

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**EFEKTI PANDEMIJE SARS-COV-2 NA POSLOVANJE
BOSANSKOHERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA**

SARAJEVO, oktobar 2023.

AMINA HELAĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Helać Amina, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5117 na programu menadžment, smjer menadžment i informacione tehnologije, izjavljujem da sam završni rad na temu:

EFEKTI PANDEMIJE SARS-COV-2 NA POSLOVANJE BOSANSKOHERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA

pod mentorstvom Prof. dr. Danijele Martiović izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 15.08.2023.

Potpis studenta/studentice:

Helać Amina

SAŽETAK

Mala i srednja preduzeća imaju ključnu ulogu u ekonomijama, posebno u zemljama u tranziciji poput Bosne i Hercegovine. Pandemija SARS-Cov-2 imala je negativan utjecaj na male kompanije u BiH, dovodeći do pada prihoda, smanjenja zaposlenosti i obustave aktivnosti. Vlade na entitetskim nivoima nisu pružile adekvatnu podršku kompanijama tijekom krize, što je rezultiralo negativnom percepcijom kompanija o državnoj pomoći. U fokusu ovog istraživanja bilo je ispitivanje efekata pandemije na poslovanje malih kompanija, a rezultati su pokazali da je pandemija imala izražen uticaj na poslovanje malih kompanija u dijelu ostvarenja prihoda, upravljanja finansijama, stanja zaposlenosti, dok državna podrška nije bila adekvatna. Rezultati ukazuju na potrebu za poboljšanjem mjera podrške i kvalitete pružene pomoći tijekom sličnih kriznih situacija u budućnosti. Takođe, kompanije koje su iskusile veće probleme tokom pandemije bile su sklonije otpuštanju zaposlenih. Politike podrške vlada nisu bile dovoljne za male kompanije, te se preporučuje prilagođavanje ili unapređenje politika podrške. U istraživanju su postavljene hipoteze koje su bile usmjerene na ocjenu uticaja pandemije na poslovanje, stanje zaposlenosti te mjere koje je vlada provodila u pravcu podrške kompanijama. Uzročno – posljedična veza među posmatranim varijablama mjerena je regresijskom analizom a korišten je i chi kvadrat test. Rezultati regresijske analize su pokazali da je pandemija uticala na poslovanje malih kompanija kroz smanjenje obima prodaje i prihoda, iako nije uticala na povećano otpuštanje zaposlenih. Premda rezultati regresijske analize nisu potvrdili konstataciju da je pandemija uticala na otpuštanje zaposlenih, pojedinačni slučajevi svjedoče o privremenom ili trajnom otpuštanju radnika.

Politike podrške vlada uvedene tokom pandemije nisu pružile adekvatnu podršku malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini. Potrebno je prilagoditi ili unaprijediti politike podrške kako bi se bolje odgovorilo na potrebe ovog sektora u kriznim situacijama poput pandemije. Razumijevanje stanja bosanskohercegovačke ekonomije i izazova održivog razvoja je ključno za kreiranje adekvatnih politika i strategija podrške oporavku i rastu malih i srednjih preduzeća. Potrebno je osigurati podršku, olakšice i povoljno poslovno okruženje kako bi se omogućilo prilagođavanje promjenjivim uslovima i prevladavanje izazova uzrokovanih pandemijom.

Ključne riječi: pandemija, kriza, poslovanje, male kompanije, zaposleni, podrška vlade.

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a crucial role in economies, particularly in transitional countries like Bosnia and Herzegovina. The SARS-CoV-2 pandemic had a negative impact on small companies in BiH, resulting in revenue decline, reduced employment, and activity suspension. Governments at the entity levels did not provide adequate support to companies during the crisis, leading to a negative perception of state aid. This research focused on examining the effects of the pandemic on the operations of small companies, and the results showed that the pandemic significantly affected their revenue generation, financial management, and employment situation, while the government support was inadequate. The findings indicate the need for improving support measures and the quality of assistance provided

during similar crisis situations in the future. Additionally, companies that faced greater difficulties during the pandemic were more prone to employee layoffs. Government support policies were insufficient for small companies, highlighting the recommendation for adjusting or enhancing support policies. The research formulated hypotheses aimed at assessing the impact of the pandemic on business operations, employment status, and government measures supporting companies. The causal relationship among the observed variables was measured through regression analysis, and the chi-square test was also used. The results of the regression analysis demonstrated that the pandemic affected the operations of small companies by reducing sales volume and revenue, leading to increased employee layoffs while the overall business conditions were poor. The research findings revealed a statistically significant association between the perception of company operations during the pandemic and employee layoffs. Companies experiencing greater operational challenges during the pandemic were more inclined to lay off employees. Government support policies implemented during the pandemic did not provide adequate assistance to small and medium-sized enterprises in Bosnia and Herzegovina. It is necessary to adjust or improve support policies to better address the needs of this sector during crises like pandemics. Understanding the state of the Bosnian-Herzegovinian economy and the challenges of sustainable development is crucial for creating appropriate policies and support strategies for the recovery and growth of SMEs. Ensuring support, incentives, and a favorable business environment are necessary to facilitate adaptation to changing conditions and overcome challenges caused by the pandemic.

Keywords: pandemic, crisis, business, small companies, employees, government support.

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Predmet rada	3
1.2. Cilj rada	3
1.3. Hipoteze istraživanja	4
1.4. Metodologija istraživanja	4
2. KRIZA U POSLOVANJU I SARS-COV-2 KRIZA	5
2.1. Pojam i tipovi krize u poslovanju	5
2.2. Upravljanje krizom i krizni menadžment	7
2.3. Kriza SARS-Cov-2	10
2.3.1. Razvoj krize SARS-Cov-2	10
2.3.2. Efekti krize SARS-Cov-2 na ekonomiju	11
2.3.3. Mala i srednja preduzeća i SARS-Cov-2 kriza, rezultati istraživanja	12
2.3.4. Efekti pandemije na sektor turizma	14
2.3.5. Efekti pandemijena građevinski sektor	16
2.4. Strategije malih kompanija za prevazilaženje krize	18
3. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U BIH I SARS-COV-2 KRIZA	22
3.1. Stanje poslovanja malih i srednjih preduzeća tokom pandemije SARS-Cov-2	24
3.2. Podrška malim i srednjim kompanija u BiH tokom pandemije Covid19	26
3.2.1. Podrška malim i srednjim preduzećima u Federaciji	27
3.2.2. Podrška malim i srednjim preduzećima u Republici Srpskoj	29
3.2.3. Mjere podrške malim i srednjim preduzećima – komparacija BiH sa izabranim zemljama okruženja	31
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	35
4.1. Metodologija istraživanja	35
4.2. Karakteristike uzorka	36
4.3. Rezultati istraživanja	37
4.3.1. Percepcija poslovanja prije i nakon pandemije	37
4.3.2. Efekti pandemije na prihode, zaposlenost i uslove poslovanja	40
4.3.3. Državne mjere tokom pandmmije	46
4.4. Testiranje hipoteza	53

5. ZAKLJUČAK.....	61
REFERENCE.....	64
PRILOZI.....	70

POPIS TABELA

Tabela 1: <i>Efekat SARS-COV-2 na građevinski sektor</i>	17
Tabela 2: <i>Pregled istraživanja autora o odgovoru na pandemiju</i>	19
Tabela 3: <i>Mjere podrške biznisa u BiH tokom pandemije</i>	23
Tabela 4: <i>Sektori u BiH koji su značajno ranjivi tokom Covid-19 pandemije</i>	25
Tabela 5: <i>Pregled usvojenih mjera za kompanije u Federaciji BiH</i>	28
Tabela 6: <i>Podrška kompanijama u RS tokom Covid-19</i>	29
Tabela 7: <i>Podrška tokom pandemije u upravljanju dugom u izabranim zemljama</i>	31
Tabela 8: <i>Podrška tokom pandemije u održavanju zaposlenosti</i>	34
Tabela 9: <i>Struktura uzorka prema djelatnosti</i>	36
Tabela 10: <i>Struktura uzorka prema broju zaposlenih</i>	36
Tabela 11: <i>Struktura uzorka prema visini ostvarenih prihoda</i>	37
Tabela 12: <i>Poslovanje kompanija prije početka pandemije</i>	38
Tabela 13: <i>Koji biste segment poslovanja prije izbijanja pandemije, ocijenili kao najizazovniji u kontekstu stabilnog poslovanja</i>	38
Tabela 14: <i>Kako biste opisali Vaše poslovanje nakon pandemije SARS-Cov-2</i>	39
Tabela 15: <i>Kako opisujete Vaše poslovanje tokom 2023. godine</i>	39
Tabela 16: <i>U momentu kada je nastupila pandemija SARS-Cov-2 kako ste percipirali Vaše poslovanje?</i>	40
Tabela 17: <i>Prepreke i ograničenja u momentu kada je nastupila pandemija</i>	41
Tabela 18: <i>Inicijalna reakcija na pandemiju</i>	41
Tabela 19: <i>Stanje prodaje u kompaniji tokom pandemije</i>	42
Tabela 20: <i>Upravljanje ljudskim resurima tokom pandemije</i>	42
Tabela 21: <i>Upravljanje ljudskim resurima tokom pandemije</i>	43
Tabela 22: <i>Isplata plata tokom pandemije</i>	44
Tabela 23: <i>Stanje sa finansijama tokom pandemije</i>	44
Tabela 24: <i>Kako ste pronalazili potrebna finansijska sredstva tokom pandemije</i>	45
Tabela 25: <i>Uslovi i mogućnosti odobrenja bankarskih kredita tokom pandemije</i>	46
Tabela 26: <i>Da li ste dobili državnu pomoć tokom pandemije?</i>	46
Tabela 27: <i>Percepcija prema mjerama koje su potrebne tokom pandemije</i>	47
Tabela 28: <i>Potrebne mjere tokom pandemije</i>	48
Tabela 29: <i>Percepcija prema podršci od strane vlade tokom pandemije</i>	51
Tabela 30: <i>Kvalitet državne pomoći tokom pandemije, percepcija ispitanika</i>	52
Tabela 31: <i>Model regresije, sumarno, prva hipoteza</i>	53
Tabela 32: <i>ANOVA analiza</i>	54

Tabela 33: Parametri regresijskog modela	55
Tabela 34: Omnibus Tests of Model Coefficients	57
Tabela 35: Hosmer and Lemeshow Test	57
Tabela 36: Hosmer i Lemeshow Test	58
Tabela 37: Sumirani pregled modela logističke regresije	58
Tabela 38: Model regresije, sumarno, treća hipoteza	59
Tabela 39: ANOVA analiza, treća hipoteza	59
Tabela 40: Parametri regresijskog modela, treća hipoteza	60

POPIS PRILOGA

Prilog 1: Anketni upitnik	70
--	-----------

POPIS SLIKA

Slika 1: Strategije kriznog menadžmenta	8
Slika 2: Potvrđeni slučajevi SARS-COV-2, kumulativ	11

1. UVOD

Nova virusna bolest, SARS-Cov-2, značajno je promijenila živote i poslovne aktivnosti ljudi na nacionalnom, regionalnom i globalnom nivou. Pandemija SARS-Cov-2 potresla je svjetsku ekonomiju, a izvještaji pokazuju da je izazvala najtežu krizu od II svjetskog rata (Engiaw, 2022). SARS-Cov-2, iako je inicijalno izazvao zdravstvenu krizu i pandemiju koja je omela život ljudi, ostavio je negativne posljedice na poslovanje preduzeća te doveo u pitanje cjelokupan ekonomski sistem i njegovu održivost. S obzirom na to da se virus veoma brzo širio, bilo je neophodno uvesti mjere za suzbijanje širenja zaraze. Stoga su vlade širom svijeta, s ciljem obuzdavanja zaraze, odgovorile nametanjem karantina u zajednici.

Zabrana kretanja ili stroga naredba o ostanku kod kuće su uvedene širom svijeta u martu 2020. godine. Te mjere su značile djelomično obustavljanje rada radnika i poslovanja preduzeća, što je rezultiralo naglim padom domaće i strane potražnje, međunarodne trgovine, nacionalne proizvodnje i povjerenja potrošača. Ovakve okolnosti su signalizirale ogromne ekonomske gubitke. Potpuno zatvaranje ekonomije moglo je značiti samo ogromne gubitke u poslovanju preduzeća, a kako bi se spriječili neželjeni efekti, države su trebale razvijati planove za podršku poslovanju preduzeća (Javed, 2020).

Kada su u pitanju efekti pandemije na poslovanje malih i srednjih preduzeća, istraživanja su uglavnom bila usmjerena na negativne efekte po prihode, zaposlenost, prodaju te uslove finansiranja. Studija koju su proveli McGeever i Myers (2020) pokazuje da je u onim sektorima ekonomije koja su bila značajno pogođena pandemijom, poput uslužnog sektora i ugostiteljstva, došlo do pada prihoda za 70%, i to neposredno nakon uvođenja mjera socijalnog distanciranja. Ukoliko se u obzir uzme da je udio malih i srednjih preduzeća u razvijenim zemljama visok, uglavnom preko 60%, jasno je da ovakve okolnosti imaju izražen negativan efekat na bruto domaći proizvod i zaposlenost. Coibion *et al.* (2020) u svome istraživanju ukazuju da su mala i srednja preduzeća tokom pandemije zabilježila probleme u odvijanju radnog procesa zbog uvođenja pravila socijalne distance i samoizolacije, što je vodilo velikom padu iskorištenosti kapaciteta i izazvalo probleme u lancu snabdijevanja. U globalnoj studiji o efektima pandemije na mala i srednja preduzeća koju su proveli autori Stephan *et al.* (2021) konstatuje se da se većina malih i srednjih preduzeća širom svijeta tokom pandemije susrela sa neizvjesnošću oko preživljavanja.

Isto istraživanje je pokazalo da su mala i srednja preduzeća, uprkos problemima koja su se odnosila na pad prihoda, dobiti, probleme sa radnom snagom, ipak uspjela nastaviti svoje poslovanje. Mala preduzeća su pokazala agilnost, prilagodljivost te su se fokusirala na traganje za novim mogućnostima rada i djelovanja. Rezultati ovih istraživanja mogu ukazivati na to da su mala i srednja preduzeća primijenila koncepte kriznog upravljanja što je pomoglo da održe poslovanje.

Kada se analiziraju faktori koji su imali značajan efekat na poslovanje malih i srednjih preduzeća tokom kriznog SARS-Cov-2 perioda, istraživanja su uglavnom fokusirana na novčane tokove, tržište odnosno ponudu i tražnju, stanje i tokove ljudskih resursa, te politike koje su vlade poduzimale (Ma, Liu, i Gao, 2021).

Virus SARS-Cov-2 je izazvao značajnu ekonomsku kontrakciju, zatvorio mnoga preduzeća, i velika i mala, ostavio desetine miliona ljudi bez posla. Ukoliko se uzme u obzir da su mala i srednja preduzeća veoma važan faktor u ekonomiji svake zemlje, jasno je da su ona u ovakvim kriznim uslovima trebala podršku od strane države. U razvijenim ekonomijama, poput zemalja EU, podrška je bila dosta dobro organizovana i pomogla je malim preduzećima. Sa druge strane, u BiH je podrška vlasti tokom krize bila limitirana i uglavnom nije polučila zadovoljavajuće efekte (Martinović *et al.*, 2021).

U BiH mala i srednja preduzeća čine preko 95% preduzeća (Agencija za statistiku BiH, 2021). Položaj malih i srednjih preduzeća dovoljno je složen i bez pandemije, dok je u periodu pandemije veliki broj preduzeća bio prinuđen da potpuno obustavi poslovanje. Mala preduzeća su veoma ranjiva na vanjske šokove kao što su finansijske krize, katastrofe i prisilne promjene u poslovnom okruženju – poput odgovora na pandemiju SARS-Cov-2. U izvještaju Svjetske banke iz 2020. godine u kojem se ispituju efekti pandemije na zemlje Zapadnog Balkana, navodi se da je stanje u BiH i poslovanje malih i srednjih preduzeća bilo kritično, jer su upravo mikro preduzeća podnijela najveći teret zdravstvene krize. Rezultati ovog istraživanja su pokazali da je već u aprilu 2020. godine preko 72% mikro preduzeća prestalo da posluje dok je oko 16% prešlo na nove vidove i alternativno poslovanje kako bi se tržišno održali. U ovakvim okolnostima mala i srednja preduzeća su trebala značajnu podršku vlade, koja je uglavnom izostajala (Svjetska banka, 2021).

Martinović *et al.* (2021) ukazuju da su položaj i perspektiva malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH tokom pandemije bili izazovni, ali da se taj položaj dodatno pogoršao nedostatkom vladine podrške zbog složenog državnog uređenja BiH kao i generalno nedostatkom mjera podrške za ove biznise. Tokom pandemije u svijetu su države pružile brojne potpore malim i srednjim preduzećima, dok je stanje u BiH bilo takvo da su se uglavnom provodile ograničene mjere, odnosno ograničen broj instrumenata finansijske potpore, čiji je cilj, u prvom redu, bio održanje tekuće likvidnosti i pomoć ugroženim djelatnostima i malim i srednjim preduzećima. Mujezin (2022) je u svome istraživanju pokazala da su mala i srednja preduzeća tokom pandemije najviše morala da samostalno pronalaze rješenja za probleme, tj. morala su iznalaziti najbolje načine kojima bi očuvala svoje poslovanje, zaposlene i održivost na tržištu. Rezultati istraživanja ukazuju da se preduzeća koristila dostupne programe i mjere, ali da su preduzeća odgovor različitih nivoa vlasti ocijenila kao nezadovoljavajuća, upravo zbog složene strukture državnog uređenja (Mujezin, 2022).

Uzimajući u obzir pomenutu složenost državnog uređenja, bilo je nemoguće implementirati sve mjere koje su bile potrebne. Pored toga, mjere često nisu bile ni pravovremene niti su obuhvatile subjekte koji su zaista trebali podršku (Svjetska banka, 2021). Ahmić (2021) je u svome istraživanju ukazala na nespremnost vlada, društava i preduzeća u BiH da brzo reaguju na ovu vrstu krize, kao i na nedostatak odgovarajućih i efikasnih mjera za suzbijanje širenja virusa i daljnju stabilizaciju zdravstvene i ekonomske situacije. Takođe, Ahmić (2021) navodi da je značajan broj malih i srednjih preduzeća u sektoru usluga i proizvodnje, koji su uspjeli preživjeti početne mjere zatvaranja, ostao ovisan o državnoj pomoći zbog stalnih ograničenja poslovanja i smanjene potražnje kupaca uzrokovanih padom prihoda. Problem je bio taj što je podrška za ova preduzeća u BiH bila veoma limitirana.

Generalno posmatrano, kako u svijetu tako i u BiH, mala i srednja preduzeća su tokom pandemije podnijela veliki teret, a ovo istraživanje ima za cilj da pokaže kako su se mala i

srednja preduzeća u BiH nosila sa pandemijom, odnosno kako je kriza uticala na poslovanje malih i srednjih preduzeća u BiH (efekti na prihode, dobit, likvidnost, ljudske resurse). Isto tako, ovaj rad nastoji da ispita kako su preduzeća odgovorila na krizne uslove, kako su organizovala poslovanje u kriznim uslovima, te u kojoj su mjeri mala preduzeća zadovoljna odnosno nezadovoljna podrškom koju su pružile vlasti tokom pandemije SARS-Cov-2.

1.1. Predmet rada

Predmet rada je da se ispituju efekti pandemije SARS-Cov-2 na poslovanje malih i srednjih preduzeća u BiH. U radu je ispitano kako su se krizni uslovi odrazili na poslovanje malih i srednjih preduzeća, ali i kako su preduzeća upravljala kriznim uslovima, odnosno, kako su prilagođavali svoje poslovanje, uzimajući u obzir podršku vlasti. Tačnije, ispitaće se efekti pandemije, odgovor preduzeća na krizne situacije te stepen zadovoljstva podrškom koja je uslijedila od nadležnih vlasti. U kontekstu ovako definisanog predmeta rada, u istraživanju će se komparirati mjere koje su poduzele vlade u zemljama EU i vlasti u BiH, te će evaluirati efekti pomenutih mjera koje su trebale da olakšaju poslovanje i održe mala preduzeća „živim”.

Poznato je da su mjere vlada u BiH u ovom kontekstu bile neadekvatne ili su izostale. Ipak, konkretniji zaključci će se dobiti ukoliko se sagledaju mjere podrške koje su poduzete od strane zemalja EU, što će se elaborirati u predmetnom istraživanju.

Ovdje je interesantno pomenuti da je izvještaj UNCTAD (2022) pokazao da su mala i srednja preduzeća tokom SARS-Cov-2 pandemije bila prinuđena da prekinu poslovanje ili su bila na pragu da to učine. Takođe, mnoga mala preduzeća su i danas ranjiva i teško se nose sa tržištem i konkurencijom, te još uvijek tragaju za stabilnošću u poslovanju. Isto tako, UNCTAD (2022) konstatuje da preduzeća koje su preživjele udare SARS-Cov-2 moraju da se suoče sa promijenjenim poslovnim okruženjem u budućnosti, pri čemu su se mnogi obrasci prodaje, distribucije i ponašanja potrošača značajno i trajno promijenili. Upravo ovakvi nalazi će biti ispitani i na primjeru preduzeća u BiH.

1.2. Cilj rada

Ciljevi istraživanja su izvedeni iz predmeta rada. Postavljeno je nekoliko ciljeva:

- Ispitati kakvi su bili efekti SARS-Cov-2 na poslovanje malih i srednjih preduzeća (posmatrano kroz stanje prihoda, dobiti, likvidnost, ljudske resurse).
- Ispitati kakvi oblici finansijske podrške (bilo od strane finansijskih institucija ili vlada) za mala i srednja preduzeća su implementirani tokom pandemije SARS-Cov-2.
- Ispitati kako su mala i srednja preduzeća prilagođavale svoje poslovanje tokom kriznog perioda.
- Komparirati mjere podrške vlada u BiH za mala i srednja preduzeća tokom pandemije sa mjerama koje su poduzete od strane vlada zemalja EU.

- Ispitati kako su mala i srednja preduzeća u BiH ocijenila podršku nadležnih vlada tokom pandemije. Tačnije, ispituje se stepen zadovoljstva malih i srednjih preduzeća podrškom koju su osigurale vlasti tokom pandemije SARS-Cov-2.

1.3. Hipoteze istraživanja

Hipoteze koje se ispituju, glase:

H1: Pandemija SARS-Cov-2 je negativno uticala na poslovanje malih i srednjih preduzeća.

H2: Pandemija SARS-Cov-2 je uticala na pad zaposlenosti u sektoru malih i srednjih preduzeća.

H3: Politike podrške vlada u BiH uvedene tokom pandemije SARS-Cov-2 nisu pružile podršku poslovanju malih i srednjih preduzeća.

1.4. Metodologija istraživanja

U ovom istraživanju korišteno je nekoliko metoda istraživanja. Primjenu su našle metoda analize, sinteze te metoda komparacije. Pomenute metode su uglavnom primjenjene u teorijskom dijelu rada. Metodom analize omogućeno je da se dublje razumiju složene pojave i fenomeni, da se identificiraju ključni faktori i donesu zaključci na temelju identificiranih elemenata i njihovih međusobnih odnosa. Ovako opisana metoda analize, koja podrazumijeva razlaganje ili razdvajanje cjeline na sastavne elemente, može biti korisna u istraživačkom procesu jer omogućuje detaljnu analizu, identifikaciju ključnih čimbenika i razumijevanje njihovih međusobnih odnosa. Kroz ovu vrstu analize mogu se otkriti važne informacije, povezanosti i uzročno-posljedične veze koje doprinose dubljem razumijevanju istraživnog područja (Zelenika, 2000).

Dok analiza razdvaja kompleksnu cjelinu na sastavne elemente radi detaljnog proučavanja, sinteza objedinjuje te elemente kako bi se konstruirao ili rekonstruirao cjelovit objekt, pojava ili događaj. Sinteza se temelji na spajanju i povezivanju pojedinačnih dijelova kako bi se stvorila nova cjelina koja ima veći smisao i značenje. Sinteza može biti korisna u istraživačkom procesu jer omogućuje povezivanje rezultata analize kako bi se stvorio širi kontekst i razumijevanje istraživnog fenomena (Zelenika, 2000).

Komparativna metoda je istraživački pristup koji uključuje usporedbu istih ili sličnih činjenica, pojava, predmeta ili entiteta kako bi se utvrdile njihove sličnosti i razlike. Ova metoda omogućuje da se identificiraju obrasci, trendovi i odnosi između različitih elemenata i koriste te spoznaje za stjecanje dubljeg razumijevanja fenomena koji se proučava.

Empirijski dio rada podrazumijeva provođenje anketnog istraživanja među preduzećima u BiH. U cilju prikupljanja podataka o stavovima malih i srednjih preduzeća o efektima SARS-Cov-2 pandemije na njihovo poslovanje, korištena je metoda anketiranja.

Osnovni instrument u istraživanju je upitnik koji je dostavljen slučajnom uzorku preduzeća u BiH. U uzorak su uključene kompanije iz oblasti turizma i građevinarstva, odnosno djelatnosti koje su pretrpile najveći teret pandemije SARS-Cov-2.

2. KRIZA U POSLOVANJU I SARS-COV-2 KRIZA

Kompanije i poslovni subjekti se tokom svog postojanja suočavaju s brojnim krizama koje mogu predstavljati manju ili veću prijetnju po njihov opstanak i funkcionisanje. Krize se mogu javiti u različitim oblicima i u različitim situacijama. Zbog toga je izuzetno važno prepoznati krizu, upravljati kriznim situacijama i organizovati poslovanje nakon krize. U ovom dijelu rada analizira se teorijski koncept kriza u poslovanju, kao i upravljanje krizom. Nakon toga, fokus se prebacuje na krizu uzrokovanu virusom SARS-CoV-2, koja je potpuno uzdrmala globalnu ekonomiju i imala odraz na svaku lokalnu zajednicu i kompaniju.

