Jelah
-Pobjeda d.d. Tešanj	83. po ukupnom prihodu	
- AS d.o.o. Jelah	20. po neto dobiti i dobitnik specijalnog priznanja Poslovnih novina Srebreni pečat za opšti uspjeh	 
- Koteks d.o.o.	9 po ukupnom prihodu; 5. po izvozu; 4. po investicijama; 6. po ulaganju u zaštitu okoliša i energetske efikasnosti; 2. po ukupnom iznosu ulaganja u humanitarne projekte lokalne zajednice;	
- Alpina-Bromy d.o.o.	23 po ukupnom prihodu; 7. po izvozu;	
- Saračević d.o.o.	24 po ukupnom prihodu;	

- Belif d.o.o.	49 po ukupnom prihodu;	
- Artisan d.o.o.	11 po ukupnom prihodu;	
- Life Oil Jelah	13 po ukupnom prihodu; 2. po investicijama.	

Ako je u nekim kulturama broj "trinaest-13" predznak nesreće, u slučaju Tešnja to zasigurno nije slučaj. Očekivanja su da u toku 2013. godine, pozitivni trendovi u razvoju privrede tešanjskog kraja se nastave i da broj firmi sa područja općine Tešanj među 100 najuspješnijih u BiH premaši broj "trinaest". Na temelju podataka koji su dostupni općini Tešanj, procjenjena vrijednost ukupnih prihoda firmi na teritoriji općine iznosi cca. 950.000.000 KM. U prvih devet mjeseci 2012. godine, u izvozu ZDK koji je iznosio 1.170.784.000,00 KM, općina Tešanj sa nalazi na trećem mjestu u ZDK (nakon Visokog i Zenice) i participira sa 197.514.000,00 KM ili sa 16,87% izvoza ZDK. Ovi pokazatelji su ohrabrujući, kada se ima na umu da je izvoz općine Tešanj u 2011. godini iznosio 246.053.536,82 KM [2]. Prema pokazateljima iz prvih devet mjeseci 2012. godine, iznos izvoza iz 2011. godine na primjeru općine Tešanj će biti nadmašen do kraja 2012. godine. Među prvih 10 država u koje se izvoze robe sa područja BiH i općine Tešanj, su sljedeće:

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
BiH										
Općina Tešanj										

Potrebno je istaknuti da je u posljednjih nekoliko godina privreda općine Tešanj izvozi na prostor 6 kontinenata i po posljednjih podacima kojima raspolažemo u 53 različite države. Kada je riječ o uvozu, općina Tešanj zauzima prvo mjesto u ZDK sa ostvarenim uvozom od 320.559.000,00 KM u periodu I-IX 2012.godine, odnosno 28,29% uvoza ZDK. Sagledavanjem gore datih informacija dolazimo do zaključka da općina Tešanj ostvaruje prosjek izvoza 4.057,97 KM i uvoza 6.585,97 KM sveden po glavi stanovnika. Ovo predstavlja indikator veoma obimne trgovačke razmjene, koja je prvenstveno generator lokalnog ekonomskog razvoja. Općina Tešanj predstavlja jedno od najaktivnijih područja po pitanju „direktnih inostranih (FDI) i domaćih (DDI) investicija”. Prema evidenciji FIPA, najznačajnije strane investicije na području općine Tešanj su: MANN+HUMMEL BA; „Kantić-Touristik“ (Njemačka), Alpina-Bromy; "SILK-TRADE", "LINPAC PACKAGING"; ZORNIK (Slovenija), NORD ENT; BME (Holandija), East-Inox d.o.o; "SOCKSMAKER 3" (Italija). Osim pobrojanih prisutne su i druge investicije koje dolaze iz Austrije, Hrvatske i Crne Gore. Potrebno je napomenuti da je tokom 2012. godine čak 15 firmi izvršilo je registraciju osnivanja u nadležnom sudu kao „direktne strane investicije“ na području općine. Prema pokazateljima Zavoda za zapošljavanje na datum 31.12.2012. godine na području općine Tešanj, prema važećoj evidenciji nalazilo se: 9.026 zaposlenih lica i 8.167 nezaposlenih lica. Ovom podatku je potrebno dodati činjenicu da 1.200 lica je zaposleno izvan granica BiH, a ne nalaze se u broju zaposlenih prema zvaničnoj gore datoj evidenciji. Potrebno, da su sve općine u BiH imale porast nezaposlenih i smanjene zaposlenih u navedenom periodu, a samo općina Tešanj je pored smanjenja nezaposlenih imala i porast zaposlenih.

3. MJERE LOKALNE UPRAVE NA STVARANJU POVOLJNOG AMBIJENTA

Općina Tešanj je kroz usvojene strateške razvojne dokumente demonstrirala nesumnjivu opredjeljenost na razvoju konkurentnog poslovnog okruženja i afirmaciji sredine „poslovne izvrsnosti“. Razvoj poslovne infrastrukture podržan efikasnom elektronskom upravom predstavlja instrument lokalnog ekonomskog razvoja putem kojeg će se privući nove direktne investicije i obezbijediti razmjena roba i usluga u skladu sa najvišim svjetskim standardima i zahtjevima. Tešanj predstavlja sredinu poslovne izvrsnosti između ostalog i što su tokom tranzicije iz dogovorne u tržišno orijentisanu privredu, „preduzetnici i radnici sa prostora općine Tešanj pravovremeno modernizovali vlastiti misaoni okvir percepcije biznisa i kulturu vlastitog rada, kako bi ista odgovarala zahtjevima vremena burnih promjena na svjetskom tržištu“. Zasigurno najveći resurs ove sredine predstavljaju znanje i kompetencija koje je raspoloživa radna snaga akumulirala tokom niza godina rada u lokalnim privrednim subjektima koji su više od 40 godina dobavljači vodećih svjetskih firmi u oblasti autoindustrije. Konkurentna cijena radne snage u regionu i postojanje lokalnih kapaciteta za sticanje specijalizovanih znanja i vještina (npr. Mehanotronika, obuka zavarivača, CAD/CAM obuka u Srednjoj mješovitoj školi i ARTECO) čini ovu sredinu konkurentnijom u odnosu na druge dijelove BiH i šire. Uvedena elektronska uprava je omogućila brzu reakciju u obradi zahtjeva potencijalnih investitora i predstavlja osnovni element dostizanja zadovoljstva građana i privrednika pruženim uslugama javne uprave. Razvijen bankarski sektor (sa 12 registrovanih banaka) govori u prilog činjenici da je olakšan pristup kapitalu i ostvarena puna integracija više od 2.000 poslovnih subjekata na području općine sa međunarodnim finansijskim tokovima. Uspješno realizovani modeli javno-privatnog partnerstva u posljednjih nekoliko godina predstavljaju još jedno područje sa kojim zaključujemo osnovne generičke prednosti općine Tešanj.

Podrška razvoju poslovnih zone koja je pružena od strane ministarstava na nivou Ze-Do kantona i FBiH, uz stalnu inicijativu općine Tešanj kroz realizovanu emisiju općinskih obveznica investiranih u izgradnju infrastrukture u poslovnoj zoni „Glinište“ predstavlja garanciju dalje izgradnje i unapređenja poslovne infrastrukture na ovim prostorima kao i kroz očekivanu podršku iz EU fondova u predstojećem periodu. Međunarodne firme posjeduju dodatni motiv za investiranje u poslovne zone na području općine Tešanj, zbog velikog broja uspješno realizovanih direktnih inostranih investicija na prostoru općine Tešanj u posljednjih 10 godina. U prilog ovoj konstataciji ide činjenica što Tešanj ima razvijenu industrijsku kulturu i dugogodišnju tradiciju u proizvodnji autodijelova za vodeće svjetske proizvođače, ali da se u posljednjih 15 godina, nameće kao lider u proizvodnji keksa, gljiva, preradi pilećeg mesa, proizvodnji mineralnih voda i trgovini naftnim derivatima. Ovo su nove tzv. „netradicionalne“ grane tešanjске privrede, čime se Tešanj uvrštava na mapu lidera u BH okvirima i šire. Sve ovo je u uskoj vezi sa iskazanim preduzetništvom poslovnih ljudi ovog kraja i aktivnostima općinske uprave usmjerenim ka uvođenju elektronske uprave, razvoju poslovne infrastrukture i poticanju razvoja privrede, poljoprivrede i obrta. Unatoč činjenici, da je na prostoru općine Tešanj prisutan visok stepen industrijske proizvodnje, strateško opredjeljenje lokalne zajednice sadržano u Strategiji za dostizanje Vizije-Tešanj sredina ekološke svijesti, čistoće i reda, govori da budući privredni razvoj na ovim prostorima ne smije ići na uštrb zaštite životne sredine i onečišćenja vode, tla i zraka. Izgradnju imidža konkurentne lokalne zajednice („Općina Tešanj – sredina u kojoj je veoma ugodno biti građanin, u kojoj će zadovoljstvo biti radnik i u kojoj će poželjno biti preduzetnik“) kroz privlačenje investicija i unapređenje kvaliteta života građana stavljeno je u fokus rada općinske administracije.