2.1. Pojam i tipovi krize u poslovanju

Kriza predstavlja nepredviđeni događaj koji može izazvati ozbiljne štetne posljedice za poslovanje kompanije. Takav događaj može ugroziti reputaciju, nanijeti štetu ugledu i tržišnoj poziciji kompanije, a u najgorem slučaju dovesti do njenog propadanja (Sheth, 2020). Organizacije se mogu suočiti s različitim vrstama kriza, a svaka od njih zahtijeva vješt menadžment kako bi se održao rad prema postavljenim ciljevima. Razumijevanje kriza i načina njihovog rješavanja može pomoći organizaciji da se pripremi za bilo koju situaciju. Ovo je posebno važno za male i srednje kompanije koje su izuzetno osjetljive na promjene u poslovnim uvjetima i posebno ranjive u kriznim situacijama (Coombs, 2007).

Kriza je iznenađan i neplaniran događaj koji dovodi do nestabilnosti u organizaciji, a može biti uzrokovan unutarnjim ili vanjskim faktorima. Kako bi se spriječila ozbiljna šteta za kompaniju, važno je identificirati faktore koji su pridonijeli krizi i spriječiti daljnje eskalacije. Postoje tri glavna obilježja organizacijskih kriza, a to su (Coombs, 2007):

- Problem koji obično ugrožava opstanak organizacije.
- Problem koji je iznenadio organizaciju, a menadžeri nisu bili spremni suočiti se s krizom.
- Problem koji prisiljava organizaciju da donese nagle i teške odluke kako bi se spasila.

Uprkos naporima organizacija da spriječe nepredviđene okolnosti koje ugrožavaju poslovanje, neke krize su neizbježne. Stoga je važno uvijek imati planove za upravljanje izvanrednim situacijama kako bi se takve situacije efikasno riješile. Formiranje tima za upravljanje krizama koji proaktivno prepoznaje znakove problema i razvija strategiju za njihovo efikasno rješavanje može pomoći organizaciji da smanji uticaj budućih kriza (Holla *et al*, 2018).

Postoji nekoliko vrsta kriza koje se mogu pojaviti u poslovanju kompanije. Uglavnom, to su sljedeće vrste kriza:

Finansijska kriza: Finansijska kriza nastaje kada organizacija naglo izgubi veliku količinu novca, što otežava izvršavanje finansijskih obaveza ili servisiranje dugova. Primjer finansijske krize je kada kompanija iznenada izgubi tri ključna klijenta koji čine 45% njenih prihoda (Osmanagić Bedenik, 2010).

Neke od faktora koji mogu doprinijeti finansijskoj krizi uključuju gubitak prihoda, inflaciju, stečaj, gubitak tržišnog udjela te naglu promjenu tržišnih trendova. Finansijska kriza može

smanjiti sposobnost organizacije da efikasno opslužuje svoje klijente. Takođe, povećava rizik od gubitka talenata, stoga je izuzetno važno biti proaktivan u upravljanju krizama kako bi se spriječila destabilizacija poslovanja. Načini rješavanja finansijske krize uključuju (Alas i Gao, 2012):

- “Uspostavljanje kriznog fonda za takve situacije ili pronalaženje alternativnih izvora likvidnosti.
- Kreiranje boljih strategija za generiranje prihoda.
- Promjena poslovnog modela ili pronalaženje novih tržišta.
- Pronalaženje partnera koji mogu osigurati sredstva za hitne slučajeve.
- Imati plan upravljanja kriznim situacijama radi oporavka operacija i ublažavanja štete”.

Tehnološka kriza - organizacija se može suočiti s ovom vrstom krize ako tehnološki alati na koje se oslanja za svoje poslovanje iznenada propadnu. To može uključivati kvarove hardvera i softvera ili industrijske nesreće. Na primjer, preduzeće koje prodaje svoje proizvode ili usluge putem web stranice ili online trgovine može brzo izgubiti desetine hiljada dolara, eura ili druge valute ako se njegovi serveri iznenada pokvare. Ako konkurencija počne proizvoditi svoje proizvode koristeći tehnologiju koja omogućava smanjenje proizvodnih troškova i brže lansiranje novih proizvoda, oni mogu brzo povećati svoj tržišni udio i prihod (Mikušová i Horváthová, 2019).

Efikasna strategija za prevenciju i upravljanje tehnološkim krizama je ulaganje u rezervne sisteme koji mogu preuzeti funkciju glavne infrastrukture ako ona iznenada postane nefunkcionalna. Profesionalna korisnička podrška koja se bavi pritužbama tokom prekida takođe može pomoći u boljem upravljanju percepcijom krize od strane klijenata i očuvanju reputacije organizacije (Dvořák, 2014).

Kriza ljudskih resursa - Kadrovska kriza, kriza personala se javlja kada neko u organizaciji ispoljava nezakonito ili neetičko ponašanje koje utiče na javni ugled kompanije. Problem može biti povezan s ponašanjem zaposlenika na radnom mjestu ili izvan njega. Način na koji kompanija upravlja ovom situacijom je izuzetno važan jer efikasno rukovođenje može pomoći u održavanju pozitivnog imidža u javnosti. Na primjer, kompanija može dobiti negativnu medijsku pažnju zbog konflikta na radnom mjestu ili neosjetljivih komentara višeg menadžmenta. Kada se organizacija suoči s krizom zbog ponašanja zaposlenika, važno je uspostaviti uravnotežen plan koji će direktno riješiti problem. U suradnji s relevantnim dionicima, potrebno je utvrditi odgovarajuće disciplinske mjere koje će se poduzeti protiv zaposlenika, s ciljem zaštite njihovih zakonskih prava i ugleda vašeg poslovanja (Mihalinić, 2018).

Organizacijska kriza - Postoje tri osnovne vrste organizacijskih kriza, uključujući (Mikušová i Horváthová, 2019):

- Kriza obmane: Kriza obmane nastaje kada zaposleni u kompaniji namjerno pružaju lažne informacije o organizaciji, što narušava njen ugled i dovodi druge u zabludu. Poduzimanje pravnih i disciplinskih mjera protiv takvih zaposlenika je efikasna strategija za upravljanje ovom krizom.

- Kriza lošeg ponašanja menadžmenta: U ovoj situaciji dolazi do krize jer se menadžment uključuje u neetičke radnje poput prodaje lažnih proizvoda, otkrivanja povjerljivih informacija kupaca ili uključivanja u nezakonite aktivnosti.
- Kriza iskrivljenih upravljačkih vrijednosti: Ovo se dešava kada menadžment donosi odluke koje pomažu organizaciji da kratkoročno ostvari profit bez obzira na dugoročne posljedice, stavljajući novac investitora u opasnost. Menadžment može prikivati informacije o ulaganjima ili zloupotrebljavati svoje ovlasti kako bi postigao svoje ciljeve.

Organizacijske krize mogu rezultirati sudskim sporovima, oštećenjem reputacije i gubitkom lojalnosti. Upravljanje organizacijskim krizama često zahtijeva duboke promjene u načinu razmišljanja i djelovanja unutar kompanije. To obično uključuje stvaranje potpuno nove korporativne kulture, koja se temelji na novom setu vrijednosti. Ove vrijednosti postavljaju smjernice za ponašanje kako menadžmenta, tako i svih zaposlenika u organizaciji..

Prirodna kriza – “Prirodna kriza nastaje kada katastrofe poput zemljotresa, tornada, cunamija ili uragana poremete poslovanje kompanije. Iako se većina preduzeća može brzo oporaviti od prirodnih katastrofa, neke kompanije, posebno u rudarskoj i elektroenergetskoj industriji, mogu biti ozbiljno pogođene” (Laws i Prideaux, 2006). Kako bi izbjegle probleme uzrokovane prirodnim krizama, kompanije moraju uspostaviti čvrste strukture koje su otporne na ekstremne vremenske uvjete i prirodne katastrofe specifične za to područje. Također, ključno je da razvijaju planove za ubrzan oporavak poslovanja i povratak na normalne aktivnosti što je brže moguće nakon takvih nepogoda.

Konfrontacijska kriza - Kriza konfrontacije nastaje kada pojedinac ili grupa ljudi ima specifične zahtjeve i poduzima mjere kako bi prisilio menadžment da zadovolji njihove potrebe. Konfrontacijske krize mogu dovesti do štrajkova, bojkota i blokada radnih mjesta (Lalonde, 2007). Pregovaranje je jedan od najboljih načina za rješavanje konfliktnih kriza, idealno uz pomoć profesionalnog pregovarača.

2.2. Upravljanje krizom i krizni menadžment

Krizni menadžment predstavlja aktivnosti upravljanja kriznim situacijama s kojima se organizacija suočava. Fokus kriznog menadžmenta je primjena strategija osmišljenih kako bi se organizacija nosila s iznenadnim i značajnim negativnim događajem. Kada razmatramo krizni menadžment, često se identificiraju načini i strategije za upravljanje krizom.

Upravljanje krizom ima sličnosti s upravljanjem rizikom, ali postoje i razlike. Općenito, upravljanje krizom je povezano s neočekivanim ili nepredviđenim događajima koji mogu potencijalno nanijeti štetu i izazvati šok pojedincima, organizacijama i njihovim dionicima na mikro razini, pa čak i društvu na makro razini. S druge strane, upravljanje rizikom je proces upravljanja rizicima i maksimiziranja potencijalnih prilika, te minimiziranja potencijalnih prijetnji i šteta koje mogu utjecati na organizaciju.

Međutim, oba aspekta su izuzetno važna za osiguranje stabilnosti i igraju ključnu ulogu u čvrstoj strukturi upravljanja (Drennan *et al.*, 2015; Rubens, 2020). Unatoč dobro uspostavljenim praksama upravljanja rizicima, neke situacije su neizbježne i organizacija se može suočiti s problemima koji zahtijevaju upravljanje krizom. Stoga, kada su oba procesa uspostavljena,

organizacija može brzo djelovati tijekom kriznih situacija i suočiti se s minimalnim mogućim gubicima. Osim toga, mogu se brzo oporaviti od takvih gubitaka osiguravajući da se operacije normaliziraju što je prije moguće (Darbonnens i Zurawska, 2017).

Važno je da kompanije i poslovni subjekti planiraju eventualne krize i odgovore na iste. Planiranje prije krize ima za cilj identifikaciju rizika, kao i pronalaženje načina za ublažavanje ili smanjenje tih rizika. Upravljanje rizikom podrazumijeva traženje načina za minimiziranje rizika. Upravljanje krizom obuhvata pronalaženje najboljeg načina za reagovanje kada se incident dogodi (Laws i Prideaux, 2006). Stoga je upravljanje rizikom važan dio kriznog upravljanja, ali krizno upravljanje se fokusira na odgovor na incidente, dok upravljanje rizikom obično to ne čini. Kada se posmatra strategija kriznog menadžmenta, ona se može ilustrativno prikazati slikom 1.

Slika 1: Strategije kriznog menadžmenta



Izvor: Coombs (2007).

Ključno je da kompanije i poslovni subjekti planiraju prijevremeno krize i njihove odgovore na iste. Važno je uključiti što veći broj učesnika u ove procese kako bi sva područja organizacije bila zastupljena prilikom identifikacije i planiranja rizika.

Korporativni timovi za krizne situacije često uključuju predstavnike pravnog, kadrovskog, finansijskog i operativnog osoblja organizacije. Takođe je uobičajeno imenovati osobu koja će djelovati kao krizni menadžer.

Odgovor na krizu i upravljanje predstavljaju sljedeći korak u upravljanju. Kada se kriza dogodi, krizni menadžer je odgovoran za vođenje odgovora organizacije u skladu s utvrđenim planom upravljanja krizom. Krizni menadžer obično ima zadatak komunicirati s javnošću. U slučaju da kriza utječe na javno zdravlje ili sigurnost, krizni menadžer bi trebao pružiti javno priopćenje što je prije moguće.

U javnoj krizi, mediji će neminovno tražiti izjave od zaposlenika. Važno je da zaposlenici unaprijed znaju tko je ovlašten za razgovor s medijima, a tko nije. Zaposlenici koji su ovlašteni za razgovor s medijima trebaju to činiti na način koji je usklađen s izjavama kriznog menadžera.

Nakon krize, važno je da tim za upravljanje krizom ponovno pregleda plan upravljanja krizom organizacije kako bi procijenio njegovu učinkovitost i identificirao aspekte koji bi trebali biti revidirani na temelju naučenog tijekom krize. Danas gotovo sve velike korporacije, neprofitne organizacije i organizacije javnog sektora koriste procese upravljanja krizom. Razvijanje, prakticiranje i ažuriranje plana upravljanja krizama ključni su elementi osiguravanja da organizacija može odgovoriti na nepredviđene katastrofe. Međutim, priroda aktivnosti upravljanja krizama može varirati ovisno o vrsti organizacije. Na primjer, proizvodnoj kompaniji će vjerojatno biti potreban plan upravljanja krizom za reagiranje na industrijske nesreće velikih razmjera, poput eksplozija ili izljeva hemikalija, dok će osiguravajuće društvo vjerojatno manje biti izloženo takvim rizicima (Ayoko, *et al* 2017).

Kriza poput pandemije koronavirusa utječe na sve aspekte naših života, uključujući poslovanje kompanija. Ova neočekivana i katastrofalna situacija pogađa vlade, organizacije, bilo da su profitne ili neprofitne, pa čak i pojedince (Rao *et al.*, 2020). Stoga je bila potrebna brza reakcija i proaktivne strategije za prevladavanje krize. Kriza se odnosi na vrijeme intenzivne opasnosti od kriznih situacija koje se događaju, a koje ukazuju na promjenu i oporavak ili propast.

Općenito, to je skup okolnosti s kojima se pojedinci, organizacije, zajednice ili društva suočavaju kada su suočeni s društvenim promjenama izvan uobičajenog funkcioniranja, iako se značaj i utjecaj tih okolnosti mogu razlikovati (Drennan *et al.*, 2015; Rubens, 2020).

To potvrđuje potrebu za izradom plana upravljanja krizom kako bi se efikasno suočili s bilo kojim nepredviđenim budućim događajem koji može negativno utjecati na poslovanje. U tom kontekstu provedeno je mnogo istraživanja. Neka su istraživanja potvrdila potrebu za kvantitativnim vrednovanjem katastrofalnih situacija poput zaraznih bolesti, prirodnih katastrofa, terorističkih napada i razvoja sistema upravljanja krizom na nacionalnoj razini (Unlu

et al., 2010). Slična istraživanja posebno su aktualizirana tijekom nedavne pandemije koronavirusa. Održane su brojne rasprave o društvenom i ekonomskom utjecaju pandemije SARS-CoV-2 i odgovoru na nacionalnoj razini, kao i rasprave o javnom interesu (Kosciejew, 2020; Ozili, 2020; Signorini *et al.*, 2011). Pollard i Hotho (2006) istaknuli su strateški značaj upravljanja krizom i integraciju kriznog planiranja s procesima organizacijske strategije, posebno kroz upotrebu analize scenarija kao aktivnosti kriznog planiranja. Jaques (2010) je posebno razvio koncept aktivnog upravljanja prije krize i predložio holistički pristup razvoju učinkovite discipline prevencije krize. Fors Brandebo (2020) je proveo značajno istraživanje o destruktivnom vođstvu intervjuirajući one koji su uključeni u upravljanje krizom na regionalnoj, lokalnoj i operativnoj razini. Strauß i Jonkman (2017) također su proveli intervjue s stručnjacima za komunikaciju. Tvrdili su da je praćenje krize neophodno u različitim industrijskim sektorima. Raspravljalo se o upravljanju rizicima iz različitih perspektiva, kao što je proučavanje utjecaja krize na unutarnje dionike organizacije (Ayoko *et al.*, 2017) i istraživanje njezinog utjecaja na poslovno okruženje (Lindström, 2012). U suštini, pažnju privlače i rasprave o smanjenju korporativne izloženosti rizicima putem scenarijskog pristupa (Fotr *et al.*, 2015). Reakcije na krizu i povezana istraživanja provode se i kroz programe menadžerskog obrazovanja poput MBA, što potvrđuje veći naglasak na ovim temama u obrazovnom sektoru (Engle, 2020).

U međuvremenu, u raspravama o upravljanju krizom proveden je širok spektar istraživanja o kriznoj komunikaciji putem društvenih medija poput Twittera ili mobilnih aplikacija. Posebno, ova istraživanja pružaju dublji uvid u to kako građani mogu međusobno dijeliti informacije o krizama putem retweeta na mikrorazini i kako mobilne aplikacije mogu podržati upravljanje krizama (Kotsiopoulos, 2014).

Upravljanje krizom obuhvaća sve procese koje svaki pojedinac, organizacija ili čak država provodi kako bi se suočili s nepredviđenim i neočekivanim događajima koji mogu negativno utjecati na operacije i rezultate. Stoga se sastoji od različitih koraka i radnji koje se poduzimaju kako bi se procijenili i shvatili svi čimbenici koji su doveli do ove neizvjesne situacije kao što je pandemija SARS-CoV-2 (Ozili, 2020; Venkatesh *et al.*, 2019).

2.3. Kriza SARS-Cov-2

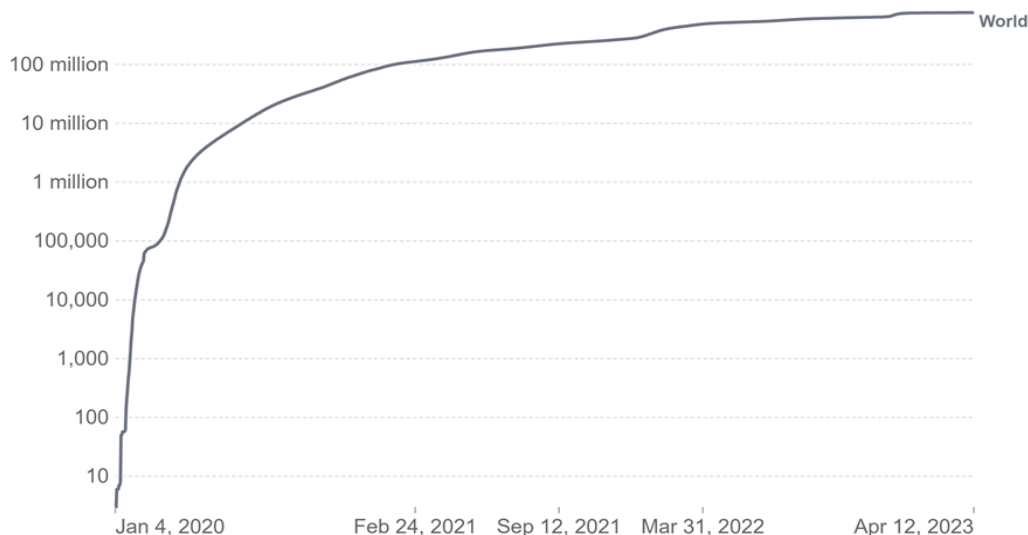
Posljednja kriza koja je pogodila globalnu ekonomiju jeste zdravstvena kriza SARS-CoV-2 koja se vrlo brzo pretvorila u globalnu ekonomsku krizu. Pojava i razvoj pomenute pandemije označila je potrebu nametanja brojnih zdravstvenih restrikcija koje su postale i restrikcije u životu, radu ljudi i poslovanju kompanija. Gledano u globalnim razmjerama, pandemija novog koronavirusa i mjere za suzbijanje zaraze nametnule su promjene u rutini ljudi i društava.

2.3.1. Razvoj krize SARS-Cov-2

Pandemija SARS-CoV-2, poznata i kao pandemija koronavirusa, je globalna pandemija bolesti koronavirusa uzrokovane teškim akutnim respiratornim sindromom SARS-CoV-2. Novi virus je prvi put identificiran u epidemiji u kineskom gradu Wuhanu u decembru 2019. godine. Pokušaji da se tamo suzbije nisu uspjeli, što je omogućilo širenje virusa na druge dijelove Azije, a kasnije i širom svijeta. Svjetska zdravstvena organizacija (SZO) je 30. januara 2020. godine proglasila vanredno stanje za javno zdravlje dok je 11. marta 2020. godine proglasila pandemiju.

Do 15. aprila 2023. godine, pandemija je rezultirala sa 762.790.388 slučajeva zaraze i 6.897.435 potvrđenih smrtnih slučajeva, čime je postala jedna od najsmrtonosnijih u istoriji (Worldometer's COVID-19 data).

Slika 2: Potvrđeni slučajevi SARS-COV-2, kumulativ



Izvor: *MSD Manual for the Professional*, dostupno na:
<https://www.msmanuals.com/professional>, posjećeno 01.04.2023.

Slika 2 pokazuje kako se virus širio na globalnom nivou. Uočava se snažan rast broja zaraženih do sredine 2021. godine, nakon čega broj zaraženih stagnira. Tačnije, kumulativan broj zaraženih ostaje visok.

2.3.2. Efekti krize SARS-Cov-2 na ekonomiju

Iznenadna pandemija SARS-CoV-2 imala je značajan uticaj na ekonomsku aktivnost širom svijeta i bila je obilježena velikom nesigurnošću u pogledu njezinog trajanja i opsega (Didier *et al.*, 2021). Za razliku od prethodnih globalnih kriza, ekonomija se tokom ove pandemije suočila s poremećajima ponude i potražnje. Vlasti širom svijeta pružile su širok spektar pomoći privatnim kompanijama kako bi se nosile s negativnim posljedicama pandemije.

Pandemija SARS-CoV-2 predstavljala je neviđeni vanjski šok, kako na strani potražnje, tako i na strani ponude (Borino *et al.*, 2021; Juergensen *et al.*, 2020; Kuriakose i Tran, 2020). Primijećen je pad potražnje zbog uvedenih mjera blokade, a kompanije su se takođe suočile s poremećajima u transportu i nedostatkom radne snage na strani ponude zbog naredbi o ostanku zaposlenika kod kuće (Borino *et al.*, 2021; Juergensen *et al.*, 2020).

Razvoj ove krize i njeni efekti svakako nisu zaobišli male i srednje kompanije širom svijeta. U nekim zemljama, male kompanije su se bolje nosile s kriznim stanjima, dok su u drugim imale veće poteškoće. Vlasti u nekim zemljama su imale više mogućnosti pružanja podrške, dok je u drugima podrška gotovo izostala.

Kriza SARS-CoV-2 imala je utjecaj na sve aspekte ekonomije, što su pokazala brojna istraživanja iz ove oblasti (Iyer i Simkins, 2022). Prvi i najuočljiviji efekat krize ogledao se u padu berzi na globalnom nivou. Iyer i Simkins (2022) su istražili literaturu koja se bavi učincima pandemije na ekonomiju te su istraživanja sintetizirali prema širokim područjima: investicije i cijene imovine, makroekonomija i bankarstvo, robe, korporativne financije i druge teme. Autori su zaključili da je pandemija imala snažan efekat na sva istražena područja.

Baek *et al.* (2020) analiziraju utjecaj SARS-CoV-2 na volatilitnost američke berze na razini industrije, pri čemu se posebno ističe industrija nafte i prirodnog plina, te se promatraju restorani, hoteli i smještajni objekti gdje se prepoznaju visoki čimbenici negativnih rizika. Rezultati koje su autori dobili pokazuju da su ekonomski pokazatelji bili pod snažnijim uticajima vijesti o SARS-CoV-2 u odnosu na ekonomske indikatore.

Davidović (2021) istražuje utjecaj pandemije na finansijsko tržište. Rezultati ukazuju da su berze bile osjetljive na početni val krize, ali su kasnije bile manje volatilne zbog snažnih državnih intervencija. Takođe, autor prepoznaje da su tržišta postajala sve više prociklična i međusobno povezana, što povećava vjerojatnost finansijske krize. Ovo istraživanje zaključuje da neposredna kriza zahtijeva pažljivo osmišljen makroprudencijalni i regulatorni plan za rješavanje poremećaja na tržištima uzrokovanih pandemijom.

Zaremba *et al.* (2022) istražuju odnos između SARS-CoV-2 i širenja suvereniteta na globalnim tržištima. Evolucija pandemije značajno utječe na tržišta državnih obveznica pokazuju rezultati ovog istraživanja povećanje broja potvrđenih slučajeva dovodi do proširenja nadležnosti vlade. Učinak je neovisan o vladinoj politici i monetarnim mjerama odgovora na SARS-CoV-2 u svakom slučaju, pandemija se odrazila na svaki aspekt ekonomije, poslovanja i djelatnosti. Tako su sve male kompanije u svim sektorima tokom trajanja pandemije trpjele izražene pritiske. Većina djelatnosti je u početnoj fazi pretrpjela gubitke, dok su neke djelatnosti, poput online prodaje ili industrije online zabave, imale tendenciju rasta.

2.3.3. Mala i srednja preduzeća i SARS-Cov-2 kriza, rezultati istraživanja

Empirijska literatura ukazuje na to da mala i srednja preduzeća (MSP) posjeduju veću fleksibilnost i prilagodljivost u odnosu na veća preduzeća zbog svojih karakteristika, kao što su manja veličina, privatno vlasništvo i ravne hijerarhijske strukture (Bartik *et al.* 2020; Juergensen *et al.* 2020).

Stoga, mala i srednja preduzeća imaju tendenciju da brže reagiraju na promjenjiva okruženja, a ova sposobnost prilagodbe je od vitalnog značaja za poboljšanje otpornosti na ekonomske krize (Durst i Henschel 2021). Tokom krize, preduzeća se suočavaju s padom prodaje, smanjenim pristupom finansiranju i neizvjesnošću u pogledu budućnosti (Apedo-Amah 2020). Jedan od prvih kratkoročnih uticaja SARS-CoV-2 su finansijski problemi (posebno u vezi likvidnosti), tako da su manja preduzeća suočena s nesrazmjerno većim finansijskim ograničenjima (Apedo-Amah 2020; Juergensen *et al.* 2020). Međutim, uticaj krize SARS-CoV-2 može biti heterogen, tako da se mikro i velika preduzeća mogu suočiti s problemima solventnosti, dok su mala i srednja preduzeća pokazala niže stope nelikvidnosti (Guerini *et al.* 2020).

Lanac snabdijevanja, ponuda radne snage i konačna potražnja za robom i uslugama kod malih i srednjih preduzeća suosjetljiviji na negativne šokove nego kod većih preduzeća (Sonobe 2021). Preduzeća s većom ukupnom imovinom i dužim periodom pokrivanja novčanog toka suočavaju se s značajno nižim nivoima rizika, jer imovina i likvidnost djeluju kao tampon protiv efekata krize poput SARS-CoV-2 (Abu Hatab *et al.* 2021).

Pandemija SARS-CoV-2 imala je različite uticaje na ekonomske sektore i regione. Tokom pandemije, najugroženiji sektori su bili sektor hotelijerstva (hoteli i restorani), usluge u domaćinstvu i građevinarstvo, dok su proizvodnja i veleprodaja bili otporniji (Guerini *et al.* 2020). Empirijska istraživanja su pokazala da je kriza SARS-CoV-2 dovela do zastoja u sektoru turizma, pri čemu su stejkholderi i radnici prešli u druge ekonomske sektore i tražili alternativna zanimanja (Kristiana *et al.* 2021).

Međunarodne kompanije su podložnije šokovima u odnosu na domaće kompanije i suočile su se s ozbiljnijim efektima pandemije SARS-CoV-2 zbog svoje izloženosti međunarodnim tržištima (Borino *et al.* 2021). Međutim, međunarodne kompanije su pokazale veću otpornost i prilagodljivost tokom pandemije SARS-CoV-2 u poređenju s domaćim kompanijama.

Za ove kompanije je postojala manja vjerovatnoća da će se zatvoriti te su češće preduzimale potrebne mjere kako bi nastavile s proizvodnjom (Borino *et al.* 2021).

Tokom pandemije, kompanije su brzo usvojile digitalne tehnologije kako bi riješile probleme vezane za upravljanje lancem snabdijevanja i proizvodnjom (Kuriakose i Tran 2020), što je rezultiralo probnom digitalizacijom (Kraus *et al.* 2020). Empirijska analiza je pokazala da su mala i srednja preduzeća usvojila različite pristupe digitalnoj transformaciji, kao što su ubrzanje tranzicije ka digitalizaciji cjelokupnog poslovanja, samo digitalizacija prodaje ili pronalaženje partnera s potrebnim digitalnim kapacitetima (Priyono *et al.* 2020). Startapi, inovatori i preduzeća koje su se oslanjale na interne izvore znanja pokazali su veću sposobnost prilagođavanja na SARS-CoV-2 u odnosu na neinovatore, dok nije bilo razlike u prilagodljivosti između preduzeća koje vode muškarci i žene (Krammer 2021). Važna karakteristika koja je istaknuta u ranijim empirijskim studijama je da se mala i srednja preduzeća relativno brže mogu prilagoditi promjenljivoj ekonomskoj stvarnosti.

Pojeidna istraživanja su pokazala da mala i srednja preduzeća i pojedinačna preduzeća mogu pokazati veću tendenciju ka uvođenju inovacija u poređenju s velikim kompanijama, ali inovativnost može zavisiti od različitih faktora, od karakteristika rukovodstva preduzeća do pristupa. Utvrđeno je da su finansijski resursi i finansijska ograničenja važan element inovativnosti (Skuras *et al.* 2008; Landesmann *et al.* 2016).

S druge strane, pojedine studije tvrde da je nefinansijska podrška za povećanje produktivnosti radne snage važna za inovacije, a time i za dugoročnu održivost (Szczepanska Woszczyzna 2014). Kvalifikovana radna snaga se takođe može smatrati važnim izazovom za preduzeća u kontekstu zemalja u razvoju (Norek i Arenhardt 2015). Generalno, može se pretpostaviti da su inovativnost i sposobnost kompanija da poprime nove forme kada funkcionišu u uslovima SARS-COV-2 važni za njihovu prilagodljivost novim ekonomskim uslovima. U kontekstu centralnoazijskih ekonomija, Karymshakov *et al.* (2019) su pokazali da iskustvo menadžera ima krivolinijski efekat na inovacije MSP, što može implicirati da je ovaj faktor važan i za prilagodljivost firmi na SARS-COV-2.

2.3.4. Efekti pandemije na sektor turizma

Uzimajući u obzir efekte koje je pandemija produkovala na globalnom nivou, za ekonomiju ali i život pojedinca, jasno je da je njen efekat na sektor turizma bio posebno značajan i izražen. Turizam je zasigurno sektor koji je pretrpio najveći negativan uticaj pandemije.

U prvom redu, pandemija je uticala na psihologiju ljudi i njihov interes i motivaciju da putuju. SARS-COV-2 je smanjio motivaciju pojedinaca za putovanje zbog “bombardiranja informacijama” i brojnih vijesti koje izazivaju anksioznost, strah, bijes, paniku i psihološku traumu (Zurich, 2020.). Pandemija je takođe stvorila neizvjesnost oko sigurnosti radnih mjesta, a Svjetsko vijeće za putovanja i turizam procjenjuje da je oko 50 miliona radnih mjesta širom svijeta bilo ugroženo početkom 2020. godine (Nicola *et al.*, 2020.). Kao posljedica toga, interesi za putovanja su značajno slabili.

Uvođenje zdravstvenih mjera značajno je ugrozilo mogućnosti putovanja i želju za putovanjima a u nekim zemljama ulazak u državu je bio potpuno obustavljen (Melly i Hanrahan, 2020). Kako bi sigurno ponovno pokrenula turističke aktivnosti, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) je 2020. godine objavila niz operativnih smjernica za industriju turizma i ugostiteljstva. Ove smjernice imaju za cilj osigurati sigurnosne protokole i visoke higijenske standarde kako bi se smanjila stopa zaraze. Zahvaljujući ovim naporima, postignut je određeni napredak u smanjenju stresa kod turista prilikom planiranja budućih putovanja (Wen *et al.*, 2020).

Društvene navike i vrijednosti su se promijenile kao rezultat pandemije SARS-COV-2. U sektoru turizma, koncept „slobodnog vremena” se prilagodio i poprimio nove oblike koji uključuju nove prakse kod kuće (WHO, 2020). Prema Douglasu *et al.* (2020.), izbijanje SARS-COV-2 izazvalo je „društvenu traumu”. To znači da će društvena okupljanja i događaji u takozvanoj „novoj” normalnosti morati da budu u skladu sa praksama socijalnog distanciranja. Ponašanje ljudi se razvija na takav način da će u budućnosti uobičajeno popularne i atrakcije biti manje tražene, a skrivena mjesta više tražena.

Ponašanje potrošača se takođe promijenilo te su potrošači počeli da cijene društveno odgovorne kompanije, njihove proizvode i usluge; potražnja za organskim proizvodima i održivim uslugama dobija na zamahu (Everingham i Chassagne, 2020; Galvani *et al.*, 2020).

Pandemija SARS-COV-2 pokazala je ogroman negativan efekat na ekonomiju, uzrokujući potpuni prekid turističkih aktivnosti zbog izolacije. Negativne okolnosti pandemije su uticale na putovanja i turizam kao nijedan drugi događaj u istoriji: avioni su prizemljeni, hoteli su zatvoreni, a zabrana putovanja je uvedena kao mjera za zaustavljanje epidemije (UNWTO, 2020a, 2020b). Očekivalo se da će SARS-COV-2 dovesti do globalne recesije, što se kasnije i desilo (UNWTO, 2020), sa velikom dužničkom krizom za vlade (Forbes, 2020a). Visok nivo neizvjesnosti otežava predviđanje kako će privreda reagovati nakon potpunog ukidanja ograničenja (UNWTO, 2020). U zemljama u kojima je turizam ključni stub ekonomije, vlade su hitno morale izraditi plan za njegov ekonomski oporavak i razvoj (Higgins-Desbiolles, 2020).

Kulturna dimenzija, koja je takođe važna, uturizmu je tokom pandemije zabilježila promjene. Prava suština kulturne posjete (European Travel Commission, 2005; MacCannell, 2003) izgubljena je zbog izolacije i socijalnog distanciranja tokom izbijanja SARS-COV-2, jer je pravo i „opipljivo” iskustvo moguće samo u realnim posjetama (Vijeće Evrope, 2020.).

UNWTO (2019) ističe da su prije izbijanja SARS-COV-2, kulturne turističke destinacije bile dinamičan element urbanih turističkih destinacija i bile su veoma tražene. Kada je pandemija prevladala, kulturni događaji poput izložbi, performansi i sličnih izvedbi su se morali prilagoditi novim politikama socijalnog distanciranja, kao što je ograničavanje prostora za sjedenje.

Većina ekonomskih sektora je u padu zbog krize SARS-COV-2, a socijalno distanciranje natjeralo je svijet da prihvati digitalnu tehnologiju (Sułkowski, 2020; WHO, 2020a). Tehnologija je omogućila brzu reakciju na blokadu i vladina ograničenja i doprinijela je sporom ekonomskom oporavku turističke industrije jer je uspjela uključiti buduće potencijalne putnike putem pametnih tehnologija i „virtualizirati” njihova iskustva (Sigala, 2020). Internet je postao suštinski alat za održavanje što normalnijeg života. To je takođe platforma za kreiranje online turističkih iskustava i grupa za podršku putnicima. Kako bi privukle potencijalne buduće klijente, destinacije koriste online promotivne tehnike u scenariju tipa „probajte prije kupovine” (Forbes, 2020). Hoteli, muzeji, parkovi i druge turističke atrakcije takođe koriste tehnologiju u iste svrhe.

SARS-COV-2 je promijenio tok događaja, pretvarajući pretrpane destinacije s velikim urbanim centrima i dugim redovima posjetitelja u tihe, prazne prostore (National Geographic, 2020).

Iako je pandemija SARS-COV-2 smanjila emisije ugljika i nivoe kontaminacije u nekoliko gradova širom svijeta (NASA Earth Observatory, 2020), donijela je i nove probleme za okoliš. Jednokratne maske za lice i zaštitna oprema i povećana upotreba plastične ambalaže zbog većeg broja isporuka “za ponijeti” imaju veliki uticaj na okoliš (Reuters, 2020). Takođe se očekuje da će globalna recesija spriječiti ulaganja u zelenu energiju i da održivost neće biti na vrhu dnevnog reda za svjetske nacije jer pandemija potiče zemlje da uvedu nove zdravstvene i ekonomske mjere (CNBC markets, 2020.). Međutim, virus je takođe prilika da se turizam preoblikuje uskladu sa 17 ciljeva održivog razvoja Agende 2030 (UNWTO, 2020).

Mjere prevencije u turizmu - Optimalna strategija za upravljanje kriznim stanjem u turizmu koje je izazvano pandemijom, podrazumijeva optimalnu strategiju koja uključuje fokusiranje na pozitivne uticaje epidemije (Bogan *et al.*, 2020). Uticaji na psihološku, zdravstvenu, socijalnu, ekonomsku, kulturnu, tehnološku, ekološku i političku dimenziju donijeli su neočekivane posljedice, kao što je već pomenuto.

Tokom pandemije, faza kolapsa podrazumijevala je provođenje hitnih mjera kao što su socijalno distanciranje, zatvaranje, policijski sat i zatvaranje ugostiteljske industrije, sektora hrane i pića, trgovina i granica. Primijenjene su rigorozne mjere nadzora i kontrole jer je spašavanje života postalo glavni prioritet (Assaf i Scuderi, 2020). Faza reorganizacije uključuje reorganizaciju svjetskog sistema i preraspodjelu resursa. Ovdje su sposobnost inoviranja i kreativnosti ključni za uspjeh u turističkoj industriji i drugim sektorima privrede. U ovoj fazi društveni mediji okupljaju ljude i zajednice. Solidarnost postaje vidljiva unutar zajednica koje žele da podrže lokalna preduzeća. Državni paketi spašavanja, beskamatni ili garantirani zajmovi i bespovratne subvencije proaktivne su mjere za rješavanje haosa (Assaf i Scuderi, 2020). Treća faza koja se pojavljuje jeste faza rasta koja uključuje jačanje dobrobiti zajednice na prihvatljiv nivo, što će se desiti kada se ekonomska i zdravstvena situacija poboljša.

Dugoročni tranzicijski scenarij obuhvata pripremu potrošača za odgovorno turističko iskustvo i podsticanje njihovog angažmana u vrijednostima poput pravednosti, globalne svijesti i

kolektivnog djelovanja, kao i usvajanje novih održivih oblika potrošnje. Lideri trebaju uspostaviti agende za promjene, preduzeti mjere kako bi osigurali čišću energiju i zeleniju, uravnoteženu ekonomiju te promovisati održiviji razvoj turizma kao poslovnu investiciju (Romagosa, 2020).

Kompanije koje inkorporiraju ekološke strategije kao dio svog poslovanja dugoročno donose konkurentnije odluke. Podsticanje sporog turizma i pametnog turizma pruža prednost turističkoj industriji, čineći je otpornijom u suočavanju s budućim krizama (Ioannides i Gyimothy, 2020; Iovino, 2019; Wen *et al.*, 2020).

2.3.5. Efekti pandemijena građevinski sektor

Građevinski sektor ima vitalnu ulogu u razvoju privrede. Građevinska industrija pruža neometan mehanizam za razvoj mogućnosti zapošljavanja za milijarde neiskusnih i iskusnih radnika širom svijeta. Građevinska industrija pomaže u iniciranju ekonomskog rasta na direktni i indirektni način (Dlamini, 2012).

Tokom trajanja pandemije građevinski sektor je pretrpio snažne udare koji se mogu prepoznati u sljedećem (Pickford, 2020.):

Zaustavljanje projekata: U mnogim zemljama, ograničenja i mjere zaključavanja su doveli do privremenog zaustavljanja ili usporavanja implementacije građevinskih projekata. Navedeno je rezultiralo kašnjenjima, prekidima u snabdijevanju sirovinama i poteškoćama u ispunjavanju rokova.

Pandemija izazvana SARS-COV-2 imala je veoma izražen efekat, efekat bez presedana, na građevinski sektor (Alsharif *et al.*, 2021). Ograničenja u implementaciji građevinskih projekata zbog pandemijske krize smanjili su ekonomski rast, povećala nezaposlenost, poremetila lanac nabavke građevinskih materijala i povećala gubitak investicija (Bsisu, 2020). Procjenjuje se da je rast međunarodnog građevinarstva u 2020. godini smanjen sa 3,1% na 0,5% (Global Data, 2020).

Pad potražnje: Smanjenje ekonomske aktivnosti i putovanja, kao i otkazivanje događaja i konferencija, dovelo je do smanjenja potražnje za novim građevinskim projektima, posebno u sektorima turizma, komercijalnih nekretnina i infrastrukture.

Finansijski izazovi: Građevinske kompanije suočile su se s finansijskim izazovima, uključujući smanjenje prihoda, poteškoće u dobijanju finansijske podrške i povećanje troškova materijala i radne snage. Ovo je uticalo na likvidnost i profitabilnost mnogih firmi.

Snabdijevanje sirovinama: Pandemija je poremetila globalne lance snabdijevanja, što je dovelo do nestašica materijala i povećanja njihove cijene. Nedostatak određenih sirovina, poput čelika i drveta, otežao je napredak projekata i doveo do povećanja troškova.

Promjena radnih praksi: Uvođenje mjera socijalne distance i sigurnosnih protokola uticalo je na način rada na građevinskim lokacijama.

Ograničenja kapaciteta, prilagođavanje radnih rasporeda i dodatne sigurnosne mjere su uticale na efikasnost i produktivnost. Širom svijeta, milioni radnih mjesta radnika u građevinarstvu su bili u opasnosti zbog SARS-COV-2. Prema Međunarodnom monetarnom fondu (MMF) očekivalo da će se u toku pandemije svjetski BDP smanjiti do 3% u odnosu na 2019. godinu.

Digitalizacija i tehnološke inovacije: Pandemija je potakla brže usvajanje digitalnih alata i tehnologija u građevinskom sektoru. Virtualni sastanci, digitalno upravljanje projektima i primjena drugih tehnoloških rješenja omogućili su kontinuitet rada i smanjili potrebu za fizičkom prisutnošću na gradilištima.

Promjene na tržištu nekretnina: Promjene u potražnji i preferencijama kupaca uticale su na tržište nekretnina. Povećana potražnja za stambenim prostorom i promjena radnih modela, kao što je rad od kuće, mogu rezultirati promjenom prioriteta u razvoju nekretnina.

Ukratko, pandemija je značajno uticala na građevinski sektor, izazivajući kašnjenja, pad potražnje, finansijske izazove i promjene u radnim praksama. Digitalizacija i tehnološke inovacije postale su važne kako bi se omogućio kontinuitet rada, dok su promjene na tržištu nekretnina prouzrokovane promjenom potražnje i preferencijama kupaca.

Kriza SARS-COV-2 je uticala na građevinske kompanije na način da usvajaju dugoročne strateške ciljeva za građevinski sektor te da razvijaju najbolje sigurnosne prakse koje bi mogle pomoći radnicima da nastave s radnim aktivnostima u situaciji pandemije (Afkhamiagh d i Elwakil, 2020). Drastičan efekat SARS-COV-2 na građevinski sektor različitih ekonomija u svijetu prikazan je u tabeli. 1.

Tabela 1: Efekat SARS-COV-2 na građevinski sektor

Zemlja	Populacija	Procijenjeni gubitak u dolarima	Uticaj na građevinski sektor	Izvor
Velika Britanija	65,68 miliona	3,9 miliona dnevno	U prvom tromjesečju 2020. godine, građevinski sektor Velike Britanije smanjio je za 2,1% svoj doprinos BDP-u. Pad vrijednosti građevinskog sektora je iznosio 5,9% u odnosu na prethodnu godinu, zbog COVID-19. Vlada Ujedinjenog Kraljevstva je najavila implementaciju politika koje će pomoći sektoru građevinarstva, kako bi se izborio sa negativnim efektima pandemije.	Preston, 2020; IbisWorld, 2020; Vijesti o građevini, 2020)
Australija	25,4 million	12 milijardi	Od marta do maja bez posla je ostalo 76.500 radnika	(Senthilkumar <i>et al.</i> , 2020; Bleby, 2020)
Novi Zeland	4,886 miliona	245 mil mjesečno	Građevinska industrija obustavila je rad zbog zdravlja i sigurnosti radnika zbog COVID-a 19. Vlada najavljuje paket od milijardu dolara za	(Day, 2020; Desk, 2020b)

			rasterećenje građevinskog sektora i jačanje ekonomije	
Indija	1,353 milijarde	4,1 milion dnevno	Zbog izbijanja pandemije, ulaganja u građevinske projekte smanjena su do 34 posto a otpuštanja su bila veoma značajna	(Moneycontrol News, 2020; Desk, 2020a)
Nepal	28,09 miliona	509 miliona	Većina izvođača je zabilježila pad prihoda i dobiti što zbog pada poslovne aktivnosti i postojanja troškova poput plata i upravljanja gradilištem, koji su i dalje postojali	(Ramesh <i>et al.</i> , 2020)
Maldivi	0,56 miliona	40 miliona	Više od sedam hiljada građevinskih radnika pati zbog pandemije; takođe, građevinska industrija snosi velike gubitke zbog kašnjenja građevinskih projekata.	(Huaxia, 2020; Gardaworld, 2020; Xinhua, 2020)

Izvor: Iqbal, et al (2021).

Može se primjetiti da su brojne zemlje širom svijeta iskusile snažne negativne efekte pandemije u dijelu građevinskog sektora.

2.4. Strategije malih kompanija za prevazilaženje krize

Intenziviranje krize SARS-COV-2, kao i njen snažan negativan uticaj na poslovanje kompanija, rezultiralo je potrebom da male kompanije odgovore na negativne efekte krize. Kako bi se razumjeli ti odgovori, provedena su različita istraživanja među kompanijama širom svijeta s ciljem prepoznavanja kriznih odgovora. Uglavnom se potvrđuje da se kriza SARS-COV-2 suštinski razlikuje od drugih kriza jer je dovela do potpunog prekida ekonomske aktivnosti u nekim sektorima, posebno u turizmu i građevinarstvu, što je kasnije otežalo analizu i predviđanje daljih tokova aktivnosti (Rapaccini *et al.*, 2020).

Male kompanije su se tokom ovog perioda suočile s prekidom rada, prekidom u lancu snabdijevanja, nedostatkom kapitala i potpunim gubitkom likvidnosti, dok vladina podrška često nije bila dovoljna ili adekvatna. Sve navedeno dodatno opterećuje kompanije u njihovom poslovanju. U ovakvim okolnostima, male kompanije su morale pronaći načine za prevazilaženje kriznih stanja. Neki od koraka koji su najčešće preduzimani od strane malih kompanija su objašnjeni u nastavku.

Problemi sa likvidnošću bili su jedan od ključnih izazova tokom pandemije. Ograničenja narudžbi, smanjen promet i prekidi u prodaji izazvali su trenutnu krizu među malim i srednjim kompanijama, posebno u pogledu likvidnosti i nedostatka novčanih sredstava neophodnih za redovno poslovanje (Winarsih i Fuad, 2021). Istraživanje koje su proveli Cowling *et al* (2020) je pokazalo da su kompanije koje su zadržale konzervativan pristup u upravljanju novčanim tokovima bile u boljoj poziciji u pogledu likvidnosti. U tom kontekstu, vrijedno je spomenuti istraživanje Cowling *et al* (2020) koje je otkrilo da je jedno od dvanaest malih i srednjih preduzeća visokorizično jer nema stalno raspoloživu gotovinu. Takođe, Brown i Rocha (2020)

smatraju da se kreditne kartice mogu koristiti kao improvizirani način prevladavanja problema likvidnosti.

Naredna strategija koju je vrijedno spomenuti jeste digitalna transformacija. Pandemija je potaknula male kompanije da se više usmjere prema digitalnoj transformaciji koja je postala neophodna za svaki mali biznis (Winarsih i Fuad, 2021). Tokom pandemije, kupci širom svijeta su promijenili obrasce kupovine i sve više preferiraju online kupovinu kako bi zadovoljili svoje svakodnevne potrebe. Za razliku od kompanija koje još uvijek ovise o fizičkim prodajnim mjestima ili tradicionalnim metodama, MSP prihvataju digitalne platforme za pružanje proizvoda i usluga koje sve više koriste te generiraju značajne povrate (Juergensen i sar., 2020). Osim toga, digitalna transformacija se smatra najvišim nivoom digitalnih vještina koji se postiže integracijom inovacija i kreativnosti. Internet, blockchain, cyber sigurnost i simulacija su faktori u razvoju modela upravljanja temeljenog na podacima (Moreira *et al.*, 2018). U situacijama poput Covid-19, usvajanje tehnologije, digitalnog marketinga, prisustvo na digitalnim platformama i inovacije u digitalnim vještinama mogu biti ključni za opstanak poslovanja malih i srednjih preduzeća na dugi rok.

Naredni izazov sa kojim su se male kompanije suočile tokom pandemije bio je prekid u lancu snabdijevanja. Međutim, puni negativni efekat ovog problema došao je do izražaja u 2022. godini. Evans (2020) je u svom istraživanju opisao Covid-19 katastrofu kao jednu od najtežih u posljednjoj deceniji, jer je poremetila i demontirala lance snabdijevanja širom svijeta. Pandemija je izazvala duboke poremećaje u poslovanju kompanija i država.

S obzirom na brojna ograničenja koja su se pojavila i niz kriznih situacija koje je pandemija izazvala, male kompanije su poduzele različite mjere. U tabeli 2 sintetizirani su rezultati istraživanja vezani za odgovore kompanija na krizu izazvanu Sars-Cov, te su prikazane mjere koje su poduzete od strane kompanija i vlada.

Tabela 2: Pregled istraživanja autora o odgovoru na pandemiju

Autori	Istraživanje/metod	Rezultati
(Tetsushi, Asami, Susumu, i Hoa Thi, 2021)	Online anketno istraživanje - osam zemalja u razvoju u južnoj, jugoistočnoj i sjeveroistočnoj Aziji	Pad prihoda Otpuštanje radnika Uvođenje online prodaje Diversifikacija prodajne moći
(Martinović, Veselinović, i Manfagić, 2021)	Analiza stanja. Fokus na podršci malim i srednjim kompanijama u Federaciji BiH tokom pandemije	Mjere koje su preduzele vlade: Neadekvatne državne mjere, entitetske i kantonalne Problemi oko implementiranja mjera Neke su mjere zakasnile a neke nisu bile usmjerene ka ciljanim kompanijama Kompanije su ipak prebrodile krizna stanja
Svjetska banka (2020)	Anketno istraživanje među kompanijama Zapadnog Balkana	Problemi sa likvidnošću, problemi u pristupu sirovinama Otpuštanje radnika

(Engidaw, 2022)	Istraživanje na uzorku malih i srednjih kompanija u Etiopiji Sekundarna analiza podataka	Kolaps mnogih kompanija Preživljavanje sa smanjenim prihodima Izgubljeni poslovi Teškoće oko promocije biznisa
(Abuhusein, Barham, i Al-Jaghoub, 2021)	Intervju, zasnovan na 32 polustrukturirana intervjuja ključnih predstavnika iz jordanskih malih i srednjih preduzeća	Kompanije su se dobro prilagodile krizi Dobro se nose sa promjenama u poslovanju Strategije: modifikacija poslovanja koja se kreće od običnog poslovnog modela ka probnoj digitalizaciji, poboljšanje interne komunikacije i restrukturiranje ad hoc organizacijske kulture.
(Mohsin, Junrong, i Wenju, 2022)	Pregled literature, empirijsko istraživanje	Većina kompanija ozbiljno pogođena krizom izazvanom Covid19 Problemi: finansijski, prekid lanca snabdijevanja, smanjenje tražnje, smanjenje prodaje i profita. Preko 83% preduzeća nije bilo pripremljeno niti ima plan da se nosi sa situacijom koju je izazvala pandemija Covid19

Izvor: Obrada autora

Autori Tetsushi, *et al* (2021) su proveli online istraživanje među kompanijama iz osam zemalja u razvoju u Južnoj, Jugoistočnoj i Sjeveroistočnoj Aziji s ciljem produbljivanja razumijevanja uticaja pandemije na mala i srednja preduzeća, posebno u pogledu zapošljavanja, prihoda od prodaje i novčanih tokova. Fokus je bio na kompanijama koje su se više usmjerile na digitalno poslovanje, posebno na internet trgovinu, kako bi se ispitaio utjecaj pandemije na takve odluke. Također, istraživana je podrška koju su mala i srednja preduzeća dobila tokom krize i ocijenjeno je koliko je ta podrška bila zadovoljavajuća. Rezultati su pokazali da su mala i srednja preduzeća u ovoj regiji tokom pandemije doživjela značajan pad prihoda te su bila prisiljena na otpuštanje radnika, dok je prihod od prodaje dramatično opao u prvih nekoliko mjeseci pandemije. Isto tako, kompanije su se više fokusirale na online trgovinu koja im je pomogla da se održe tokom najjačeg udara pandemije. To pokazuje da su se ove kompanije uspjele prilagoditi i održati poslovanje tokom pandemije.