Analizom postojećih poticaja općine Tešanj uočeno je da općinska uprava posjeduje uspostavljene određene poticaje u području poljoprivrede, obrta i za poslovne ideje mladih. Potrebno je istaknuti da je tokom 2012. godine 488 različit korisnik ostvario pravo po nekom

od 9 postojećih poticaja u poljoprivredi. U pogledu poticaja za projekte mladih, egzistiraju uspostavljen model u zadnje tri godine. U području obrta, kriteriji za dodjelu poticaja su slijedeći: održivost poslovnog plana; visina samofinansiranja, uključujući i kredit; broj novozaposlenih (osim vlasnika obrta); invalidna lica 30% i više, imaju prednost.

U domenu uvedenosti sistema upravljanja kvalitetom općina Tešanj prednjači u odnosu na druge sredine, jer još od 2003 godine posjeduje uveden sistem upravljanja kvalitetom prema zahtjevima standard ISO 9001, a unazad par godina je implementirala zahtjeve standarda okolinskog upravljanja kvalitetom prema zahtjevima standarda ISO 14001. Osim toga, u redovnom radu se koriste alati kao što su elektronska uprava, 5S, CAF metodologija, projektni pristup, registar administrativnih postupaka, najbolje ideje, sistem 72 sata, stalno unapređenje kompetencija ljudskih resursa i još mnogi drugi alati. Visok nivo uvedenosti elektronske uprave je osvjedočen kroz uvedenost i primjenu brojnih IT aplikacija. Proces strateškog planiranja se nalazi na izuzetno visokom nivou da je OV Tešanj početkom 2013. godine usvojilo nacrt Strategije integrisanog razvoja općine Tešanj za period 2013-2018. godina. Ovim gestom općina Tešanj je integrisala postojeća 4 strateška dokumenta u jedan strateški plan koristeći metodologiju integrisanog planiranja razvoja općine (miPRO) [3].

Iz svega gore navedenog, vidljivo je da opinska administracija u Tešnju koristi brojne alate za ostvarivanje proklamovane Vizije, a sa ciljem da se brendira koncept izvrsnosti u radu općinske uprave, čime se samo potvrđuje slogan „**Općina Tešanj - sredina u kojoj će ugodno biti građanin, zadovoljstvo biti radnik, poželjno biti poduzetnik**“. U narednom period općina će ići na certificiranje “prijateljski okrenute uprave prema poslovnom svijetu”.

4. ZAKLJUČAK

Dalji razvoj, općina Tešanj bit će artikulisan putem Agencije za razvoj općine Tešanj (TRA), kao njene razvojne funkcije koja treba da osluškuje potrebe poslovnog svijeta i doprinese još uspješnijim rezultatima. Kao prioriteti na stvaranju poslovnog prijateljski nastrojenog okruženja za naredni period, putem rada TRA Agencije za razvoj općine Tešanj i njene osnovne razvojne funkcije imaju namjeru provesti slijedeće mjere i aktivnosti: Stručna pomoć poduzetnicima; Razvoj podržavajuće infrastrukture; Edukacije poduzetnika; Podrška tehnološkom razvoju; Poticanje saradnje među poduzetnicima; Financijska podrška poduzetnicima; Promocija poduzetništva.

Kao, što je vidljivo, putem TRA, općina Tešanj namjerava preuzeti vodeću ulogu u zadovoljenju potreba preduzetnika kroz pružanje savjeta vezano uz poslovanje, usmjeravajući ih u procesu rješavanja njihovih problema prema postojećim institucijama, domaćim i stranim partnerima, novim izvorima kapitala, tržišta i mogućnostima izobrazbe, čime bi se omogućio razvoj poduzetništva u cjelini. Neka od područja djelovanja TRA su sadržana u Viziji 9E, koja obuhvata: ekonomiju, ekologiju, elektronsku upravu, edukaciju, energiju, etnologiju, etiku, estetiku i Evropsku uniju, kao neke od prioriteta u narednom periodu. Detaljna analiza konkurentnosti poslovnih zona u okruženju je istaknula značaj Tešnja kao centra poslovne izvrsnosti pozicioniranog u trokutu regionalnih (Zagreb-Sarajevo-Beograd) i nacionalnih tržišta od 17.000.000 stanovnika i potrošača roba različite namjene predstavlja konkurentsku prednost i šansu za dalji razvoj ovog područja.

5. LITERATURA

- [1] Informacija o stanju privrede na području Zeničko-dobojskog kantona za 2011. godinu sa posebnim osvrtom na stanje poduzetništva, Vlada Zeničko-dobojskog kantona, Ministarstvo za privredu/gospodarstvo, maj 2012. godine, Zenica
- [2] Zeničko-dobojski kanton u brojkama 2012, Federalni zavod za statistiku, UDK 311.314 (497,6), Sarajevo, 2012.
- [3] Strategija razvoja općine Tešanj 2013-2018. godina, Nacrt, Općina Tešanj, 2013.godina.