Autori Martinović *et al*, (2021) proveli su istraživanje o položaju i perspektivama malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH tokom pandemije COVID-19. U svojem istraživanju, autori su zaključili da su ova preduzeća, uprkos pandemiji, suočena s nizom ograničenja i poteškoća koja su u značajnoj mjeri rezultat složenog političkog uređenja BiH, slabo razvijene ekonomije, nedostatka adekvatne finansijske, tehničke i pravne podrške. Autori su također primijetili da su Vlada Federacije BiH i kantonalne vlade tokom pandemije primijenile ograničen broj instrumenata finansijske podrške usmjerenih prema malim i srednjim preduzećima. Glavni cilj ovih mjera bio je očuvanje likvidnosti i pružanje pomoći ugroženim sektorima u okviru malih i srednjih preduzeća. Međutim, zbog ograničenih ovlaštenja i ograničenih finansijskih sredstava, provedba ove podrške nije bila potpuno moguća. Neki od tih mjera su se pokazali uspješnima,

dok su druge bile neproporcionalne ili nisu obuhvatile preduzeća kojima je bila potrebna takva vrsta pomoći. Unatoč tim izazovima, preduzeća su uspjela prebroditi krizna stanja, iako su se suočila s različitim teškoćama.

Istraživanje Svjetske banke iz 2020. godine (WB, 2020) provedeno je među kompanijama koje djeluju u regiji Zapadnog Balkana. Provedena je anketa a rezultati su pokazali da je ekonomski utjecaj pandemije bio vrlo značajan, te su kompanije bile primorane u određenoj mjeri limitirati poslovanje. One koje to nisu učinile, suočile su se s drastičnim padom obima poslovanja.

Problemi s likvidnošću su bili ozbiljno izraženi, pri čemu je kapacitet finansijskog sektora za pružanje podrške varirao između zemalja. Također, rezultati ukazuju da je porast broja otpuštenih radnika izazvao zabrinutost, iako je broj izgubljenih radnih mjesta bio manji nego što se prvobitno očekivalo.

Engidaw (2022) provodi istraživanje koje ima za cilj prikazati izazove s kojima se mala preduzeća suočavaju tokom pandemije koronavirusa u zemljama u razvoju. Studija je provedena kroz kvalitativni i kvantitativni pristup istraživanju. Rezultati sekundarne analize podataka su pokazali da je ova pandemijska kriza izazvala neviđeni kolaps za mnoge poslovne subjekte širom svijeta. Kompanije se sada se suočavaju s izazovima preživljavanja uslijed smanjenih prihoda, gubitka poslova i teškoća u promociji svojih poslova. Kako bi podržala ove poslove, vlade trebaju koristiti različite mehanizme podrške u saradnji s institucijama, nevladinim organizacijama i drugim sektorima. Takođe, vlasnici malih preduzeća trebaju upravljati očekivanjima i komunicirati s zaposlenicima, dobavljačima, bankama i kupcima tokom kriznog i postkriznog perioda. Preporučuje se da kompanije uspostave otvoreniji odnos sa zaposlenicima, posebno putem transparentnog prikazivanja finansijskog stanja poslovanja, jačanja marketinških aktivnosti i primjene različitih alternativnih načina prodaje.

Abuhussein, Barham, 1Al-Jaghoub (2021) proveli su istraživanje s ciljem ispitivanja uslova i odgovora kompanija na krizu izazvanu pandemijom COVID-19. Autori zaključuju da je pandemija COVID-19 izazvala naglu promjenu u makro okruženju i tržišnom ponašanju, što je natjeralo većinu preduzeća da hitno preoblikuju svoje poslovne modele kako bi se prilagodila novim uvjetima nakon izbijanja pandemije. U ovom kontekstu, autori prezentiraju empirijske podatke o utjecaju krize COVID-19 na mala i srednja preduzeća (MSP) i ističu početne zaključke o njihovom upravljanju krizom.

Polazi se od pretpostavke da mala i srednja preduzeća u Jordanu mogu koristiti poduzetnička znanja kao sredstvo za borbu protiv neizvjesnosti i promoviranje novih mogućnosti. Metoda koja je korištena u ovom istraživanju bila je strukturirani intervju. Istraživanje se temeljilo na provođenju 32 polustrukturirana intervju s ključnim osobama iz malih i srednjih preduzeća u Jordanu, a ovi razgovori su obavljani u različitim fazama krize izazvane pandemijom COVID-19. Rezultati istraživanja pokazuju da su mala i srednja preduzeća u Jordanu bila u mogućnosti prilagoditi se krizi izazvanoj COVID-19 i uspješno se nositi s promjenama u poslovnom okruženju. Ove strategije prilagodbe uključivale su promjene u njihovim poslovnim modelima, pri čemu su se više usmjeravala prema digitalizaciji. Također su radila na unapređenju internih komunikacijskih procesa te provodila restrukturiranje ad hoc organizacijske kulture kako bi se bolje nosila s izazovima krize..

Mohsin, Junrong, i Wenju, (2020) ističu da je razvoj krize izazvane Covid-19 ozbiljno utjecao na globalnu i pakistansku ekonomiju. Najvažnije posljedice izbijanja COVID-19 vidljive su kod mikro, malih i srednjih preduzeća. Autori su pregledali dostupnu literaturu koja se bavi ovom istraživačkom oblašću, uključujući dokumente o politici, istraživačke radove i izvještaje iz povezanih oblasti.

Pored toga, provedeno je istraživanje među kompanijama u Pakistanu, u kojem je učestvovalo 184 preduzeća. Rezultati pokazuju da je većina učesnika - preduzeća bila ozbiljno pogođena krizom i suočila se s nekoliko problema kao što su finansijski problemi, prekid lanca snabdijevanja, smanjenje potražnje, smanjenje prodaje i profita, između ostalih. Osim toga, više od 83% preduzeća nije bilo pripremljeno niti imalo plan za suočavanje s takvom kriznom situacijom. Nadalje, više od 2/3 učesnika preduzeća izjavilo je da neće moći preživjeti ako karantin traje duže od dva mjeseca. Autori daju niz preporuka u domenu politika poslovanja kojima se olakšava teret pandemije za mikro, mala i srednja preduzeća. Pomenute politike uključuju zaštitu zaposlenika i tačnost informacija, razvoj ekonomije, prihoda i podršku zapošljavanju za mikro, mala i srednja preduzeća, planiranje, izgradnju otpornosti i pozitivnih društvenih odnosa. Nalazi i prijedlozi iz istraživanja su relevantni za kreatore politike koji žele pomoći mikro, malim i srednjim preduzećima, kao i za vlasnike i menadžere koji traže smjernice u upravljanju svojim poslovanjem u teškim vremenima. Autori smatraju da predložene politike možda neće biti dovoljne da pomognu mikro, malim i srednjim preduzećima da prežive tokom trenutne krize, ali ove mjere bi bile vrlo konstruktivne za ublažavanje patnje ovih preduzeća tokom teških vremena.

3. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U BIH I SARS-COV-2 KRIZA

Pandemija COVID-19 je, osim na zdravstveni sektor, imala snažne negativne ekonomske posljedice i na ekonomiju i građane Bosne i Hercegovine. U prvom talasu krize izazvane pandemijom, vlasti su pokušale brzo reagovati u suzbijanju virusa, uglavnom prateći odluke i mjere drugih država, posebno u okruženju. U tim koracima su mobilizirana značajna fiskalna sredstva s ciljem ublažavanja negativnih efekata pandemije, kao i ublažavanja negativnih posljedica nametnutih mjera na poslovanje kompanija.

Ističu se neke od mjera koje su uvedene u tom periodu, kao što su mjere za pokrivanje doprinosa za plate i socijalno osiguranje u određenim sektorima, turistički vaučeri za smještaj, kontrola cijena i druge mjere. Donesene su i određene mjere kao što su smanjenje troškova zakupa i renti, olakšice pri otplati kredita a preferencijalni tretman su dobila domaća preduzeća u postupku javnih nabavki.

Takođe su donesene i određene mjere za privatna preduzeća, uključujući smanjenje kirija, olakšice pri otplati kredita i preferencijalni tretman domaćih preduzeća u javnim nabavkama. Na osnovu javno dostupnih informacija, primjećuje se da su entitetske vlade izdvojile 50 miliona KM (0,15% BDP-a) za podršku zdravstvenom sektoru. Takođe, Bosna i Hercegovina je dobila pomoć od Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) i Evropske unije (Svjetska banka, 2021).

U tabeli 3 su prikazane mjere koje su vlasti u BiH donosile na sva tri nivoa. Složena struktura vlasti u BiH predstavlja dodatno ograničenje za efikasno djelovanje u kriznim situacijama poput pandemije. Pored toga, mjere se donose na različitim nivoima i od različitih tijela, često

nesinhronizirano i neharmonizirano. To znači da građani i kompanije koje posluju u različitim entitetima mogu biti “izloženi” različitim mjerama koje mogu biti manje ili više povoljne, ali svakako nisu usklađene.

Tabela 3: Mjere podrške biznisa u BiH tokom pandemije

Nivo upravljanja	Mjere koje su uvedene
Državni nivo, nivo BiH	<p>Preferencijalni tretman domaćih kompanija na javnim tenderima (od 01.06.2020.). Naručioci su se obavezali da cijene domaćih ponuda, tj. vrijednost domaćih ponuda, smanje za 30% u svim postupcima javnih nabavki.</p> <p>Iz Agencija za bankarstvo saopćeno: šestomjesečni moratorijum na otplatu kredita za restrukturiranje kreditnih aranžmana za fizička i pravna lica za koja je utvrđeno da imaju otežane okolnosti otplate zbog COVID-19.</p> <p>Upute Agencija za bankarstvo: banke da prate klijente i portfelje izloženosti pogođene COVID-19 i da razmotre dodatno olakšanje klijentima, uključujući pregled tekućih naknada za usluge i izbjegavanje naplate naknada za rješavanje modifikacija izloženosti. Sve banke su donijele odluku da ne isplaćuju dividende ili bonuse.</p>
Federacija BiH	<p>Umanjenje vrijednosti zakupnine za 50% koja se plaća za korištenje poslovnog prostora kojim upravljaju organi Ureda za zajedničke poslove Federacije Bosne i Hercegovine.</p> <p>Najavljeno iz Vlade: prva injekcija sredstava (100 miliona KM ili oko 50 miliona eura) za obezbjeđivanje garancija komercijalnim bankama za kredite namijenjene preduzećima u sektorima strateškog razvoja.</p> <p>Osnovan od strane Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine: stabilizacijski fond za stabilizaciju privrede, sa početnim rezervama od 80 miliona KM (40 miliona eura).</p> <p>Ukidanje obaveze plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica i samozaposlenih lica.</p> <p>Sredstva od ukupno 6 miliona KM (3 miliona eura) dodijeljena su većim aerodromima u nastojanju da se podrži likvidnost.</p>
Republika Srpska	<p>Tromjesečni moratorijum na otplatu zajmoprimaca iz fondova kojima upravlja Investiciono-razvojna banka (IRB).</p> <p>Dodijelilo Ministarstvo poljoprivrede: 2,2 miliona KM (1,1 milion eura) kredita za podsticanje poljoprivredne proizvodnje.</p> <p>Odgođene obaveze poreza na dobit.</p> <p>Zajedno sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) i Garancijskim fondom Republike Srpske, kao garanciju preduzećima dato je 50 miliona KM (oko 25 miliona eura).</p>

Izvor: Obrada autora na temelju dostupnih BH izvještaja

U nastavku će se detaljnije predstaviti uslovi poslovanja malih kompanija u Bosni i Hercegovini tokom pandemije. Specifična organizacija Bosne i Hercegovine znači da ne postoji

uspostavljena institucija na državnom nivou sa posebnim ovlaštenjima za djelovanje u kriznim situacijama poput pandemije. Takve okolnosti smanjuju mogućnosti ozbiljnijeg djelovanja u prevenciji i suzbijanju kriznih stanja.

3.1. Stanje poslovanja malih i srednjih preduzeća tokom pandemije SARS-Cov-2

Negativni efekti pandemije su se odrazili na cijeli svijet, a Bosna i Hercegovina nije bila izuzetak. Osim što je imala negativan uticaj na poslovanje kompanija, pandemija je dodatno istakla strukturne slabosti u ekonomskoj i socijalnoj strukturi BiH, kao što su problemi u otvaranju radnih mjesta, niska konkurentnost preduzeća i spor prelazak biznisa iz neformalnog u formalni sektor. Male i srednje kompanije u BiH su se prije krize suočavale sa nizom problema u poslovanju koji su tokom kriznog perioda bili dodatno pogoršani.

U istraživanju koje su provele Ujedinjene nacije (2020), pokazalo se da je oko 1/3 kompanija u Federaciji Bosne i Hercegovine smanjila broj zaposlenih tokom pandemije. Približno 17% kompanija je smanjilo broj zaposlenih za više od 30%. Takođe, oko polovine kompanija je imalo plan otpustiti oko 20% ili više od 20% zaposlenih tokom drugog kvartala 2020. godine.

Što se tiče Republike Srpske, oko 6% kompanija je u tom periodu planiralo smanjiti radnu snagu, dok je 17% kompanija imalo namjeru smanjiti broj zaposlenih u bliskoj budućnosti. Važno je napomenuti da ovi podaci nisu u potpunosti pouzdani, budući da se temelje na istraživanjima i procjenama ali ipak pružaju određeni uvid u procjene i očekivanja kompanija tokom prvih efekata krize izazvane Covid-19 (UN, 2020).

U trenutku kada je postalo jasno da je pandemija zahvatila i Bosnu i Hercegovinu te da su potrebne preventivne mjere, male i srednje kompanije su se pridržavale odluka i naredbi vlasti. U početnim fazama krize, poslodavci su uveli ograničenja u radu i kretanju ljudi, što je bilo ključno u suzbijanju pandemije. Nakon toga, fokus se prebacio na rješavanje problema nelikvidnosti koji je bio logična posljedica obustave poslovanja. U tom kontekstu su uvedeni moratoriji na plaćanje kreditnih obaveza, što je bila jedna od prvih mjera s ciljem pomoći građanima i poslovnim subjektima. Ove mjere su imale kratkoročne efekte i bile su inicijalno uvedene.

U kasnijim fazama pandemije, pad tražnje koji je dugoročnije prirode predstavljao je najveći izazov za većinu kompanija u Bosni i Hercegovini, posebno za male i srednje kompanije (UN, 2020). Više od 70% kompanija u BiH suočilo se s problemima koji su proizlazili iz nemogućnosti efikasnog poslovanja njihovih poslovnih partnera koji su se suočavali s poteškoćama uslijed pandemije.

Značajan broj kompanija suočio se s izazovima na strani ponude, uključujući nedostupnost sirovina ili ulaznih materijala koji su bili skuplji nego obično. Obnova tražnje postala je hitna potreba kako bi se ostvario rast prodaje i održivost poslovanja. Najviše pogođeni sektori u BiH su uslužne djelatnosti, smještaj i ugostiteljstvo, trgovina, transport i skladištenje. Takođe, proizvodnja i kreativne industrije su značajno pogođene, iako se često zanemaruju a zapošljavaju značajan broj radnika (oko 2.500 zaposlenih). Posebno je teško pogođen turistički sektor u BiH, gdje je došlo do značajnog pada broja turista. U periodu od januara do juna 2020. godine, broj dolazaka turista smanjen je za 77,2% (UN, 2020).

Sektorske razlike su takođe postale važne tokom pandemije. Ove razlike su vidljive u veličini kompanija i geografskoj lokaciji. Manje kompanije, koje obično imaju manje likvidnih sredstava, bile su manje spremne za krizno stanje koje je proizvela pandemija. Takođe je važno napomenuti da se veliki broj uslužnih kompanija nalazi upravo u ovom sektoru (male kompanije), što je dodatna otežavajuća okolnost s obzirom na pandemiju. Takođe, veliki broj ovih kompanija je u vlasništvu žena, koje su prepoznate kao ranjiva grupa u društvu. Podaci koje je objavio UNDP (2020) ukazuju da je preko 68% kompanija u vlasništvu žena u Federaciji Bosne i Hercegovine potpuno prestalo s radom, dok je taj broj u Republici Srpskoj još veći - preko 76%. Prema istim procjenama, preko 76% kompanija u vlasništvu žena izrazilo je strah od prisilnog zatvaranja biznisa tokom pandemije, budući da se preduzeća u vlasništvu žena više oslanjaju na samofinansiranje i imaju manje resursa koji pružaju rezervne opcije tokom dužih perioda značajnog ili potpunog smanjenja prihoda. Izazovi koje donosi COVID-19 su dodatno naglasili pored strukturalnih pitanja i nejednakosti sa kojima se žene u Bosni i Hercegovini suočavaju, posebno u pogledu ekonomskog učešća i mogućnosti. Kriza izazvana virusom COVID-19 rezultirala je dodatnim opterećenjem za žene koje tradicionalno brinu o svojim porodicama.

Efekti pandemije COVID-19 takođe imaju geografsku komponentu. Koncentrirani su u urbanim sredinama gdje se nalaze trgovine, prijevoz, hoteli, restorani, druge usluge i kreativne industrije koje čine veći dio ekonomskih aktivnosti. Stoga su uglavnom pogođene kompanije u gradskim regijama poput Sarajeva, Banja Luke, Mostara, Brčkog. Prema procjeni Međunarodne organizacije rada (ILO), 14 sektora u Bosni i Hercegovini je visoko pogođeno pandemijom, a ta informacija je prikazana u tabeli 4.

Tabela 4: Sektori u BiH koji su značajno ranjivi tokom Covid-19 pandemije

Federacija BiH	Republika Srpska
Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	
Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila i motocikala	
Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	
Kopneni transport i transport cjevovodima	
Ratarstvo i stočarstvo, lov i srodne uslužne djelatnosti	
Šumarstvo i sječa	Usluge usluživanja hrane i pića
Popravka i montaža mašina i opreme	Smještaj
Proizvodnja odjeće	
Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	
Proizvodnja prehrambenih proizvoda	Proizvodnja drva i proizvoda od drva i pluta
Proizvodnja drva i proizvoda od drva i pluta	Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda
Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda	Proizvodnja hrane

Izvor: (ILO, 2020)

Podaci koji su prikazali stanje zaposlenosti u Bosni i Hercegovini tokom 2020. godine potvrdili su postojanje strukturne podjele među sektorima. Zabilježen je rast zaposlenosti u sektorima informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT), stručnih usluga, javne uprave i zdravstva u

odnosu na maj 2019. godine. S druge strane, zabilježen je pad zaposlenosti u sektorima smještaja i prehrane, proizvodnje, trgovine, transporta i skladištenja. Prema ekonomskom izvještaju Svjetske banke za zapadni Balkan, Bosna i Hercegovina je strukturno manje izložena šoku COVID-19 u poređenju sa regionalnim prosjekom, zbog sektorske distribucije zaposlenosti (ILO, 2020).

Pored navedenog, identificirane su četiri strukturne ranjivosti na tržištu rada i kapitala u Bosni i Hercegovini, koje su inače prisutne, ali su značajno pojačane tokom pandemije COVID-19. U pitanju su niske stope zaposlenosti u odnosu na ukupno stanovništvo, zajedno s visokom stopom neaktivnosti i neformalnog zapošljavanja među određenim kategorijama stanovništva.

Takođe je postajao problem nedostatka javnih i privatnih investicija, ograničen razvojem tržišta kapitala te jazom u vještinama, odnosno neskladom između kvantitativnih i kvalitativnih vještina koje se stiču putem obrazovanja i obuke, i potražnje za radnom snagom (sadašnjom i očekivanom).

U Bosni i Hercegovini, tržište rada je suočeno s demografskim izazovima poput starenja stanovništva i emigracije, što ima značajan negativan uticaj. Zemlja se suočava s niskim stopama aktivnosti, dok je zvanična stopa nezaposlenosti visoka, a postoji i veliki udio neformalne zaposlenosti. Prema procjenama Međunarodne organizacije rada (ILO) za 2019. godinu, stopa nezaposlenosti u BiH iznosila je 15,7%, dok je stopa aktivnosti bila oko 32% (ILO, 2020). Stopa zaposlenosti je vrlo niska, čak i u poređenju sa zemljama južne i jugoistočne Evrope. U BiH ta stopa iznosi malo više od 30%, dok druge zemlje bilježe stope koje su veće od 50% (ILO, 2020).

Učešće žena na tržištu rada, kao i njihova zaposlenost, nije na zadovoljavajućem nivou u Bosni i Hercegovini. Žene su često koncentrisane u visokokontaktanim zanimanjima u uslužnom sektoru, a takođe se često susreću s niskim nivoom obrazovanja među neaktivnim ženama, što ih čini vrlo ranjivim tokom krize Covid19. Porodične obaveze stavljaju dodatni teret na žene i mogu dovesti do neoptimalnih rezultata u zapošljavanju za starije radnice. Tokom izolacije, žene su preuzele najveći dio odgovornosti za dodatnu brigu zbog privremenog zatvaranja škola. Prema procjenama Međunarodne organizacije rada (ILO), postoji visok udio ugroženosti zaposlenosti kada se uzme u obzir rodna dimenzija. Zvanični podaci pokazuju da BiH ima najvišu stopu nezaposlenosti mladih u poređenju sa zemljama jugoistočne Evrope, koja iznosi oko 40%, dok je na primjeru Bugarske ta stopa oko 10%.

3.2. Podrška malim i srednjim kompanija u BiH tokom pandemije Covid19

Na početku ovog poglavlja dat je kratak pregled mjera koje su vlasti provodile tokom pandemije radi podrške malim i srednjim kompanijama, kao i općenito ekonomiji. Iako je opisan općeniti okvir te podrške, u ovom dijelu rada će se detaljnije objasniti mjere podrške na entitetskom nivou. Takođe je važno spomenuti daprognose za ekonomski rast u 2020. godini (i da nije bilo pandemije) nisu bile pozitivne – očekivao se nezadovoljavajući porast BDP-a i usporavanje ekonomskih aktivnosti.

Važno je napomenuti da je stopa rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP) u Bosni i Hercegovini u četvrtom kvartalu 2019. godine iznosila samo 1,6%, što je bila najniža stopa rasta u posljednjih pet godina (Dragnić *et al*, 2020). Pad ekonomske aktivnosti rezultat je usporavanja u drugim

ekonomijama poput Njemačke, Italije, Turske, kao i zbog trgovinskih barijera sa Kosovom i drugih važnih događaja poput trgovinskog rata između SAD-a i Kine, te Brexit-a itd. (Čavalić, 2020). Pandemija je dodatno pogoršala ekonomsku situaciju, stoga je bilo neophodno pružiti podršku ekonomiji.

3.2.1. Podrška malim i srednjim preduzećima u Federaciji

Federacija Bosne i Hercegovine je neposredno nakon izbijanja pandemije u prvom koraku usvojila Zakon o ublažavanju negativnih posljedica, popularno nazvan “Korona zakon”. Ovaj zakon je podrazumijevao uspostavljanje Fonda za stabilizaciju ekonomije, kao i Garantnog fonda koji djeluje unutar Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine. Početni kapital ovog fonda iznosi 80 miliona KM. U trenutku usvajanja zakona postojala je pretpostavka da će pomenuti Zakon omogućiti generiranje između 200 i 250 miliona KM u Fondu za stabilizaciju ekonomije, kao i 500 miliona KM budžetskih sredstava kroz Garantni fond, te za revolving kredite Federalnog ministarstva energije, rudarstva i industrije i Federalnog ministarstva razvoja, preduzetništva i obrta. Iako je Korona zakon bio sveobuhvatan, najveći nedostatak bio je kašnjenje u njegovoj primjeni. Ovo je potvrđeno i kroz intervju s obrtnicima koji su također bili korisnici ovog zakona (Dragnić *et al*, 2020). Glavna svrha ovog zakona bila je pružiti podršku putem subvencije doprinosa do tri mjeseca, u iznosu od 244,85 KM mjesečno po zaposlenom. Obveza plaćanja akontacije poreza na dobit i poreza na dohodak je ukinuta za subjekte koji su bili korisnici ove subvencije.

Osnovni kriterij za odabir korisnika subvencije bio je da “u mjesecu za koji se obračunava plaća imaju pad ostvarenog prometa od 20% i više u odnosu na ostvareni promet u istom mjesecu 2019. godine” (Dragnić *et al*, 2020).

Krajem septembra 2020. godine usvojen je “Korona 2” zakon kojim je Vlada Federacije Bosne i Hercegovine predvidjela posebnu direktnu pomoć kompanijama u ugroženim sektorima (ugostiteljstvo, turizam, poljoprivreda, prehrambena industrija i izvozno orijentisana preduzeća) u iznosu od 90 miliona KM za 2021. godinu.

Takođe, Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je kao oblik pomoći kantonima dodijelila 200 miliona KM, dok je opštinama dodijeljeno 30 miliona KM s ciljem pomoći ekonomiji (Dragnić *et al*, 2020). Nakon toga, kantoni i opštine su prema vlastitim procjenama donosili odluke o daljnjoj raspodjeli ovih sredstava. Lokalne vlasti su takođe donosile odluke o drugim mjerama podrške, kao što su isplata minimalne plate ili posebna podrška najugroženijim sektorima. Komparativni pregled mjera podrške koje je Vlada Federacije Bosne i Hercegovine usvojila za kompanije prikazan je u tabeli 5.

Tabela 5: Pregled usvojenih mjera za kompanije u Federaciji BiH

Finansijska podrška	Period	Generalno pokriće	Uslovi
Subvencija: Iznos paušalnog iznosa ekvivalentan doprinosima za socijalno osiguranje (SSC) na minimalnu platu; 244,85 KM (125,4 €) Kantoni: Do nivoa neto minimalne plate (406 KM; 208,4 €); samo djelomično za mjesec mart (može varirati)	Entitet: april–jun Kantoni: Obično, djelomično subvencija za mart i puna subvencija za april i maj	Privatni sektor – firme i samostalni preduzetnici Kantoni: uglavnom preduzeća koja nisu mogla raditi zbog pandemije (može varirati) Isključeno (na entitetskom nivou): javni sektor, finansijski sektori i samostalni poduzetnici oporezovani po sniženoj stopi	Pad prihoda najmanje za 20% u poređenju sa istim mjesecom 2019. Podnosilac predstave je izmirio sve poreze na dohodak i doprinose na zarade od februara 2020. Bez uslova zadržavanja (br. ograničenja na ranija otpuštanja i bez obaveze zadržavanja radnika nakon perioda pokrivenog subvencijom) Kantoni: Nema otpuštanja u odnosu na februar 2020. godine, osim zaposlenika kojima je istekao ugovor ili dao otkaz (mogu varirati)

Izvor: prilagođeno prema: Deloitte (2020)

Ukinute su određene takse i članarine, a finansijska podrška i sufinansiranje zapošljavanja su povećani (Šunjić-Beus i Martinović, 2021). Pored mjera koje su poduzete, Vlada Federacije Bosne i Hercegovine se odlučila i na direktnu novčanu pomoć kompanijama koje su tokom prva tri mjeseca 2020. godine zabilježile smanjenje prihoda za 20%, ali nisu otpustale radnike.

Takođe, postignuti su dogovori s bankama, a Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine je proglasila moratorij na kreditne obaveze građana i kompanija čija su radna mjesta i poslovanje bili ugroženi pandemijom. Međutim, nedostatak ovog koncepta subvencija i podrške je to što su korisnici subvencija morali sami aplicirati za dodjelu sredstava, što dodatno otežava i usporava proces.

Unatoč zakonima koji su usvojeni u svrhu prevencije negativnih efekata i mjerama koje su provodili kantoni i općine, krajnji korisnici ovih mjera uglavnom nisu zadovoljni ni kriterijima izbora ni vrstom mjera, niti brzinom implementacije tih mjera. Da bi kompanija mogla koristiti ove vidove podrške, morala je podnijeti zahtjev i ispunjavati veliki broj kriterija, pri čemu svi kriteriji nisu bili jednaki za sve poslodavce. Dogodilo se da su u nekim situacijama veću podršku dobivale kompanije koje zapošljavaju veći broj radnika i imaju veće prihode, dok su male kompanije, koje su bile najviše ranjive, ostale bez podrške. Takođe, preduzeća nisu bila identificirana prema sektorskoj strukturi, što znači da nije bilo praćenja kompanija prema najugroženijim djelatnostima. Iako je podrška bila usvojena na papiru, u praksi je kasnila jer sredstva nisu bila osigurana. Naime, Korona zakon je usvojen u maju 2020. godine, tri mjeseca nakon potpunog lockdown-a, što je značajno kašnjenje u odnosu na zemlje u okruženju i Europsku uniju.

Još jedan nedostatak podrške je taj što kompanije primjećuju da sredstva iz budžeta nisu pravilno raspodijeljena, te su najveće svote novca dobile najbogatije opštine. U svakom slučaju, primjećuje se da Federacija Bosne i Hercegovine nije djelovala i nije hitno reagirala u skladu s odlukama o zatvaranju ekonomije. Takođe, zakoni koji su doneseni bili su ograničavajući za najranjivije sektore kompanije, posebno mikro i mala preduzeća.

3.2.2. Podrška malim i srednjim preduzećima u Republici Srpskoj

Republika Srpska je takođe tokom pandemije pokušala pružiti određenu podršku ekonomiji, posebno malim kompanijama. Za razliku od Federacije Bosne i Hercegovine, koja je usvojila cjelovit zakon, RS se više fokusirala na donošenje pojedinačnih uredbi koje imaju snagu zakona. Pregled mjera koje je RS usvojila prikazan je u tabeli 6.

Tabela 6: Podrška kompanijama u RS tokom Covid-19

Finansijska podrška	Generalno pokriće	Uslovi
Za preduzeća koja su morala obustaviti rad, postojale su dvije subvencije: subvencija A > Ekvivalent punim doprinosima i prihodima porezi, proporcionalni platama radnika (primjenjivo u martu i maju ako bi se poslovne aktivnosti mogle nastaviti	Zaposleni u pravnim licima, preduzetnici i pojedinačni vlasnici Isključeno: finansijski i sektor osiguranja; preduzeća sa 50%+ državnog/javnog vlasništva, osim pravnog subjekta u proizvodnji,	Zabranjeno poslovanje kompanija koje obavljaju djelatnosti klasifikovane pod kategorijama (pod A za mart i za maj ako je obavljanje poslovne aktivnosti bilo zabranjeno do 11. maja; pod B za april i maj, ukoliko je poslovanje bilo zabranjeno nakon 11. maja) • kategorije pod C, za april, ukoliko je pad prihoda iznosio najmanje 20%u aprilu

<p>sub B> Paušalni iznos utvrđen na nivou minimalne plate.</p> <p>Ovo je protuvrijednost 773,81 KM (397,8 €), tj. neto minimalne plate (520 KM; 267 €) + PDV na minimalnu platu (253,81 KM; 130,3 €); (primjenjivo u aprilu i poslije 11. maja ako poslovne aktivnosti ne bi mogle ponovo biti nastavljene, za preduzeća pogođena ekonomskom krizom (izgubljeno tržište, nedostatak sirovina, izazovi sa radnom snagom, itd.):</p> <p>sub C> neto minimalna plata + ostali porezi i doprinosi na minimalnu platu. Ukupno 773,81 KM (397,8 €)</p>	<p>smještaj i hrana uslužne djelatnosti i ski odmarališta; privredni subjekti/ preduzetnici koji su se registrovali nakon 29.02.2020.</p>	<p>u poređenju sa mjesečnim prosjekom u periodu anuar-april 2019. godine. Pravilo se primjenjivalo i u slučaju da su zaposleni spriječeni da rade zbog nametnutih ograničenja, a pod uslovima:</p> <p>ako zapošljavaju manje od 10 radnika, i nisu smanjivali broj radnika i njihov broj nisu smanjili ispod 40%, te ukoliko više od 9 radnika (tj. 10+), nisu smanjili broj radnikapreko 10% tokom aprila i marta 2020.</p> <p>Ne uključuje one zaposlene koji su dali otkaz, čijiugovori su istekli ili je nastupila obavezna penzionisanja.</p>
--	---	--

Izvor: prilagođeno prema: Deloitte (2020)

RS je putem uredbi usvojila mjere kojima se produžuje rok za izmirenje poreza i drugih poreskih obaveza. Takođe, uredbom je omogućeno mikro preduzećima i osobama koje ostvaruju dohodak od samostalne djelatnosti, a kojima je zabranjeno obavljanje djelatnosti tokom pandemije, da koriste sredstva Fonda solidarnosti za obnovu Republike Srpske. Pomoć je obezbijedena za zaposlene koji su radili u kompanijama čije je djelovanje bilo zabranjeno, u iznosu najniže plate. Podrška je pružena za mart, april i maj 2020. godine.

Uredba, ako se detaljnije razmotri, predstavlja kombinaciju federalnih i kantonalnih rješenja, jer je obuhvatila i kompanije čije je djelovanje bilo zabranjeno (što je suština kantonalnih rješenja), a koje su dobile podršku za sufinansiranje plata (takođe kantonalno rješenje) i doprinosi (federalno rješenje).

Druga uredba koja je usvojena u Republici Srpskoj je Uredba o dodjeli sredstava poslovnim subjektima i preduzetnicima radi ublažavanja posljedica pandemije virusa korona za april 2020. godine, donesena u julu. Uredba je obuhvatila preduzeća koja su djelimično obustavila rad ili su zabilježila smanjenje obima poslovanja - postavljena je granica od 20% smanjenja obima poslovanja u odnosu na isti mjesec prethodne godine. Ova mjera se odnosila samo na mjesec april. Uredba je pratila praksu Federacije Bosne i Hercegovine u odabiru korisnika sredstava. Sredstva su isplaćena iz Kompenzacijskog fonda Republike Srpske, koji je osnovan u maju s ciljem da se putem tih sredstava ublaže posljedice izazvane pandemijom. Ova sredstva su

pružila direktnu podršku poslovnim subjektima u Republici Srpskoj koji su pretrpjeli štetu tokom pandemije.

Naredna uredba koja je usvojena jeste Uredba o uslovima i načinu korišćenja turističkih vaučera u ugostiteljskim objektima ("Službeni glasnik RS", br. 51/2020), kojom se predviđa subvencioniranje korištenja usluga smještaja u ugostiteljskim objektima na području Republike Srpske. Ova uredba je donesena s ciljem podsticanja domaćeg turizma i pružanja podrške privrednim subjektima u turizmu i ugostiteljstvu koji su pretrpjeli značajnu štetu uslijed pandemije. Podrška se odnosi na turističke agencije i ugostitelje. Objavljen je javni poziv putem kojeg su iskorišteni entitetski vaučeri. Efikasnost ove mjere nije u potpunosti jasna, jer su se pojavile vijesti da građani Republike Srpske nisu bili u velikoj mjeri zainteresovani za korištenje vaučera. Međutim, u drugom krugu izdavanja i podjele vaučera, zabilježen je veći interes javnosti.

Još jedna podrška koja je pokrenuta u Republici Srpskoj bio je garantni program. Cilj ovog programa bio je olakšati pristup finansijskim sredstvima za mala preduzeća putem izdavanja garancija za osiguranje potraživanja po kreditima koje odobri banka ili mikrokreditna organizacija. Ove garancije su portfolio garancije, što znači da predstavljaju skup pojedinačnih garancija za kredite iz portfelja i zajedno čine bezuslovnu garanciju Republike Srpske, koju izdaje Garantni fond RS u njeno ime i za njen račun. Takođe, u Republici Srpskoj je osnovan i Fond solidarnosti s početnim iznosom od 50 miliona KM. Fond je, prije svega, finansirao prve uredbe koje je Republika Srpska usvojila.

3.2.3. Mjere podrške malim i srednjim preduzećima – komparacija BiH sa izabranim zemljama okruženja

Uzimajući u obzir da se često ističe da Bosna i Hercegovina nije poduzela dovoljne aktivnosti tokom pandemije kako bi pomogla ekonomiju i građane, istraženo je koje su mjere uvođile zemlje u okruženju. U ovom istraživanju su upoređene sljedeće zemlje: Albanija, Bugarska, Srbija, Hrvatska, Mađarska i Sjeverna Makedonija. Mjere koje su uvedene bile su podijeljene prema sljedećim segmentima (Svjetska banka, 2021):

- Mjere usmjerene na podršku zapošljavanju - ukupno su uvedene 23 mjere u svim zemljama.
- Mjere usmjerene na upravljanje finansijama - ukupno su uvedene 23 mjere u svim zemljama.
- Mjere uvedene u vezi s porezima - ukupno je uvedeno 10 mjera.
- Druge mjere - uvedene su 2 mjere.

Što se tiče zvanične podrške za upravljanje dugom, Svjetska banka je prikupila i prezentovala mjere na sljedeći način:

Tabela 7: Podrška tokom pandemije u upravljanju dugom u izabranim zemljama

Zemlja	Mjera
Albanija	Novo kreditiranje, pod koncesionim uslovima – obustavljeno plaćanje obaveza po kreditima u periodu od tri mjeseca
Bugarska	Kreditne garancije - nove šeme, izdašnji nivoi garancija:

	<p>Dodjeljeno 200 miliona LEV/BGN (Bugarska valuta) za davanje garancija za portfelj komercijalnim bankama kako bi radnicima koji su na neplaćenom odsustvu omogućili neosigurane beskamratne kredite u iznosu do 1.500 BGN (760 EUR)</p> <p>Bugarska razvojna banka dobila 500 miliona BGN (250 miliona EUR) dodatnog kapitala za podršku preduzećima pogođenim COVID-19 na dva načina: garancije za portfelj komercijalnim bankama i otkup kapitala od strane kompanija koje su klijenti komercijalnih banaka (besplatno finansiranje).</p> <p>Za podršku likvidnosti firmi, obezbjeđeno je povećanje kapitala BDB-a od 700 miliona BGN, što uključuje garancije za portfelj BDB-a u iznosu od 500 miliona BGN (255 miliona EUR), kako bi ih obezbjedile komercijalnim bankama koje će im omogućiti da ponude fleksibilnije uslove za poslovne kredite. Sredstvima koja su na ovaj način obezbjeđena daje se mogućnost da privrednici i građani mogudobiti kredite u iznosu do 2,5 milijardi leva (1,27 milijardi evra).</p> <p>Novo kreditiranje pod koncesionim uslovima:</p> <p>Dodjela još 200 miliona BBD-u za davanje garancija za portfelj komercijalnim bankama kako bi radnicima koji su stavljeni na neplaćeno odsustvo omogućili neosigurane beskamratne kredite u iznosu do 1.500 BGN (760 EUR).</p> <p>Oslobađanje novčanih sredstava u iznosu od 122 miliona eura</p>
Hrvatska	<p>Kreditne garancije - nove šeme, izdašniji nivoi garancija</p> <p>Kreditni za likvidnost i obrtna sredstva (plate i obrtna sredstva isključujući obaveze prema finansijskim institucijama) odlažu se sa rokom dospijeca do tri godine.</p> <p>Maksimalna stopa garancije za ESIF garancije je povećana sa 65 posto na 80 posto</p> <p>Odgodene otplate. Odgađanje plaćanja, restrukturiranje i reprogramiranje</p> <p>Uveden je moratorijum na obaveze prema bankama na period od tri mjeseca, tokom kojeg banke neće primjenjivati mjere prinude. Moratorij dijeli i HBOR, koji je takođe stavio na raspolaganje kredite za likvidnost i izvozne garancije.</p> <p>Neke mjere za klijente HBOR-a uključuju: postojeći krediti sada imaju grejs period otplate glavnice kredita; odobravanje novih kredita za likvidnost privrednim subjektima za finansiranje plata, režijskih i drugih osnovnih troškova poslovanja, tzv. hladni pogon (bez kreditnih obaveza prema poslovnim bankama i drugim finansijskim institucijama) u saradnji sa poslovnim bankama; odobravanje garancija izvoznim poslovnim bankama i HBOR-u u okviru jamstvenog fonda za osiguranje izvoza s ciljem odobravanja novih kredita za obrtna sredstva.</p> <p>Hrvatska banka za obnovu i razvitak produžila je moratorij za sve klijente na sedam mjeseci ili do 30. maja 2020 godine, a za kompanije u turizmu na 16 mjeseci ili do 30. juna 2021.</p> <p>Ministarstvo finansija je uvelo ključne mjere za odgodu plaćanja određenih poreskih olakšica, kao što su porez na dohodak ili doprinose za zdravstveno i penzijsko osiguranje, te otplatu ovih naknada bez kamate na rate na 24 mjeseca.</p>

	<p>Novo kreditiranje pod koncesionim uslovima Covid-19 krediti koje je uveo HAMAG-BICRO: mali krediti za obrtna sredstva do maksimalno 100.000 eura, uz kamatnu stopu od 0,25 posto. Grejs period, ako je otplata duža od 2 godine, je do 12 meseci, a ukupan period otplate je do 5 godina. Zahtjev za kolateralom je samo zadužnica. Covid-19 krediti koje je uveo HBOR: namijenjeni klijentima nižeg rizika za financiranje obrtnog kapitala do 2 milijuna eura (s minimalnim iznosom od 187.500 eura). HBOR daje 50 posto kredita poslovnoj banci uz kamatu od nula posto, dok ostalih 50 posto preuzimaju komercijalne banke. Ukupan rok otplate je minimalno 1 godinu, maksimalno 3 godine. Instrument garancije HAMAG-BICRO-a može se koristiti za pokriće 50-80 posto ukupnog iznosa kredita, dok će o ostatku kolaterala odlučiti poslovna banka. Indikativni početni kreditni potencijal (ukupno HBOR-a i poslovnih banaka) je blizu 800 miliona eura. Kamatne stope na investicione kredite sa 30 posto udjela u obrtnom kapitalu smanjene su na 0,1-0,5 posto Otpuštanje likvidnosti u iznosu od 174 miliona eura Uvode se mikrokrediti za ruralni razvoj, a obrtna sredstva u okviru ovog programa namijenjena su malim preduzećima u sektoru poljoprivrede, prerađivačke industrije i šumarstva. Kredit je dostupan u iznosu od 1.000 do 25.000 eura, a sredstva su obezbjeđena Programom ruralnog razvoja. Rok otplate je do tri godine sa kamatom od 0,5 odsto i grejs periodom do 12 meseci Mikrokrediti za obrtna sredstva od 1.000 do 25.000 evra sa grejs periodom od 12 meseci i kamatnom stopom od oko 0,75 odsto dostupni su preko HAMAG-BICRO-a Operativni kapital pomoći će mikro, malim i srednjim preduzećima uz kredite do 750.000 kuna za obrtna sredstva, uz kamatnu stopu od 0,25%, počevši od 12 mjeseci i maksimalnog roka otplate do pet godina. Postoji skraćena procedura za obradu prijave i bez dodatnih naknada.</p>
Mađarska	<p>Odgodene otplate. Odbađanje plaćanja, restrukturiranje i reprogramiranje</p> <p>Moratorijum na otplatu kredita (glavnice i kamata) i za fizička lica i za kompanije do kraja godine Zaustavite otplatu kredita za fizička lica i preduzeća do decembra 2020., a kratkoročni krediti preduzeća se automatski produžavaju do 30. juna. Centralna banka je uvela moratorijum na otplate kredita odobrenih u okviru svoje masivne šeme finansiranja rasta koja je malim preduzećima omogućila jeftine kredite.</p> <p>Novo kreditiranje pod koncesionim uslovima Finansiranje preduzeća sa više od 2 000 milijardi HUF u kreditima uz subvencije kamata i garancije. Oslobađanje likvidnosti u iznosu od 855 miliona eura</p>

Srbija	Odgodene otplate. Odgađanje plaćanja, restrukturiranje i reprogramiranje Narodna banka Srbije je uvela moratorij u trajanju od 90 dana na otplatu kredita klijenata poslovnih banaka i društava za finansijski leasing za građane, poljoprivrednike, preduzetnike i kompanije.
BiH	Odgodene otplate. Odgađanje plaćanja, restrukturiranje i reprogramiranje Agencije za bankarstvo uvele moratorij na otplatu kredita
Makedonija	Bez mjera podrške

Izvor: Prilagođeno prema Svjetskoj banci, dostupno na:

[https://dataviz.worldbank.org/views/SME-](https://dataviz.worldbank.org/views/SME-COVID19/Overview?%3Aembed=y&%3AisGuestRedirectFromVizportal=y&%3Adisplay_count=n&%3AshowAppBanner=false&%3Aorigin=viz_share_link&%3AshowVizHome=n)

[COVID19/Overview?%3Aembed=y&%3AisGuestRedirectFromVizportal=y&%3Adisplay_count=n&%3AshowAppBanner=false&%3Aorigin=viz_share_link&%3AshowVizHome=n](https://dataviz.worldbank.org/views/SME-COVID19/Overview?%3Aembed=y&%3AisGuestRedirectFromVizportal=y&%3Adisplay_count=n&%3AshowAppBanner=false&%3Aorigin=viz_share_link&%3AshowVizHome=n), pristupljeno: 01.03.2023.

Ukoliko posmatramo uvedene mjere, primjećuje se da su zemlje članice EU uvele značajno više mjera usmjerenih na podršku upravljanju finansijama u malim kompanijama. S druge strane, Bosna i Hercegovina je uvela vrlo skromne mjere, samo jednu. Međutim, primjećuje se da su slične mjere uvedene i u Srbiji i Albaniji, odnosno u zemljama koje nisu članice EU.

Drugi set mjera koji je upoređivan odnosi se na mjere podrške zapošljavanju tokom pandemije. Komparacija tih mjera je data u tabeli 8.

Tabela 8: Podrška tokom pandemije u održavanju zaposlenosti

Zemlja	Mjera
Albanija	Obezbijedene subvencije za plate (mogu biti široke ili ciljane – npr. za pripravnike) kao alternativu direktnim isplatama pojedincima Podrška za neformalne ili samozaposlene radnike Naknade za nezaposlene
Bugarska	Nove radne šeme Obezbijediti subvencije za plate (mogu biti široke ili ciljane – npr. za pripravnike) kao alternativu direktnim isplatama pojedincima
Hrvatska	Obezbijediti subvencije za plate (mogu biti široke ili ciljane – npr. za pripravnike) kao alternativu direktnim isplatama pojedincima
Mađarska	Nove šeme rada Ostali zaposleni: Otvaranje radnih mjesta kroz program od 450 milijardi HUF za podršku investicijskim projektima Obezbijedene subvencije za plate (mogu biti široke ili ciljane – npr. za pripravnike) kao alternativu direktnim isplatama pojedincima
Srbija	Obezbijediti subvencije za plate (mogu biti široke ili ciljane – npr. za pripravnike) kao alternativu direktnim isplatama pojedincima
BiH	Obezbijedene subvencije za plate

Makedonija	Obezbijediti subvencije za plate (mogu biti široke ili ciljane – npr. za pripravnike) kao alternativu direktnim isplata pojedincima Podrška za neformalne ili samozaposlene radnike
------------	--

Izvor: Prilagođeno prema Svjetskoj banci, dostupno na:

<https://dataviz.worldbank.org/views/SME->

[COVID19/Overview?%3Aembed=y%3AisGuestRedirectFromVizportal=y%3Adisplay_content=n%3AshowAppBanner=false%3Aorigin=viz_share_link%3AshowVizHome=n,](https://dataviz.worldbank.org/views/SME-COVID19/Overview?%3Aembed=y%3AisGuestRedirectFromVizportal=y%3Adisplay_content=n%3AshowAppBanner=false%3Aorigin=viz_share_link%3AshowVizHome=n)
pristupljeno: 01.03.2023.

Kada se posmatraju mjere koje se odnose na stanje zaposlenosti i očuvanje radnih mjesta tokom pandemije, primjećuje se da su te mjere uglavnom bile slične među posmatranim zemljama. Međutim, razlika je u tome što su druge zemlje bile agilnije i brže djelovale u sprovođenju tih mjera, što je rezultiralo ranijim vidljivim rezultatima u pogledu očuvanja radnih mjesta u odnosu na BiH.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Metodologija istraživanja

Empirijski dio istraživanja obuhvatio je sprovođenje ankete među preduzećima u Bosni i Hercegovini kako bi se prikupili podaci o njihovim stavovima o efektima pandemije SARS-Cov-2 na poslovanje. Osnovni instrument istraživanja bio je upitnik koji je dostavljen uzorku malih i srednjih preduzeća u sektoru turizma i građevinarstva koja su najviše pogođena pandemijom. Cilj je bio obuhvatiti minimalno 100 malih i srednjih preduzeća koja su pretrpjela najveći teret pandemije SARS-Cov-2. Anketa je sadržavala nekoliko grupa pitanja. Prvo su analizirani demografski podaci kao što su djelatnost, dužina poslovanja, kategorija preduzeća (mikro, mala ili srednja) i broj zaposlenih. Zatim su ispitani stavovi malih i srednjih preduzeća o efektima pandemije kroz set pitanja, koristeći skale koje su korištene u istraživanju Svjetske banke (2021).

Radi se pitanjima koja ispituju efekte pandemije na troškove, na zaposlenost, na održavanje poslovanja, da li su preduzeća bila prisiljena da zatvore poslovanje ili da rade smanjenim kapacitetom, te kako su se generalno preduzeća nosila sa smanjenjem obima poslovanja. Pored toga, u upitnikusu obuhvaćeni su pitanja kojima se ispituje kako je pandemija uticala na zaposlenost, visinu plata i uslove finansiranja. Pitanja su strukturirana prema validiranom upitniku koji su koristili autori Shinozaki i Rao (2021) kada su provodili slično istraživanje. Također, putem upitnika je ispitano kako su mala i srednja preduzeća odgovorila na krizne uslove i kako su prilagođavala svoje poslovanje. Pitanja koja se fokusiraju na mjere kriznog menadžmenta su temeljena na pitanjima iz upitnika koje je u svom istraživanju koristio ILO (2022). Takođe, putem upitnika će se ispitati stavovi ispitanika u malim i srednjim preduzećima vezanim za njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo podrškom vlada tokom pandemije.

Anketno istraživanje je provedeno online putem, što znači da je upitnik bio u elektronskom obliku. Nakon što je provedeno istraživanje, podaci su sumirani i obrađeni. Za analiziranje podataka i ispitivanje postavljenih hipoteza kao i ispitivanje postojanja uzročno posljedične veze

među varijablama, korištene su statističke metode korelacije i regresije kao i odgovarajući statistički testovi.

4.2. Karakteristike uzorka

Uzorak istraživanja je promatran prema nekoliko karakteristika: djelatnosti preduzeća, trajanju poslovanja, broju zaposlenih i visini prihoda. Tabela 9 prikazuje strukturu uzorka prema djelatnostima koje preduzeća obavljaju.

Tabela 9: Struktura uzorka prema djelatnosti

		Broj	Procenat
Valid	Turizam	46	44.7
	Građevinarstvo	30	29.1
	Proizvodnja	6	5.8
	Trgovina	11	10.7
	Drugo	10	9.7
	Total	103	100.0

Izvor: Obrada autora

Od ukupno 103 kompanije koje su učestvovalе u istraživanju, 44,7 % se bavi djelatnošću u oblasti turizma, dok 29,1% posluje u oblasti građevinarstva. Trgovina obuhvata 10,7 % kompanija, proizvodnja 5,8% dok ostali sektori čine 9,7% kompanija. Ova struktura, u kojoj dominiraju kompanije iz oblasti turizma i građevinarstva, odgovara cilju istraživanja koje se fokusira na uslove poslovanja u tim sektorima.

Što se tiče trajanja poslovanja kompanija uključenih u uzorak, što je takođe jedna od karakteristika koje se promatraju, rezultati pokazuju da je prosječno trajanje poslovanja kompanija 13,8 godina. U tabeli 10 prikazana je struktura uzorka, odnosno kompanije iz uzorka, prema broju zaposlenih.

Tabela 10: Struktura uzorka prema broju zaposlenih

		Broj	Procenat
Valid	Do 10 zaposlenih	17	16,5
	Od 11 do 50 zaposlen	37	35,9
	od 51 do 100 zaposlenih	28	27,2
	od 101 do 150 zaposlenih	14	13,6
	od 151 do 200 zaposlenih	4	3,9
	od 201 do 250 zaposlenih	1	1,0
	preko 251 zaposleni	2	1,9
	Total	103	100

Izvor: Obrada autora

Rezultati pokazuju da kompanije najčešće zapošljavaju između 11 i 50 radnika, što čini 35,9% strukture uzorka. Samo nekoliko kompanija zapošljava veći broj radnika, preko 150. U osnovi, rezultati istraživanja ukazuju na dominaciju malih kompanija.

Sljedeća karakteristika koju smo posmatrali je visina prihoda ostvarena u posljednjoj poslovnoj godini. Struktura prihoda prikazana je u tabeli 11.

Tabela 11: Struktura uzorka prema visini ostvarenih prihoda

		Broj	Procenat
Valid	Do 500.000 KM	4	3,9
	Od 500.001 do 1.000.000 KM	27	26,2
	Od 1.000.001 do 1.500.000 KM	46	44,7
	Od 1.500.001 do 2.000.000 KM	20	19,4
	Od 2.000.001 do 2.500.000 KM	4	3,9
	Preko 2.500.0001 KM	2	1,9
	Total	103	100,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati istraživanja pokazuju da većina kompanija u uzorku ostvaruje prihode u rasponu od 1.000.000 do 1.500.000 KM godišnje, što čini 44,7% uzorka. Značajan udio od 26,2% čine kompanije koje ostvaruju prihode između 500.000 i 1.000.000 KM. Sveukupno, rezultati ukazuju na to da uzorak čine pretežno mikro i male kompanije, s obzirom na visinu prihoda i broj zaposlenih.

4.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja daju pregled percepcije i stavova učesnika istraživanja o poslovanju tokom pandemije, negativnim efektima pandemije te podršci koju je vlada pružila. U ovom kontekstu ponuđen je set pitanja koja su se fokusirala na sljedeće oblasti:

- Percepcija poslovanja prije i nakon pandemije
- Efekti pandemije na prihode, zaposlenost, uslove poslovanja
- Državne mjere tokom pandemije

Rezultati su prikazani deskriptivnom statistikom uz pojedinačna pojašnjenja svake skale odnosno varijable koja je prezentovana.

4.3.1. Percepcija poslovanja prije i nakon pandemije

Pandemija je prouzrokovala niz negativnih i neželjenih posljedica na poslovanje malih i srednjih preduzeća. U cilju analize percepcije kompanija o poslovanju tokom pandemije, kao i neposredno nakon njenog okončanja, u ovom istraživanju je kompanijama pružena mogućnost da iznesu svoje mišljenje o ovom pitanju.

Prikupljanje mišljenja kompanija o njihovom poslovanju tokom pandemije i neposredno nakon nje predstavlja važan korak u razumijevanju utjecaja pandemije na njihovu djelatnost. Ova vrsta istraživanja omogućava stvaranje uvida u izazove s kojima su se kompanije suočile, prilagodbe koje su bile primijenjene te njihove percepcije o poslovnim uvjetima i održivosti u tim teškim vremenima.

Kompanije koje su učestvovalе u istraživanju imale su priliku da odgovore na nekoliko pitanja koja se odnose na njihovo poslovanje prije i nakon pandemije. U nastavku su prikazane tabele koje daju pregled percepcije učesnika istraživanja o poslovanju. Tabela 12 prikazuje percepciju poslovanja kompanija prije početka pandemije.

Tabela 12: Poslovanje kompanija prije početka pandemije

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Negativno, sa mogućim opadanjem rasta prodaje	4	3,8
Negativno, sa velikom mogućnošću opadanja prodaje	5	4,8
Ni pozitivno ni negativno	11	10,5
Pozitivno, sa mogućnošću rasta prodaje u budućnosti	58	55,2
Pozitivno, sa velikim izgledima za rast prodaje u budućnosti	25	23,8
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati pokazuju da su kompanije prije izbijanja pandemije smatrale da njihovo poslovanje ima mogućnost rasta prodaje u budućnosti ili velike izgledе za rast prodaje ili poslovanja u narednom periodu. Čak 79% kompanija dijeli ovakvo mišljenje, odnosno ističe da je njihovo poslovanje ukazivalo na dalji rast. Samo 8,6% učesnika istraživanja je izjavilo da su se njihove kompanije suočavale s opadanjem prodaje u narednom periodu. Na osnovu dobijenih rezultata jasno je da su kompanije uglavnom očekivale nastavak pozitivnog poslovanja.

Slijedeće pitanje koje je postavljeno učesnicima istraživanja odnosilo se na ocjenu segmenta poslovanja koji je bio najizazovniji prije izbijanja pandemije. Rezultati su prikazani u tabeli 13.

Tabela 13: Koji biste segment poslovanja prije izbijanja pandemije, ocijenili kao najizazovniji u kontekstu stabilnog poslovanja

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Kreiranje novih proizvoda i usluga	10	9,5
Odabir lokacije	10	9,5
Održavanje	2	1,9
Planiranje zaliha	1	1,0
Srednjoročno planiranje općenito	4	3,8
Unapređenje procesa i povećanje kapacita	38	36,2
Unutrašnje raspoređivanje opreme i tokova	2	1,9
Upravljanje kvalitetom u organizaciji	27	25,7

Upravljanje lancem vrijednosti	9	8,6
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Prije izbijanja pandemije, kompanije su se uglavnom suočavale s izazovima u dijelu unapređenja procesa i širenja kapaciteta (36,2% učesnika istraživanja), kao i upravljanja kvalitetom u organizaciji (25,7% učesnika istraživanja). Na osnovu prikazanih rezultata može se zaključiti da su kompanije prije pandemije prepoznavale izazove koji su se odnosili na klasične uslove i rezultate poslovanja, poput širenja poslovanja na koje su bile usmjerene.

Naredno pitanje na koje su učesnici odgovorili odnosilo se na percepciju poslovanja nakon pandemije, a rezultati su prikazani u tabeli 14.

Tabela 14: Kako biste opisali Vaše poslovanje nakon pandemije SARS-Cov-2

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Negativno, sa mogućim opadanjem rasta prodaje	8	7,6
Negativno, sa velikom mogućnošću opadanja prodaje	5	4,8
Ni pozitivno ni negativno	40	38,1
Pozitivno, sa mogućnošću rasta prodaje u budućnosti	27	25,7
Pozitivno, sa velikim izgledima za rast prodaje u budućnosti	23	21,9
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Ukoliko se posmatraju dobijeni rezultati, uočava se da većina učesnika istraživanja (38,1%) smatra da nakon pandemije njihovo poslovanje nije ni pozitivno ni negativno. Uzimajući u obzir da je prije pandemije postojao izražen optimizam, primećuje se da nakon pandemije kompanije pokazuju slabiji optimizam, vjerovatno zbog niza problema koji su se tokom pandemije i neposredno nakon nje pojavili.

Polazeći od ovakvih okolnosti, učesnici istraživanja su zamoljeni da opišu njihovo trenutno poslovanje, a rezultati su dati u tabeli 15.

Tabela 15: Kako opisujete Vaše poslovanje tokom 2023. godine

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Negativno, sa mogućim opadanjem rasta prodaje	24	22,9
Negativno, sa velikom mogućnošću opadanja prodaje	8	7,6

Ni pozitivno ni negativno	36	34,3
Pozitivno, sa mogućnošću rasta prodaje u budućnosti	29	27,6
Pozitivno, sa velikim izgledima za rast prodaje u budućnosti	6	5,7
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati pokazuju da kompanije, odnosno učesnici ovog istraživanja, nisu optimistični po pitanju poslovanja u 2023. godini. Većina učesnika istraživanja (34,3%) ističe da njihovo poslovanje u 2023. godini nije ni pozitivno ni negativno. Ipak, značajan je udio onih koji očekuju pozitivno poslovanje (27,6%), dok oni koji očekuju izraženi rast prodaje i poslovanja bilježe udio od svega 5,7%. U konačnici, može se primijetiti da kompanije ne očekuju izraženo pozitivno poslovanje tokom 2023. godine te više percipiraju nepromijenjeno poslovanje. Takva očekivanja su vjerovatno rezultat niza problema koje su kompanije iskusile tokom pandemije i neposredno po njenom okončanju.

4.3.2. Efekti pandemije na prihode, zaposlenost i uslove poslovanja

Kompanije, odnosno učesnici istraživanja, su iznijeli svoje stavove o efektima pandemije na prihode, zaposlenost i uslove poslovanja. Tabela broj 16 prikazuje percepciju kompanija o poslovanju u trenutku kada je nastupila pandemija.

Tabela 16: U momentu kada je nastupila pandemija SARS-Cov-2 kako ste percipirali Vaše poslovanje?

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Negativno, sa mogućim opadanjem rasta prodaje	10	9,5
Negativno, sa velikom mogućnošću opadanja prodaje	1	1,0
Ni pozitivno ni negativno	39	37,1
Pozitivno, sa mogućnošću rasta prodaje u budućnosti	39	37,1
Pozitivno, sa velikim izgledima za rast prodaje u budućnosti	14	13,3
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Kompanije su u trenutku kada je pandemija započela, odnosno kada su bile uvedene mjere zatvaranja većinom percipirale poslovanje kao nepromijenjeno ili su očekivale pozitivan razvoj. Analizirajući dobivene rezultate, primjetno je da su uglavnom percipirale pozitivno poslovanje,

vjerovatno zbog nedostatka očekivanja potpunog zatvaranja ili dugotrajnosti pandemije. Sljedeće pitanje na koje su učesnici istraživanja odgovorili odnosi se na identifikaciju ograničenja koja su prepoznata u trenutku kada je pandemija počela. U tabeli 17 prikazane su opcije koje se odnose na ograničenja u poslovanju.

Tabela 17: Prepreke i ograničenja u momentu kada je nastupila pandemija

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	6	5,7
Kratkoročno planiranje općenito	4	3,8
Kreiranje novih proizvoda i usluga	5	4,8
Odabir lokacije	16	15,2
Održavanje poslovanja	2	1,9
Planiranje ljudskih potencijala i poslova	2	1,9
Srednjoročno planiranje općenito	1	1,0
Unapređenje procesa i povećanje kapaciteta	15	14,3
Unutrašnje raspoređivanje opreme i tokova	6	5,7
Upravljanje kvalitetom u organizaciji	38	36,2
Upravljanje lancem vrijednosti	10	9,5
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati pokazuju da su kompanije u momentu nastanka pandemije kao najčešće prepreke u poslovanju prepoznale probleme upravljanja kvalitetom (36,2% ispitanika), zatim probleme izbora lokacije (15,2% ispitanika), dok je 14,3% učesnika identificiralo unapređenje procesa i povećanje kapaciteta kao ključne probleme u poslovanju.

Sada pogledajmo koje su mjere kompanije preduzele u momentu kada je pandemija nastupila kako bi se zaštitile od negativnih posljedica pandemije. Rezultati su prikazani u tabeli 18.

Tabela 18: Inicijalna reakcija na pandemiju

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Kombinovani rad	14	13,3
Nastavak rada u preduzeću	26	24,8
Otpuštanje	7	6,7
Rad od kuće	20	19,0
Slanje radnika na bolovanje/godišnji odmor	17	16,2
Zatvaranje/obustavljanje poslovanja	19	18,1
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati pokazuju da 24,8% učesnika istraživanja nastavilo raditi u kompanijama, odnosno u kancelarijama, dok se 19% preusmjerilo na rad od kuće. Takođe, 18,1% kompanija je obustavilo svoje poslovanje, dok je 16,2% istaklo da su radnici bili poslani na prinudni odmor ili bolovanje. Može se zaključiti da su kompanije uglavnom postupile u skladu s mogućnostima koje su imale. Primjećuje se da je značajan broj kompanija istakao nastavak poslovanja u kompaniji, ali to je vjerojatno bilo zbog nemogućnosti organizacije poslovanja na drugačiji način.

Tabela broj 19 prikazuje stanje prodaje u kompanijama tokom pandemije. Kompanijama je ponuđeno nekoliko odgovora, a rezultati su dati u tabeli.

Tabela 19: Stanje prodaje u kompaniji tokom pandemije

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Nije bilo promjena u visini prodaje	17	16,2
Pad prodaje između 1% do 10%	13	12,4
Pad prodaje između 11% do 20%	14	13,3
Pad prodaje između 21% do 30%	25	23,8
Pad prodaje veći od 30%	11	10,5
Prodaja je povećana između 1% do 5%	9	8,6
Prodaja je bila ravna nuli, kompanija zatvorena	14	13,3
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Većina kompanija je zabilježila pad prodaje od 20 % do 30 %, što predstavlja značajan negativan uticaj na poslovanje, posebno za male kompanije. Kada se analiziraju podaci o padu prodaje do 30%, primjećuje se da je 60% kompanija doživjelo pad prodaje u određenom postotku, dok se kod 16,2 % kompanija nije dogodila promjena u visini prodaje. Značajan udio kompanija (13,3 %) nije ostvario prodaju jer je potpuno obustavio rad zbog pandemije. U svakom slučaju, jasno je da je pandemija snažno negativno utjecala na prihode kompanija iz ovog uzorka. Rezultati pokazuju da je većina kompanija doživjela pad prodaje tokom pandemije, dok je manji broj kompanija izvijestio o povećanju ili održavanju prodaje na istoj razini. Takođe, neke kompanije su zatvorene zbog potpune obustave prodaje.

Kada su se kompanije suočile s problemima uzrokovanim pandemijom koji su rezultirali obustavom ili drastičnim smanjenjem poslovanja, mnoge su bile prisiljene otpuštati radnike ili ih slati na prinudne godišnje odmori ili bolovanja. Tabela 20 prikazuje aktivnosti koje su kompanije iz ovog uzorka poduzimale u upravljanju ljudskim resursima tokom pandemije.

Tabela 20: Upravljanje ljudskim resurima tokom pandemije

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Broj zaposlenih je ostao nepromijenjen	48	45,7
Broj zaposlenih je povećan / zapošljavali smo	18	17,1

Broj zaposlenih je smanjen / otpuštali smo radnike	37	35,2
Total	105	100,0

Izvor: Obrada autora

Rezultati pokazuju da je značajan broj kompanija bio primoran da otpušta radnike. To je bio slučaj kod 35,2% učesnika ovog istraživanja, dok kod 45,7% učesnika istraživanja nije došlo do promjene u broju zaposlenih. Ovi rezultati potvrđuju ranije stavove i nalaze koji su ukazali na to da je veliki broj kompanija bio prisiljen da otpušta radnike.

Detaljniji pregled upravljanja ljudskim resursima tokom pandemije daje tabela 21.

Tabela 21: Upravljanje ljudskim resurima tokom pandemije

Pitanje / tvrdnja	Odgovor	Broj	Procenat
Da li ste tokom trajanja pandemije smanjili radne sate / skraćenje radnog vremena zbog krizne situacije	Bez odgovora	3	2,9
	Da	27	25,7
	Ne	75	71,4
Da li ste tokom trajanja pandemije uvodili rad od kuće ili rad van kancelarije	Bez odgovora	2	1,9
	Da	24	22,9
	Ne	79	75,2
Da li ste tokom trajanja pandemije “poslali” radnike na bolovanje ili prinudni godišnji odmor	Bez odgovora	6	5,7
	Da	16	15,2
	Ne	83	79,0
Da li ste tokom trajanja pandemije privremeno otpuštali zaposlene	Bez odgovora	2	1,9
	Da	30	28,6
	Ne	73	69,5

Izvor: Obrada autora

Kao što se uočava, tokom trajanja pandemije radni sati se nisu značajno smanjili, što je prepoznalo 25,7% učesnika istraživanja. Rad od kuće je bio uveden samo u nekim kompanijama, dok 75,2% učesnika istraživanja navodi da to nisu primijenili tokom pandemije, što ukazuje da ta mjera nije bila česta kod posmatranih kompanija. Ovo nije iznenađujuće jer se radi o kompanijama u kojima su radni procesi takvi da zahtijevaju fizičko prisustvo, kao što je slučaj u građevinskoj industriji.

Takođe, kompanije nisu često primjenjivale aktivnosti kao što je prisilno slanje radnika na bolovanje ili godišnje odmore. Iako su neke kompanije to činile, većina se uglavnom trudila da nastavi sa regularnim načinom rada. Privremeno otpuštanje radnika je takođe bila manje česta praksa. Tačnije, 28,6% kompanija je izjavilo da su privremeno otpuštali radnike, što je manji udio u odnosu na prethodno postavljeno pitanje o otpuštanju (tabela 15). Ovo se može tumačiti na način da su kompanije manje često privremeno otpuštale radnike, dok su otpuštanja bila više trajnog karaktera.

Kada govorimo o zaposlenima, stanju zaposlenosti, pitanje plata i urednosti isplate je od posebne važnosti. U tabeli 22 je pokazano kako su tokom pandemije tekle isplate u kompanijama koje su u ovom istraživanju učestvovala.

Tabela 22: Isplata plata tokom pandemije

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Nije bilo promjena u isplati plata	15	14,6
Plate su privremeno bile obustavljene	12	11,7
Plate su tokom pandemije povećane	37	35,9
Plate su tokom pandemije smanjene	39	37,9
Total	103	100,0

Izvor: Obrada autora

Kod većine kompanija u kojima su zaposleni učesnici ovog istraživanja došlo je do smanjenja plata (37,9% učesnika istraživanja), ali je takođe značajan udio kompanija koji su čak povećale plate tokom pandemije (35,9% učesnika istraživanja). Ovi rezultati su vrlo zanimljivi jer pokazuju da su kompanije bile spremne na povećanje plata uprkos smanjenju prihoda i poslovanja. Kod određenog broja kompanija (11,7% ispitanika) plate su privremeno obustavljene, dok kod 14,6% nije bilo promjene u isplati plata.

U narednom setu pitanja istraživano je kako su se kompanije nosile sa finansijskim problemima tokom pandemije. Financije (upravljanje finansijskim sredstvima) su uvijek problematične u kriznim situacijama, stoga je važno ispitati načine kojima kompanije upravljaju finansijama tokom krize. Tabela 23 daje pregled stavova učesnika istraživanja o tome kako su upravljali finansijskim sredstvima tokom pandemije.

Tabela 23: Stanje sa finansijama tokom pandemije

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	3	2,9
Imali smo dovoljno štednje, likvidnih sredstava i drugih nepredviđenih budžeta za održavanje poslovanja	25	23,8
Novac/fond je ponestao za mjesec dana	46	43,8
Novac/fond je ponestao za šest mjeseci	6	5,7
Odmah na početku smo bili bez gotovine i uštedevine	25	23,8
Total	103	100,0

Izvor: Obrada autora

Kao što se može primijetiti, veliki broj kompanija (43,8% ispitanika) je ostao bez likvidnih sredstava već nakon mjesec dana od početka pandemije. Sa druge strane, određeni broj ispitanika (23,8%) je istakao da su imali dovoljno novca za nastavak poslovanja.

Takođe je važno napomenuti da značajan udio učesnika istraživanja (23,8%) navodi da su se odmah na početku krize suočili sa nedostatkom gotovine. Ovi rezultati ukazuju na to da su finansije bile vjerovatno najveći izazov za kompanije tokom pandemije. Stoga je podrška od strane vlasti u finansijskom smislu bila od izuzetne važnosti.

U narednom pitanju, koje se odnosi na finansije i upravljanje finansijama tokom pandemije, ispitano je kako su kompanije pronalazile potrebna novčana sredstva i kako su se nosile sa finansijskom krizom. Rezultati su prikazani u tabeli 24.

Tabela 24: Kako ste pronalazili potrebna finansijska sredstva tokom pandemije

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Aplicirali smo i dobili kratkoročni kredit kod banke	36	34,3
Aplicirali smo za kratkoročni kredit kod banke, ali nije odobren	19	18,1
Imali smo dovoljno vlastitih sredstava	2	1,9
Koristili smo pozjamice kod nabankarskih institucija	24	22,9
Pozajmili smo novac od rođaka, prijatelja, poznanika	5	4,8
Primili smo pomoć od države	9	8,6
Primili smo pomoć od partnerske organizacije, prijatelja	7	6,7
Drugo	1	1,0
Ukupno	103	100

Izvor: Obrada autora

Najveći udio ispitanika (34,3%) je istakao da su kompanije koristile kredite kod banaka, dok je značajan udio (22,9%) koristio kredite kod nebankarskih institucija. Takođe, primjetan je visok udio (18,1%) onih koji su aplicirali za kredit kod poslovne banke, ali im kredit nije odobren. Važno je napomenuti da je samo 6,7% ispitanika navelo da su njihove kompanije primile pomoć od strane države tokom pandemije. U suštini, kompanije su se tokom pandemije uglavnom oslanjale na bankarske i nebankarske izvore finansiranja, dok je podrška od strane države bila ograničena.

S obzirom na to da su kompanije tokom pandemije često koristile kreditna sredstva, istraživanje je takođe ispitivalo uslove odobrenja kredita tokom pandemije. Rezultati su prikazani u tabeli 25.

Tabela 25: Uslovi i mogućnosti odobrenja bankarskih kredita tokom pandemije

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	2	1,9
Isto kao i prije pandemije	44	41,9
Jednostavnije/lakše u odnosu na period prije pandemije	4	3,8
Ne znam	9	8,6
Teže/složenije u odnosu na period prije pandemije	46	43,8
Total	103	100,0

Izvor: Obrada autora

Većina učesnika ovog istraživanja (43,8%) ukazuje da su uslovi odobrenja kredita tokom pandemije bili složeniji u odnosu na period prije pandemije. To znači da su banke bile opreznije i uzimale u obzir krizna stanja sa kojima su se kompanije suočavale. S obzirom na potpunu obustavu poslovanja, banke su bile svjesne da kompanije nemaju stabilan prihod i bile su opreznije prilikom odobravanja kredita. Ovo se potvrđuje kroz složeniji proces odobrenja kredita. Naravno, značajan udio ispitanika (41,9%) ističe da su uslovi odobrenja bili isti kao i prije pandemije.

4.3.3. Državne mjere tokom pandmmije

Kada se posmatraju mjere koje su provedene tokom pandemije, očekivalo se da ključna podrška dolazi od strane vlasti. U prvom koraku, kompanijama je postavljeno pitanje da li su primile državnu pomoć, a rezultati su prikazani u tabeli 26.

Tabela 26: Da li ste dobili državnu pomoć tokom pandemije?

Pitanje / tvrdnja	Broj	Procenat
Bez odgovora	1	1,0
Da	35	34,0
Ne	67	65,0
Total	103	100,0

Izvor: Obrada autora

Od ukupnog broja ispitanika u ovom istraživanju, 65% je navelo da nisu primili državnu pomoć tokom pandemije, dok je 34% ispitanika istaklo da su njihove kompanije primile državnu podršku tokom pandemije. U narednom koraku ispitano je kako su učesnici ovog istraživanja prepoznali i ocijenili državne mjere podrške poslovnim subjektima. Ponuđene su tvrdnje i pitanja koja su učesnici istraživanja vrednovali ocjenama od 1 do 5. Rezultati, koji se odnose na deskriptivnu statistiku za svako analizirano pitanje, dati su u Tabeli 27.

Tabela 27: Percepcija prema mjerama koje su potrebne tokom pandemije

Pitanje/tvrdnja	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Poreske olakšice/odgođeno plaćanje poreza/smanjenje poreza na dobit	103	1,00	5,00	2,4272	1,20946
Subvencija za oporavak poslovanja/transfer gotovine/grantove	103	1,00	5,00	3,0583	1,06481
Pomoć pri isplati plate zaposlenima	103	1,00	5,00	3,5437	0,95770
Pojednostavljene procedure/ublaženi zahtjevi za javne nabavke	103	1,00	5,00	3,1553	1,06419
Razvoj poslovanja i savjetodavne usluge	103	1,00	5,00	3,5146	0,98880
Usluga podrške na jednom mjestu za poslovanje tokom pandemije	103	1,00	5,00	3,4078	1,12404
Ublažavanje/uklanjanje restrikcija za strana ulaganja	103	1,00	5,00	3,0680	0,97279
Mentorski programi/programi poslovne pismenosti	103	1,00	5,00	2,8641	0,76759
Pružanje pomoći oko dogovora o radu na daljinu	103	1,00	5,00	2,9515	1,11477
Mjere podrške specifične za sektor (npr. turizam)	103	1,00	5,00	2,9806	1,08448
Sveobuhvatna informativna platforma o programima pomoći vlade	103	1,00	5,00	2,9029	1,00503
Posebna linija refinansiranja/kreditni sa niskom kamatnom stopom	103	1,00	5,00	3,2524	1,10008
Posebne kreditne garancije (djelimično ili potpuno pokriće)	103	1,00	5,00	3,0874	1,19727
Brže odobravanje bankarskih kredita (pojednostavljene procedure kreditiranja)	103	1,00	5,00	3,0097	1,15890
Moratorijum otplate kredita/olakšavanje uslova otplate kredita	103	1,00	5,00	3,0388	1,25184
Olakšavanje pristupa novim modelima finansiranja	103	1,00	5,00	3,1942	1,13809
Fond za restrukturiranje poslovanja	103	1,00	5,00	3,2718	1,40164
Valid N (listwise)	103				

Izvor: Obrada autora

Ukoliko se posmatraju prezentovani rezultati, mogli bi biti protumačeni kao zbunjujući, te se stiče dojam da su učesnici istraživanja dali odgovore na ponuđena pitanja i tvrdnje u smislu

vrednovanja stanja u BiH umjesto da ocjenjuju koje su mjere bile potrebne u njihovom poslovanju. Ocjena svake tvrdnje data je kroz prosječnu ocjenu, gdje sve veće ocjene od 3,5 ukazuju da viši stepen tačnosti ponuđene tvrdnje. Na temelju prikazanih rezultata primjećuje se da kompanije nisu trebale poreske olakšice (prosječna ocjena 2,42), mentorske programe (prosječna ocjena 2,86) te pomoć odnosno podršku u radu na daljinu (prosječna ocjena 2,95). S druge strane, pomoć je bila svakako potrebna kada je u pitanju isplata zarada zaposlenima (prosječna ocjena 3,54), podrška za razvoj poslovanja (prosječna ocjena 3,51), usluga podrške na jednom mjestu (prosječna ocjena 3,40), posebna linija kredita za refinansiranje (prosječna ocjena 3,25) te olakšanje pristupa novim izvorima finansiranja (prosječna ocjena 3,18). Na temelju prezentiranih rezultata može se primijetiti da su finansije bile ključne, odnosno podrška u finansijama je bila ključna tokom pandemije.

Ovi podaci se mogu prikazati i kroz procentualne i apsolutne vrijednosti, što prikazuje tabela 28.

Tabela 28: Potrebne mjere tokom pandemije

Pitanje / tvrdnja I Likertova skala 1 (u potpunosti se ne slažem) i 5 (u potpunosti se slažem)	Broj	Procenat		
Poreske olakšice/odgođeno plaćanje poreza/smanjenje poreza na dobit	1	21	20.4	64.10
	2	45	43.7	
	3	22	21.4	21.40
	4	2	1.9	14.50
	5	13	12.6	
Subvencija za oporavak poslovanja/transfer gotovine/grantove	1	8	7.8	30.10
	2	23	22.3	
	3	35	34	34.00
	4	29	28.2	36.00
	5	8	7.8	
Pomoć pri isplati plate zaposlenima	1	1	1	15.60
	2	15	14.6	
	3	30	29.1	29.10
	4	41	39.8	55.30
	5	16	15.5	
Pojednostavljene procedure/ublaženi zahtjevi za javne nabavke	1	6	5.8	30.10
	2	25	24.3	
	3	27	26.2	26.20

	4	37	35.9	43.70
	5	8	7.8	
Razvoj poslovanja i savjetodavne usluge	1	2	1.9	15.50
	2	14	13.6	
	3	33	32	32.00
	4	37	35.9	52.40
	5	17	16.5	
Usluga podrške na jednom mjestu za poslovanje tokom pandemije	1	6	5.8	18.40
	2	13	12.6	
	3	38	36.9	36.90
	4	25	24.3	44.70
	5	21	20.4	
Ublažavanje/uklanjanje restrikcija za strana ulaganja	1	8	7.8	20.40
	2	13	12.6	
	3	54	52.4	52.40
	4	20	19.4	27.20
	5	8	7.8	
Mentorski programi/programi poslovne pismenosti	1	2	1.9	29.10
	2	28	27.2	
	3	59	57.3	57.30
	4	10	9.7	13.60
	5	4	3.9	
Pružanje pomoći oko dogovora o radu na daljinu	1	12	11.7	30.10
	2	19	18.4	
	3	45	43.7	43.70
	4	16	15.5	26.20
	5	11	10.7	
Mjere podrške specifične za sektor (npr. turizam)	1	7	6.8	35.90
	2	30	29.1	
	3	34	33	33.00
	4	22	21.4	31.10
	5	10	9.7	
Sveobuhvatna informativna platforma o programima pomoći vlade	1	7	6.8	35.00
	2	29	28.2	
	3	41	39.8	39.80

	4	19	18.4	25.20
	5	7	6.8	
Posebna linija refinansiranja/kreditni sa niskom kamatnom stopom	1	2	1.9	33.00
	2	32	31.1	
	3	21	20.4	20.40
	4	34	33	46.60
	5	14	13.6	
Posebne kreditne garancije (djelimično ili potpuno pokriće)	1	6	5.8	37.80
	2	33	32	
	3	28	27.2	27.20
	4	18	17.5	35.00
	5	18	17.5	
Brže odobravanje bankarskih kredita (pojednostavljene procedure kreditiranja)	1	10	9.7	36.90
	2	28	27.2	
	3	26	25.2	25.20
	4	29	28.2	37.90
	5	10	9.7	
Moratorijum otplate kredita/olakšavanje uslova otplate kredita	1	11	10.7	39.80
	2	30	29.1	
	3	21	20.4	20.40
	4	26	25.2	39.80
	5	15	14.6	
Olakšavanje pristupa novim modelima finansiranja	1	6	5.8	32.00
	2	27	26.2	
	3	24	23.3	23.30
	4	33	32	44.60
	5	13	12.6	

Izvor: Obrada autora

Na temelju prikazanih podataka zaključuje se sljedeće:

- Poreske olakšice/odgođeno plaćanje poreza/smanjenje poreza na dobit: Većina ispitanika, njih 64,1%, izražava određeni nivo podrške ovim mjerama, što ukazuje da su ove mjere bile potrebne. Međutim, istovremeno se primjećuje da su te mjere bile slabo zastupljene u Bosni i Hercegovini tokom pandemije.

- Subvencija za oporavak poslovanja/transfer gotovine/grantovi: Najviše ispitanika (34%) daje ocjenu 3, što ukazuje na umjereni stupanj podrške. Takođe se može tumačiti kao neutralan stav ispitanika po ovom pitanju.
- Pomoć pri isplati plate zaposlenima: Od ukupnog broja ispitanika, 55,3% smatraju da su ove mjere neophodne tokom krizne situacije kao što je bila pandemija. Ovo ukazuje na visoku podršku ovoj mjeri.
- Pojednostavljene procedure/ublaženi zahtjevi za javne nabavke: Većina učesnika istraživanja je prilično indiferentna po ovom pitanju. Najveći udio ispitanika (26,2%) imao je neutralan stav po pitanju ove podrške.
- Razvoj poslovanja i savjetodavne usluge: Ponovno se primjećuje da su ispitanici prilično neutralni po ovom pitanju. Većina dodjeljuje neutralnu ocjenu ovoj tvrdnji (32% ispitanika).

Ukratko, zaključak je da su mjere podrške poput pomoći pri isplati plaća zaposlenima dobile visoku podršku, dok su neke druge mjere, poput poreskih olakšica i pojednostavljenih procedura, ocijenjene slabije ili su izazvale neutralan stav ispitanika.

Ocjena kvalitete državne pomoći koja je tokom pandemije bolje implementirana, takođe je analizirana u ovom istraživanju analizirana. Rezultati su dati u tabeli 29.

Tabela 29: Percepcija prema podršci od strane vlade tokom pandemije

		Broj	Procenat	
Iznos novčane pomoći koji je Vlada odobrila tokom pandemije. Ocjena 1 veoma loše, ocjena 5 odlično	1	13	12.6	43.7
	2	32	31.1	
	3	46	44.7	44.7
	4	6	5.8	11.6
	5	6	5.8	
Brzina pomoći koju je Vlada odobrila tokom pandemije. Ocjena 1 veoma loše, ocjena 5 odlično	1	11	10.7	39.8
	2	30	29.1	
	3	40	38.8	38.8
	4	21	20.4	21.4
	5	1	1	
Kvalitet zakonskih rješenja/COVID-19 preporuka	1	16	15.5	29.1
	2	14	13.6	
	3	41	39.8	39.8
	4	22	21.4	31.1
	5	10	9.7	
Mogućnost prilagođavanja predloženim zakonskim/COVID-19 preporukama	1	9	8.7	27.1
	2	19	18.4	
	3	50	48.5	48.5
	4	22	21.4	24.3
	5	3	2.9	

Molimo da na skali od 1 do 5 ocijenite podršku države za male kompanije tokom pandemije. Ocjena 1 veoma loše a ocjena 5 odlično	1	14	13.6	58.3
	2	46	44.7	
	3	19	18.4	18.4
	4	22	21.4	23.3
	5	2	1.9	

Izvor: Obrada autora

Iz pruženih podataka o broju i postocima odgovora na pitanja koja se odnose na podršku države za male kompanije tokom pandemije, možemo izvesti sljedeće zaključke:

- Iznos novčane pomoći koji je Vlada odobrila tokom pandemije: Većina učesnika istraživanja (44,7%) percipira podršku kao umjerenu. Međutim, značajan broj ispitanika (43,7%) smatra da je podrška bila loša, što ukazuje na nezadovoljstvo ispitanika.
- Brzina pomoći koju je Vlada odobrila tokom pandemije: Rezultati ponovo ukazuju na ravnodušnost ispitanika po pitanju ove podrške, s ocjenom 3 dodijeljenom od strane 38,8% ispitanika. Ipak, nešto veći udio učesnika istraživanja (39,8%) nije zadovoljan brzinom pružene podrške.
- Kvalitet zakonskih rješenja/COVID-19 preporuka: Ponovo se prepoznaje prosječan stav ispitanika, pri čemu 39,8% smatra da je kvalitet ovih rješenja prosječan. Međutim, ne treba zanemariti da 29,1% učesnika smatra da je kvalitet ovih rješenja loš.
- Mogućnost prilagođavanja predloženim zakonskim/COVID-19 preporukama: Ispitanici ponovno izražavaju prosječne stavove po ovom pitanju. Čak 48,5% učesnika istraživanja zauzima neutralan stav, smatrajući da su prilagođavanja bila prosječna.
- Ocjena podrške države za male kompanije tokom pandemije: Većina ispitanika (58,3%) izražava visok stupanj nezadovoljstva, što potvrđuje da su vlade mogle mnogo bolje obavljati ove aktivnosti, odnosno da nisu pružile adekvatnu pomoć malim kompanijama.

Ukratko, analiza podataka pokazuje da postoji značajan postotak ispitanika koji izražava nezadovoljstvo podrškom države za male kompanije tokom pandemije. Mnogi smatraju da je podrška bila umjerena ili čak loša, dok se ravnodušnost primjećuje po pitanjima brzine pomoći i kvaliteta zakonskih rješenja/COVID-19 preporuka.

Tabela 30: Kvalitet državne pomoći tokom pandemije, percepcija ispitanika

Pitanje/tvrdnja	N	Min	Ma x	Mean	Std. Deviation
Iznos novčane pomoći koji je Vlada odobrila tokom pandemije. Ocjena 1 veoma loše, ocjena 5 odlično	103	1,00	5,00	2,6117	0,98252
Brzina pomoći koju je Vlada odobrila tokom pandemije.	103	1,00	5,00	2,7184	0,94368
Kvalitet zakonskih rješenja/COVID-19 preporuka	103	1,00	5,00	2,9612	1,17091

Mogućnost prilagođavanja predloženim zakonskim/COVID-19 preporukama	103	1,00	5,00	2,9126	0,92997
Podršku države za male kompanije tokom pandemije.	103	1,00	5,00	2,5340	1,03673
Valid N (listwise)	103				

Izvor: Obrada autora

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju odnosno potvrđuju prethodno date procentualne rezultate po svakoj tvrdnji. Ono što je ovde važno konstatovati jeste da su sve prosječne ocjene dosta niske, ispod 3, što potvrđuje visok stepen nezadovoljstva podškom vlada na svim nivoima tokom pandemije Covid19. Prethodno je po svakoj tvrdnji naveden procenatualni udio ispitanika koji su ukazali na stepen zadovoljstva pruženom podrškom. Ono što ovde možemo konstatovati jeste da su standardne devijacije dosta ujednačene i nešto niže, što potvrđuje da između pojedinačnih odgovora ispitanika ne postoji veliko odstupanje od srednje vrijednosti. Tačnije, može se zaključiti da su učesnici istraživanja uglavnom sličnih stavova.

4.4. Testiranje hipoteza

Prva hipoteza koja je u istraživanju postavljena tvrdi da je pandemija SARS-Cov-2 negativno uticala na poslovanje malih i srednjih preduzeća. Ova hipoteza je ispitana primjenom regresijske analize gdje su uključene sljedeće varijable:

- Zavisna varijabla: Rezultat poslovanja. Ova varijabla je mjerena Likertovom skalom od 1 do 5, gdje su učesnici iskazali stav o njihovom poslovanju.
- Nezavisne varijable:
 - o Broj zaposlenih u kompaniji
 - o Djelatnost u kojoj kompanije posluju. Djelatnost je posmatra kao dummy varijabla.
 - o Stepenn izloženosti Covid uticajima (varijabla koja predstavlja razliku u poslovanju prije i nakon pandemije)

Nakon što su identifikovane varijable za regresijski model, isti su uključeni u analizu a rezultati su dati u tabelama koje slijede:

Tabela 31: Model regresije, sumarno, prva hipoteza

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,596 ^a	0,355	0,301	0,77177	1,843
a. Predictors: (Constant), Godine poslovanja, Djelatnost=Turiz, Djelatnost=Proiz, Djelatnost=Trgov, Djelatnost=Drugo Stepenn izloženosti Covid, Zaposleni					
b. Dependent Variable: Poslovanje nakon pandemije					

Izvor: Obrada autora

Ukoliko analiziramo podatke prikazane u tabeli uočava se da koeficijent determinacije koji mjeri koliko varijabilnosti u zavisnoj varijabli može biti objašnjeno varijabilnostima u prediktorima iznosi 0,355, što znači da oko 35,5% varijabilnosti u poslovanju nakon pandemije može biti objašnjeno varijacijama u prediktorima. To znači da godine poslovanja, djelatnost kompanije, stepen izloženosti Covid virusu te broj zaposlenih, objašnjavaju sa 35,5% promjene u rezultatima poslovanja analiziranih kompanija.

Standardna greška procjene (0,77177) mjeri koliko su tačne predikcije modela. Manja vrijednost ukazuje na manju varijabilnost između stvarnih vrijednosti i predviđenih vrijednosti. U ovom slučaju, standardna greška procjene iznosi 0,77177.

Durbin-Watson test (1,843) koristi se za provjeru prisustva autokorelacije, tj. korelacije između ostataka modela. Vrijednost Durbin-Watson testa može varirati od 0 do 4, a vrijednost bliska 2 ukazuje na odsustvo autokorelacije. U ovom slučaju, vrijednost Durbin-Watson testa iznosi 1,843, što može ukazivati na prisustvo autokorelacije. Ipak, ovo će se dodatno ispitati kroz kolinearnost.

U svakom slučaju, model regresije može objasniti oko 35,5% varijabilnosti u poslovanju, ali može biti prisutna autokorelacija u ostacima. Prilagođeni R^2 sugerira da neki prediktori možda nisu potrebni u modelu.

Naredni korak u ovoj analizi jeste ANOVA analiza koja je data u tabeli 32.

Tabela 32: ANOVA analiza

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.497	7	3.928	6.595	.000 ^b
	Residual	50.033	84	.596		
	Total	77.530	91			
a. Dependent Variable: Poslovanje nakon pandemije						
b. Predictors: (Constant), Godine poslovanja, Djelatnost=Turiz, Djelatnost=Proiz, Djelatnost=Trgov, Djelatnost=Drugo Stepen izloženosti Covid, Zaposleni.						

Izvor: Obrada autora

Na temelju prezentiranih podataka, rezultati ANOVA jesu:

- Mean Square (Srednja kvadratna vrijednost): Izračunata vrijednost predstavlja omjer sume kvadrata i stupnjeva slobode. Srednja kvadratna vrijednost regresije iznosi 3,928, a srednja kvadratna vrijednost ostataka iznosi 0,596.
- F-statistika je omjer srednje kvadratne vrijednosti regresije i srednje kvadratne vrijednosti ostataka. U ovom slučaju, F-vrijednost iznosi 6,595.
- Sig. (Signifikantnost): Ova vrijednost (označena kao "Sig." ili "p-vrijednost") ukazuje na statističku značajnost rezultata. U ovom slučaju, p-vrijednost je vrlo niska (0.000), što znači da postoje statistički značajne razlike između grupa ili prediktora. Uzimajući u obzir ove rezultate, možemo zaključiti da je regresijski model statistički značajan u objašnjavanju varijabilnosti poslovanja nakon pandemije. Postoji statistički značajna razlika između grupa ili prediktora koji su uključeni u model.

Parametri modela regresije dati su u tabeli 33.

Tabela 33: Parametri regresijskog modela

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,048	0,255	11,954	0,000		
	Stepen izloženosti Covid	-0,52	0,073	-4,814	0,000	0,738	1,356
	Godina poslovanja	0,012	0,012	1,009	0,316	0,705	1,418
	Zaposleni	0,100	0,073	1,378	0,172	0,767	1,303
	Dumy Djelatnost=Drugo	0,057	0,326	0,175	0,861	0,692	1,445
	Dumy Djelatnost=Proiz	-0,107	0,439	-0,243	0,808	0,806	1,241
	Dumy Djelatnost=Trgov	0,171	0,314	0,546	0,586	0,830	1,205
	Dumy Djelatnost=Turiz	-0,082	0,214	-0,381	0,704	0,571	1,750

Izvor: Obrada autora

a. Dependent Variable: Poslovanje kompanija

Rezultati regresije su prikazani u modelu iz kojeg se uočava da su u model uključene i dummy varijable. Kao dummy varijabla uključena je “djelatnost” kompanija gdje je referentna vrijednost, odnosno referentna kategorija “građevinski sektor” koji je jedan od sektora koji je u fokusu analize. Ukoliko se posmatraju parametri modela regresije, uočava se sljedeće:

- Konstanta (Constant): Njena vrijednost iznosi 3,048, a standardna greška je 0,255. Ova vrijednost predstavlja očekivanu vrijednost varijable “Poslovanje kompanija” kada su sve ostale varijable nula.
- Stepen izloženosti Covid (Exposure to Covid): Vrijednost ovog koeficijenta iznosi -0,52. To znači da svako jedinično povećanje u stepenu izloženosti Covid-u dovodi do prosječnog smanjenja vrijednosti varijable “Poslovanje kompanija” za 0,52. Podatak t vrijednost je -4,814, a p-vrijednost je 0,000, što ukazuje na statistički značajan uticaj ove varijable na varijablu “Poslovanje kompanija”.
- Godina poslovanja: Ova varijabla nosi vrijednost koeficijenta od 0,012. To znači da svako jedinično povećanje u godinama poslovanja dovodi do prosječnog povećanja vrijednosti varijable “Poslovanje kompanija” za 0,012. T vrijednost je 1,009, a p-vrijednost je 0,316, što ukazuje na nedostatak statističke značajnosti za ovu varijablu. Tačnije, varijabla nije statistički značajna.
- Zaposleni: Ova varijabla ima nestandardizirani koeficijent od 0,100. To znači da svako jedinično povećanje u broju zaposlenih dovodi do prosječnog povećanja vrijednosti

varijable “Poslovanje kompanija” za 0,100. T vrijednost je 1,378, a p-vrijednost je 0,172, što ukazuje na nedostatak statističke značajnosti za ovu varijablu, tačnije, zaključujemo da varijabla nije statistički značajna.

Dummy varijable: Analiziraju se četiri dummy varijable koje predstavljaju različite djelatnosti (proizvodnja, trgovina, turizam i drugo). Svaka dummy varijabla u ovom modelu ima određeni koeficijent beta koji predstavlja uticaj te kategorije u odnosu na baznu kategoriju, a u našem slučaju to je građevinski sektor. Međutim, ono što se iz modela regresije uočava, odnosno iz parametara modela, jeste da niti jedna od dummy varijabli nije statistički značajna (p vrijednost je kod svake varijable manja od 0,05), što ukazuje da nema dokaza da bilo koja od tih djelatnosti ima značajan uticaj na varijablu “Poslovanje kompanija”. Detaljnije pojašnjenje dummy varijabli jeste:

- Dummy varijabla “Djelatnost=Drugo”, beta koeficijent iznosi 0,057 znači da se očekuje prosječno povećanje vrijednosti “Poslovanje kompanija” za 0,057 kada subjekt pripada kategoriji “Drugo” u odnosu na referentnu kategoriju “Građevinski sektor”. Međutim, ova vrijednost nije statistički značajna (p-vrijednost 0,861), što znači da nema dovoljno dokaza da “Drugo” djelatnost ima značajan utjecaj na “Poslovanje kompanija” u odnosu na “Građevinski sektor”.
- Dummy varijabla “Djelatnost=Proizvodnja”, beta koeficijent iznosi -0,107 znači da se očekuje prosječno smanjenje vrijednosti “Poslovanje kompanija” za 0,107 kada subjekt pripada kategoriji “Proizvodnja” u odnosu na referentnu kategoriju “Građevinski sektor”. Međutim, ni ova vrijednost nije statistički značajna (p-vrijednost 0,808), što ukazuje da nema dovoljno dokaza da djelatnost “Proizvodnja” ima značajan utjecaj na “Poslovanje kompanija” u odnosu na “Građevinski sektor”.
- Dummy varijabla “Djelatnost=Trgovina”, vrijednost beta iznosi 0,171 znači da se očekuje prosječno povećanje vrijednosti “Poslovanje kompanija” za 0,171 kada subjekt pripada kategoriji “Trgovina” u odnosu na referentnu kategoriju “Građevinski sektor”. Međutim, ni ova vrijednost nije statistički značajna (p-vrijednost 0,586), što ukazuje da nema dovoljno dokaza da djelatnost “Trgovina” ima značajan uticaj na “Poslovanje kompanija” u odnosu na “Građevinski sektor”.
- Dummy varijabla “Djelatnost=Turizam”, vrijednost beta iznosi -0,082 znači da se očekuje prosječno smanjenje vrijednosti “Poslovanje kompanija” za 0,082 kada subjekt pripada kategoriji “Turizam” u odnosu na referentnu kategoriju “Građevinski sektor”. Takođe, ni ova vrijednost nije statistički značajna (p-vrijednost 0,704), što ukazuje da nema dovoljno dokaza da “Turizam” djelatnost ima značajan uticaj na “Poslovanje kompanija” u odnosu na “Građevinski sektor”.

Prema rezultatima analize, nijedna od dummy varijabli (“Drugo”, “Proiz”, “Trgov”, “Turiz”) nije statistički značajna u objašnjavanju varijabilnosti “Poslovanje kompanija” u odnosu na referentnu kategoriju “Građevinski sektor”. To znači da nema dovoljno dokaza da su ove djelatnosti imale značajan uticaj na “Poslovanje kompanija” u poređenju i sa “Građevinskim sektorom”.

Kada je riječ o kolinearnosti (collinearity), provjeravaju se Tolerance i VIF (variance inflation factor) vrijednosti. Tolerance vrijednost bliska nuli ukazuje na visoku kolinearnost između nezavisnih varijabli, dok VIF vrijednost veća od 1 ukazuje na kolinearnost.

Iz pruženih podataka, sve Tolerance vrijednosti su veće od 0,5, a sve VIF vrijednosti su manje od 5, što ukazuje na odsustvo značajne kolinearnosti između nezavisnih varijabli.

Konačno, analiza regresije pokazuje da stepen izloženosti Covid-u ima statistički značajan utjecaj na varijablu “Poslovanje kompanija”, dok godina poslovanja, broj zaposlenih i dummy varijable koje predstavljaju djelatnosti nisu statistički značajne. Takođe, nema značajne kolinearnosti između nezavisnih varijabli u modelu.

Druga hipoteza tvrdi da je pandemija SARS-Cov-2 imala uticaj na smanjenje zapošljavanja u sektoru malih i srednjih preduzeća. Kako bi se istražila ova hipoteza, pitanje zapošljavanja je ispitano putem odgovora kompanija na pitanje da li su otpuštali zaposlene. Ova hipoteza je ispitana primjenom logističke regresije u koju su uključene sljedeće varijable:

- Zavisna varijabla: otpuštanje zaposlenih tokom pandemije. Varijabla je kodirana otpušteni=1; nisu otpušteni=0.
- Nezavisna varijabla prethodno formirana varijabla korištena u prevom regresiji “Stepen izloženosti Covid19”.

Logističkom regresijom provjeravamo da li stepen izloženosti pandemiji može predvidjeti da li će doći do otpuštanja ili ne. Rezultati regresije prezentovani su u tabelama koje slijede.

Omnibus testovi modelnih koeficijenata provjeravaju ukupnu značajnost regresijskog modela, odnosno da li bilo koji od nezavisnih varijabli u modelu statistički značajno doprinosi objašnjenju varijabilnosti zavisne varijable.

Tabela 34: Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	0,261	1	0,609
	Block	0,261	1	0,609
	Model	0,261	1	0,609

Izvor: Obrada autora

U ovom slučaju uočava se da je Chi-square vrijednost je 0,261, s 1 stupnjem slobode. Pripadajuća p-vrijednost je 0,609. Ovaj rezultat ukazuje da nema statistički značajne razlike u objašnjenju varijabilnosti zavisne varijable između modela i praznog modela (model bez nezavisnih varijabli). Drugim riječima, nezavisne varijable u modelu nisu statistički značajno povezane s zavisnom varijablom.

Naime, rezultat Omnibus testu ukazuju da nezavisna varijable u modelu nije statistički značajno povezana sa zavisnom varijablom, što je ujedno i zaključak da otpuštanje zaposlenih tokom pandemije nije rezultat stepena izloženosti kompanija pandemiji.

Tabela 35: Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	45.807	7	.000

Izvor: Obrada autora

S obzirom na to da je p-vrijednost u testu 0,000, zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između predviđenih i stvarnih vrijednosti u modelu. To sugerira da model možda nije dobro kalibriran, odnosno da predviđene vjerovatnosti ne odgovaraju stvarnim vrijednostima.

Tabela 36 pokazuje Hosmer i Lemeshow Test. Rezultati pokazuju da postoje značajne razlike između stvarnih i očekivanih vrijednosti u modelu logističke regresije.

Tabela 36: Hosmer i Lemeshow Test

		Otpustanje = .00		Otpustanje = 1.00		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	8	10.299	6	3.701	14
	2	1	7.291	9	2.709	10
	3	2	1.446	0	.554	2
	4	25	18.649	1	7.351	26
	5	8	5.690	0	2.310	8
	6	8	9.168	5	3.832	13
	7	12	10.486	3	4.514	15
	8	9	6.795	1	3.205	10
	9	0	3.176	5	1.824	5

Izvor: Obrada autora

Tabela 37: Sumirani pregled modela logističke regresije

Step	-2 Log likelihood	Cox i Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	124,014 ^a	0,003	0,004
a. Estimation terminated at iteration number 3 because parameter estimates changed by less than .001.			

Izvor: Obrada autora

Sumirani pregled modela regresije pokazuje pseudo R^2 što znači da tehnički ne pojašnjava varijaciju, kao što je slučaj kod modela linearne regresije. Ipak, podatak se može koristiti kao mjerna varijabla. U ovom slučaju fokus je na podatku Nagelkerke R Square. Nagelkerke R Square se može tumačiti kao procjena udjela varijabilnosti zavisne varijable koju model objašnjava u odnosu na maksimalno mogući udio varijabilnosti kojeg model može objasniti. Međutim, Nagelkerke R Square nije interpretiran na isti način kao R-kvadrat u linearnoj regresiji, jer logistička regresija ima drugačiju strukturu od linearnog modela. U ovom slučaju ovaj podatak ima vrijednost od 0,004 što sugerira da model slabo objašnjava promjene u zavisnoj varijabli na temelju nezavisnih varijabli. Uzimajući u obzir navedeno, zaključuje se da efekat pandemije nije bio presudan faktor koji je vodio otpuštanju zaposlenih. Time je hipoteza odbačena.

Treća hipoteza koja je postavljena u istraživanju tvrdi da politike podrške vlada u BiH uvedene tokom pandemije SARS-Cov-2 nisu pružile podršku poslovanju malih i srednjih preduzeća. Ova hipoteza je testirana primjenom varijabli koje su korištene u testiranju prve hipoteze, s tim što je uključena dummy varijabla – državna pomoć.

- Zavisna varijabla: Rezultat poslovanja. Ova varijabla je mjerena Likertovom skalom od 1 do 5, gdje su učesnici iskazali stav o njihovom poslovanju.
- Nezavisne varijable:
 - o Broj zaposlenih u kompaniji

- Dužina poslovanja kompanija
- Primitljena državna pomoć tokom pandemije. Dummy varijabla. Primitljena državna pomoć –Da, varijabla 1; nije primitljena pomoć, varijabla 0.
- Stepen izloženosti Covid uticajima (varijabla koja predstavlja razliku u poslovanju prije i nakon pandemije)

Rezultati regresije jesu sljedeći:

Tabela 38: Model regresije, sumarno, treća hipoteza

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,601a	0,361	0,331	0,75883	1,864
a. Predictors: (Constant), Godine, Dobijena podska vlade, Zaposleni, Stepen izloženosti Covid					
b. Dependent Variable: Rezultat poslovanja					

Izvor: Obrada autora

Rezultati regresije ukazuju na sljedeće:

- Koeficijent determinacije (R-squared) iznosi 0,361, što znači da se 36,1% varijabilnosti u varijabli “Rezultat poslovanja” može objasniti prediktorima u modelu.
- Standardna greška procjene (Std. Error of the Estimate) iznosi 0,75883. Ova vrijednost predstavlja prosječnu odstupanje stvarnih vrijednosti od predviđenih vrijednosti modelom.
- Durbin-Watson statistika iznosi 1,864. Ova statistika se koristi za ispitivanje prisutnosti autokorelacije u rezidualima modela. Vrijednost između 1.5 i 2.5 obično ukazuje na odsustvo ozbiljnije autokorelacije.

Ovi rezultati sugeriraju da prediktori u modelu objašnjavaju 36,1% varijabilnosti u varijabli “rezultati poslovanja”. Međutim, treba imati na umu da postoje i drugi faktori koji mogu uticati na poslovanje tokom pandemije, a koji nisu uključeni u ovaj model.

Tabela 39: ANOVA analiza, treća hipoteza

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,968	4	6,992	12,143	0,000 ^b
	Residual	49,521	86	0,576		
	Total	77,489	90			
a. Dependent Variable: Rezultati poslovanja						
b. Predictors: (Constant), Godine, Dobijena podska vlade, Zaposleni, Stepen izloženosti Covid						

Izvor: Obrada autora

Ukupna suma kvadrata (Total Sum of Squares) iznosi 77,489, sa 101 stupnjem slobode. Ova vrijednost predstavlja ukupnu varijabilnost zavisne varijable “Rezultat poslovanja”.

Suma kvadrata za regresiju (Regression Sum of Squares) iznosi 27,968, sa 4 stupnja slobode. Ova vrijednost predstavlja varijabilnost koju objašnjava model regresije.

Suma kvadrata za ostatke (Residual Sum of Squares) iznosi 49,521, sa 86 stupnjeva slobode. Ova vrijednost predstavlja neobjašnjenu varijabilnost koja nije obuhvaćena prediktorima u modelu.

F-statistika iznosi 12,143 s pripadajućom vrijednosti $p < 0.001$. Ovo ukazuje na statistički značajan utjecaj prediktora u modelu na zavisnu varijablu.

Ukupno, rezultati ANOVA testa pokazuju da model regresije, koji uključuje prediktore: godine, dobijena podrška vlade, zaposleni, stepen izloženosti Covid, statistički značajno objašnjava varijabilnost u zavisnoj varijabli "rezultat poslovanja". Postoji statistički značajan utjecaj prediktora na zavisnu varijablu, ali takođe postoji i neobjašnjena varijabilnost koja nije obuhvaćena modelom.

Tabela 40 daje pregled parametara regresijskog modela.

Tabela 40: Parametri regresijskog modela, treća hipoteza

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Toleran	VIF
1	(Constant)	3.171	.260	12.215	.000		
	Stepen izloženosti Covid	-.353	.067	-5.287	.000	.854	1.171
	Dobijena podrška vlade, dummy	-.215	.166	-1.299	.197	.974	1.027
	Zaposleni	.077	.069	1.111	.270	.921	1.085
	Godine postojanja	.012	.010	1.181	.241	.865	1.156

Izvor: Obrada autora

Provedena analiza u dijelu parametara regresije, ukazuje na sljedeće zaključke:

- Constant (Konstanta): Vrijednost je 3,171 s standardnom greškom od 0.260. Ova vrijednost predstavlja očekivanu vrijednost zavisne varijable kada su sve ostale nezavisne varijable nulte vrijednosti.
- Stepen izloženosti Covid: Za svako povećanje jedinice u Stepen izloženosti Covid, očekivana vrijednost zavisne varijable smanjuje se za -0.353. Ova vrijednost je statistički značajna ($t = -5.287$, $p < 0.001$), što ukazuje na negativnu linearnu vezu između Stepena izloženosti Covid i zavisne varijable.
- Dobijena podrška vlade (dummy): Za dummy varijablu "Dobijena podrška vlade", rezultati pokazuju da nije statistički značajna ($t = -1.299$, $p = 0.197$). To ukazuje da ta varijabla možda nema značajan utjecaj na zavisnu varijablu.
- Zaposleni: Za svako povećanje jedinice u broju zaposlenih, očekivana vrijednost zavisne varijable povećava se za 0.077. Međutim, ova vrijednost nije statistički značajna ($t = 1.111$, $p = 0.270$), što ukazuje da broj zaposlenih možda nema značajan linearni utjecaj na zavisnu varijablu.

- Godine postojanja: Za svako povećanje jedinice u broju godina postojanja, očekivana vrijednost zavisne varijable povećava se za 0.012. Međutim, ova vrijednost nije statistički značajna ($t = 1.181$, $p = 0.241$), što ukazuje da broj godina postojanja možda nema značajan linearni utjecaj na zavisnu varijablu.

Collinearity Statistics (Statistike kolinarniteta) pružaju informacije okolinearnosti između nezavisnih varijabli. Tolerance (Tolerancija) mjeri koliko varijansa jedne nezavisne varijable može biti objašnjena drugim nezavisnim varijablama. VIF (variance inflation factor) je recipročna vrijednost tolerancije i koristi se za procjenu kolinearnosti.

U ovom modelu, sve vrijednosti tolerancije su veće od 0.2, a sve VIF vrijednosti su manje od 5, što ukazuje na nisku kolinearnost među nezavisnim varijablama.

Ukratko, rezultati analize ukazuju na statistički značajan negativan uticaj stepena izloženosti Covid na zavisnu varijablu, dok dobijena podrška vlade, zaposleni i godine postojanja nemaju statistički značajan linearni uticaj na zavisnu varijablu. Uzimajući u obzir da podrška valde tokom pandemije nema uticaj na rezultat poslovanja, dokazuje se treća hipoteza.

5. ZAKLJUČAK

Mala i srednja preduzeća imaju veliku važnost za svaku ekonomiju, a posebno u zemljama u tranziciji poput Bosne i Hercegovine. Njihove aktivnosti su usko povezane sa ekonomskim razvojem, stvaranjem radnih mjesta, inovacijama i općim napretkom društva. Stoga, ekonomije teže stvaranju povoljnih poslovnih uvjeta i okruženja koje će podržati rast i razvoj malih i srednjih preduzeća. Dosadašnja istraživanja su potvrdila da male kompanije doprinose ukupnom društvenom bogatstvu, zapošljavanju i inovacijama.

Da bi mala preduzeća mogla ispuniti svoju misiju, ključno je da okruženje u kojem posluju bude prilagođeno njihovim potrebama. Međutim, ovi uslovi su podložni promjenama i kriznim situacijama koje imaju snažne negativne efekte na poslovanje. Pandemija SARS-Cov-2 je prouzrokovala niz izazova i neželjenih stanja u poslovanju, posebno za mala i srednja preduzeća. Ograničenja u kretanju, smanjenje potražnje, poteškoće u snabdijevanju i drugi faktori su doveli do pada prihoda i smanjenja zaposlenosti u ovom sektoru.

Posljednja kriza koja je snažno pogodila svjetsku ekonomiju, a posebno mala i srednja preduzeća, nije zaobišla ni Bosnu i Hercegovinu. Pandemija koja je zahvatila BiH početkom 2020. godine imala je snažne negativne posljedice sve do početka 2022. godine a jedna od najizraženijih bila je obavezno zatvaranje kompanija, što je bila mjera bez presedana. Mnoge kompanije, uključujući i mala preduzeća, bile su primorane obustaviti svoje aktivnosti. Slične mjere su bile uvedene i u drugim ekonomijama kako bi se suzbilo širenje virusa, ali razvijene zemlje su osigurale podsticaje za kompanije koje su morale obustaviti rad. Međutim, u Bosni i Hercegovini su podsticaji, posebno oni značajniji, uglavnom izostali.

Unatoč važnosti koju imaju mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini, ne može se reći da uživaju adekvatnu pomoć i podršku od strane vlasti. Veliki izvor problema leži u složenoj organizaciji državne vlasti u BiH, gdje entiteti pojedinačno određuju politike za mala i srednja preduzeća. Nedostaci i problemi koji su već postojali i koji se odnose na ova preduzeća posebno

su došli do izražaja tokom pandemije. Kompanijama je naloženo da obustave rad, ali nisu dobile adekvatnu podršku.

Vlade na entitetskim nivoima usvojile su vrlo ograničene finansijske instrumente podrške za kompanije, što često nije bilo dovoljno za održavanje likvidnosti poslovanja ovih preduzeća. Primjećuje se da su reakcije u mnogim oblastima bile nedovoljne, zakasnjele i često nisu obuhvatale sve korisnike ili nisu bili pravedno raspoređene.

Analiza percepcije kompanija prema svom poslovanju tokom pandemije može pružiti uvid u utjecaj krize na male kompanije. Kroz istraživanje koje je u ovom radu provedeno, kompanijama je pružena mogućnost da iznesu svoje mišljenje i ocijene stanje svog poslovanja prije i poslije pandemije. Ovo istraživanje može otkriti ključne izazove s kojima su se suočavala mala i srednja preduzeća, kao i njihovu percepciju o utjecaju pandemije na njihovo poslovanje. Rezultati su ukazali na sljedeće:

Rezultati istraživanja su ukazali na negativne efekte pandemije na poslovanje malih i srednjih preduzeća. Prije izbijanja pandemije, većina kompanija je imala optimističan pogled na budući rast prodaje. Međutim, rezultati nakon pandemije pokazuju slabiji optimizam, s većinom kompanija koje smatraju da njihovo poslovanje nije ni pozitivno ni negativno. Uočava se da kompanije percipiraju nepromijenjeno poslovanje u 2023. godini, s manjim očekivanjem izraženog rasta prodaje. Problemi tokom pandemije i neposredno nakon nje vjerovatno su utjecali na takva očekivanja. Ova istraživanja su važna za razumijevanje utjecaja pandemije na mala i srednja preduzeća te mogu pružiti smjernice za podršku i prilagodbu u budućnosti.

Što se tiče uslova poslovanja kompanije tokom pandemije i neposredno po njenom okončanju, uočava se sljedeće:

- Većina kompanija je u trenutku pojave pandemije SARS-CoV-2 percipirala svoje poslovanje kao nepromijenjeno ili s pozitivnim izgledima za budući rast prodaje. Ovo može ukazivati na nedostatak očekivanja potpunog zatvaranja ili dugotrajnosti pandemije.
- Najčešće prepreke u poslovanju koje su kompanije prepoznale u trenutku nastanka pandemije su problemi upravljanja kvalitetom, izbor lokacije i unapređenje procesa i povećanje kapaciteta.
- U reakciji na pandemiju, većina kompanija je nastavila s radom u svojim prostorijama ili prešla na rad od kuće. Međutim, značajan broj kompanija je obustavio ili zatvorio svoje poslovanje.
- Prodaja većine kompanija je doživjela pad od 20% do 30% tijekom pandemije, što predstavlja značajan negativan utjecaj na poslovanje. Manji broj kompanija je izvijestio o povećanju prodaje ili održavanju na istoj razini.
- Mnoge kompanije su bile prisiljene otpustiti radnike ili ih slati na prinudne godišnje odmore ili bolovanja. Značajan broj kompanija je otpustio radnike, dok se kod drugih nije dogodila promjena u broju zaposlenih.

Ukratko, pandemija je imala značajan negativan uticaj na poslovanje kompanija, s padom prodaje, otpuštanjem radnika i smanjenjem plaća. Međutim, neke kompanije su uspjele pronaći načine za nastavak rada i očuvanje stabilnosti.

Ukoliko se posmatraju mjere podrške od strane vlada, može se zaključiti da većina ispitanih kompanija nije primila državnu pomoć tokom tog razdoblja. Ocjene koje su ispitanici dodijelili različitim mjerama podrške ukazuju na to da su finansijska pomoć, podrška za razvoj poslovanja i olakšice prilikom pristupa novim izvorima financiranja bile ključne za njihovo poslovanje tijekom pandemije. S druge strane, mentorski programi, pomoć u radu na daljinu i poreske olakšice nisu ocijenjeni kao bitni ili potrebni.

Kvaliteta državne pomoći, prema percepciji ispitanika, je bila niska. Iznos novčane pomoći, brzina odobrenja sredstava, podrška države za male kompanije te kvaliteta zakonskih rješenja/COVID-19 preporuka ocijenjeni su ispodprosječnom ocjenom. To sugerira da ispitanici nisu smatrali da je vlada pružila adekvatnu podršku tijekom pandemije.

Rezultati istraživanja ukazuju na nedovoljnost i nisku kvalitetu državne pomoći tokom pandemije, što je rezultiralo negativnom percepcijom ispitanih kompanija o podršci koju su primile od vlasti. Ovi zaključci upućuju na potrebu za poboljšanjem mjera podrške i kvalitete pružene pomoći tijekom sličnih kriznih situacija u budućnosti.

Regresijska analiza je pokazala da je pandemija SARS-Cov-2 negativno utjecala na poslovanje malih i srednjih preduzeća. Kompanije koje su doživjele pad prodaje od 1 do 10% su imale lošiju percepciju poslovanja prije pandemije. Takođe, uslovi poslovanja su se negativno promijenili kao rezultat pandemije. Stoga, možemo zaključiti da je postavljena hipoteza dokazana.

Zaključak analize logističke regresije pokazuje da efekat izloženosti kompanije uticajima pandemije nije bio presudan za otpuštanje zaposlenih tokom posmatranog perioda.

Politike podrške vlada uvedene tokom pandemije SARS-Cov-2 nisu pružile adekvatnu podršku poslovanju malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, što je potvrđeno regresijskom analizom. Ovi rezultati sugeriraju da je potrebno dodatno prilagoditi ili unaprijediti politike podrške kako bi se bolje odgovorilo na potrebe ovog sektora tijekom pandemija ili sličnih kriznih situacija.

Razumijevanje stanja bosanskohercegovačke ekonomije i izazova održivog razvoja je od suštinske važnosti za kreiranje adekvatnih politika i strategija koje će podržati oporavak i rast MSP. Neophodno je osigurati podršku i olakšice za ove kompanije, kao i stvaranje povoljnog poslovnog okruženja koje će im omogućiti da se prilagode promjenjivim uslovima i prevaziđu izazove koje su prouzrokovane pandemijom.

REFERENCE

1. Abuhussein, T., Barham, H., i Al-Jaghoub, S. (2021). *The effects of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: empirical evidence from Jordan*. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy.
2. Ayoko OB, Ang AA, Parry K. (2017) *Organizational crisis: Emotions and contradictions in managing internal stakeholders*. International Journal of Conflict Management. 2017;
3. Afkhamiagh, A. and Elwakil, E. (2020), “*Preliminary modeling of Coronavirus (SARS-COV-2) spread in construction industry*”, Journal of Emergency Management (Weston, Mass.), Vol. 18, pp. 9-17
4. Alas, R., i Gao, J. (2012). *Introduction to crisis management. Crisis Management in Chinese Organizations: Benefiting from the Changes*, 1-8.
5. Ali A. (2014). *Complacency and crisis management in large organizations*. International Journal of Commerce and Management, 24(4), 274–278
6. Alsharef, A., Banerjee, S., Uddin, S. et al. (2021), “*Early Impacts of the SARS-COV-2 Pandemic on the United States Construction Industry*”, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 18, pp. 1559
7. Apedo-Amah, M. C., B. Avdiu, X. Cirera, M. Cruz, E. Davies, A. Grover, and T. T. Tran. 2020. *Unmasking the Impact of SARS-COV-2 on Businesses*. World Bank Group Policy Research Working Paper 9434,
8. Assaf, A. and Scuderi, R. (2020), “*SARS-COV-2 and the recovery of the tourism industry*”, Tourism Economics, pp. 1-3.
9. Ayoko O. B., Ang A. A., Parry K. (2017). *Organizational crisis: Emotions and contradictions in managing internal stakeholders*. International Journal of Conflict Management, 28(5), 617–643
10. Bartik, A. W., M. Bertrand, Z. B. Cullen, E. L. Glaeser, M. Luca, and C. T. Stanton. 2020. *How Are Small Businesses Adjusting to SARS-COV-2 ? Early Evidence from a Survey* (No. w26989). National Bureau of Economic Research.
11. Bhaduri R. M. (2019). *Leveraging culture and leadership in crisis management*. European Journal of Training and Development, 43(5/6), 554–569.
12. Bibliography
13. Borino, F., E. Carlson, V. Rollo, and O. Solleder. 2021. *International Firms and SARS-COV-2 : Evidence from a Global Survey*. COVID Economics, 30.
14. Brown, R., i Rocha, A. (2020). *Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance*. Journal of Business Venturing Insights.
15. Bsisu, K.A.-D. (2020), “*The impact of SARS-COV-2 pandemic on Jordanian civil engineers and construction industry*”, International Journal of Engineering Research i Technology (Ahmedabad), Vol. 13, pp. 828-30
16. Cai, M., i Luo, J. (2020). *Influence of COVID-19 on Manufacturing Industry and Corresponding Countermeasures from Supply Chain Perspective*. Journal of Shanghai Jiaotong University.
17. Chowdhury, P., i Shumon, R. (2020). *Minimizing the Gap between Expectation and Ability: Strategies for SMEs to Implement Social Sustainability Practices*. Sustainability.

18. Cirillo, V., i Molero, Z. J. (2019). *Digitalizing industry? Labor, technology and work organization: an introduction to the Forum*. Journal of Industrial and Business Economics .
19. Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications*. Institute for public relations, 4(5), 6.
20. Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications*. Institute for public relations, 4(5), 6.
21. Cowling, M., Brown, R., i Rocha, A. (2020). *Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs*. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship.
22. Darbonnens C. A., Zurawska M. (2017). *Effective crisis and emergency responses in the multinational corporation*. In Andersen T. J. (Ed.), *The responsive global organization (Emerald studies in global strategic responsiveness)* (pp. 169–204). Emerald Publishing Limited
23. Dlamini, S. (2012), “*Relationship of construction sector to economic growth*”, in International Congress on Construction Management Research, Birmingham City University, Canada, pp. 213-224.
24. Dragnić, L., Hadžić, F., Čavalić, A., Muhović, A., (2020): *Uloga i položaj mikro biznisa u BiH u svjetlu pandemije COVID-19*, CPU, Sarajevo
25. Drennan L. T., McConnell A., Stark A. (2015). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge (Taylor i Francis Group).
26. Drennan L. T., McConnell A., Stark A. (2015). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge (Taylor i Francis Group).
27. Dumazedier, J. (1974), *Sociology of Leisure*, Elsevier Scientific Publ. Co
28. Durst, S., and T. Henschel. 2021. *SARS-COV-2 as an Accelerator for Developing Strong (er) Businesses?* Insights from Estonian Small Firms. Journal of the International Council for Small Business, 2 (1). 1–29
29. Dvořák, Z. (2014). *Crisis Management decision support system in railway infrastructure company*. In Proc. of the International Conference-Transport Means. Kaunas University Technology, Kaunas.
30. Engidaw, A. E. (2022). *Small businesses and their challenges during COVID-19 pandemic in developing countries: in the case of Ethiopia*. . J Innov Entrep 11.
31. Engle P. (2020). *Crisis planning now and in the future*. ISE: Industrial i Systems Engineering at Work Magazine, 52(5), 20
32. European Travel Commission (2005), *City tourism i culture: the European experience*, World Tourism Organization (WTO)
33. Evans, O. (2020). *Socio-economic impacts of novel coronavirus: The policy solutions*. BizEcons.
34. Everingham, P. and Chassagne, N. (2020), “*Post SARS-COV-2 ecological and social reset: moving away from capitalist growth models towards tourism as Buen Vivir*”, Tourism Geographies, Vol. 22 No. 3, pp. 1-12
35. Fasth, J., Åkerman, N., Elliot, V., i Hilmersson, M. (2022). *Small and medium-sized enterprises response to SARS-Cov-2 : The effect of external openness and procedural management*. International Small Business Journal, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02662426221101528>
36. Forbes (2020a), “*The approaching coronavirus debt crisis: how excessive debt reduces economic growth*”, available at: www.forbes.com/sites/mikepatton/2020/04/28/the-

- [approaching-SARS-COV-2 -debtcrisis-how-excessive-debt-reduces-economic-growth/](#) (accessed 20 May 2020).
37. Fors Brandebo M. (2020). *Destructive leadership in crisis management*. Leadership i Organization Development Journal, 41(4), 567–580.
 38. Fotr J., Špaček M., Souček I., Vacík E. (2015). *Scenarios, their concept, elaboration and application*. Baltic Journal of Management, 10(1), 73–97.
 39. Galvani, A., Lew, A.A. and Perez, M.S. (2020), “SARS-COV-2 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism”, Tourism Geographies, Vol. 22 No. 3, pp. 1-10
 40. Global Data. (2020). “Global Construction Outlook to 2024 (including SARS-COV-2 Impact Analysis)”, available: <https://store.globaldata.com/report/gdcn0019go--global-construction-outlook-to-2024-SARS-COV-2-impact/> (accessed 23 July 2020)
 41. González-Herrero A., Pratt C. (1998). *Preventive marketing for crisis communications in tourism: Management strategies in the USA and Spain*. Journal of Communication Management, 3(1), 9–25
 42. Guerini, M., L. Nesta, X. Ragot, and S. Schiavo. 2020. *Firm Liquidity and Solvency under the SARS-COV-2 Lockdown in France*. OFCE Policy Brief, 76.
 43. Higgins-Desbiolles, F. (2020), “Socialising tourism for social and ecological justice after SARS-COV-2 “, Tourism Geographies, Vol. 22 No. 3, pp. 1-14
 44. Holla, K., Ristvej, J., i Titko, M. (Eds.). (2018). *Crisis management: Theory and practice*. BoD–Books on Demand.
 45. Hossain, M., Akhter, F., i Sultana, M. (2022). *SMEs in Covid-19 Crisis and Combating Strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy*. Operations Research Perspectives.
 46. ILO. (2020). *Covid-19 and the World of Work. BiH: Rapid Assessment of the Employment Impacts and Policy Response*. ILO.
 47. Iqbal, M., Ahmad, N., Waqas, M., i Abrar, M. (2021). *COVID-19 pandemic and construction industry: Impacts, emerging construction safety practices, and proposed crisis management*. Brazilian journal of operations i production management, 18(2), 1-17.
 48. Jaques T. (2010). *Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention*. Disaster Prevention and Management, 19(4), 469–482
 49. Juergensen, J., Guimon, J., i Narula, R. (2020). *European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses*. Journal of Industrial and Business Economics.
 50. Juergensen, J., J. Guimón, and R. Narula. 2020. *European SMEs amidst the SARS-COV-2 Crisis: Assessing Impact and Policy Responses*. Journal of Industrial and Business Economics, 47 (3). 499–510
 51. Koscijew M. (2020). *The coronavirus pandemic, libraries and information: A thematic analysis of initial international responses to SARS-COV-2* . In Global knowledge, memory and communication.
 52. Kotsiopoulos L. (2014, December). *Social media in crisis management: Role, potential, and risk*. In UCC '14: Proceedings of the 2014 IEEE/ACM 7th international conference on utility and cloud computing (pp. 681–686). Association for Computing Machinery.
 53. Kraus, S., T. Clauss, M. Breier, J. Gast, A. Zardini, and V. Tiberius. 2020. *The Economics of SARS-COV-2 : Initial Empirical Evidence on How Family Firms in Five*

- European Countries Cope with the Corona Crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*
54. Kristiana, Y., R. Pramono, and R. Brian. 2021. *Adaptation Strategy of Tourism Industry Stakeholders During the SARS-COV-2 Pandemic: A Case Study in Indonesia*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (4). 213–223.
 55. Kuriakose, S., and T. Tran. 2020. *Impacts of SARS-COV-2 on Firms in Malaysia*. *World Bank*
 56. Lalonde, C. (2007). *The potential contribution of the field of organizational development to crisis management*. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 15(2), 95-104.
 57. Laws, E., i Prideaux, B. (2006). *Crisis management: A suggested typology*. *Journal of Travel i Tourism Marketing*, 19(2-3), 1-8.
 58. Lindström J. (2012). *A model to explain a business contingency process*. *Disaster Prevention and Management*, 21(2), 69–281
 59. Martinović, D., Veselinović, L., i Manfagić, J. (2021). *Mala i srednja preduzeća u Fedraciji BiH - stanje, perspektive i poslovanje u sjeni svjetske panemije*. *International Journal of Multidisciplinary in Business and Science*.
 60. Melly, D. and Hanrahan, J. (2020), “*Tourism biosecurity risk management and planning: an international comparative analysis and implications for Ireland*”, *Tourism Review*, Vol. 76 No. 1.
 61. Mikušová, M., i Horváthová, P. (2019). *Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation*. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1844-1868.
 62. Mohsin, S., Junrong, L., i Wenju, R. (2020). *Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan*. *Research in Globalization*.
 63. Moreira, F., Ferreira, M., i Seruca, I. (2018). *Enterprise 4.0 -. The emerging digital transformed enterprise? Procedia Computer Science*.
 64. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C. and Agha, R. (2020), “*The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (SARS-COV-2): a review*”, *International Journal of Surgery (Surgery)*, Vol. 78, p. 185.
 65. Osmanagić Bedenik, N., (2010): *Krizni menadžment: teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1.,
 66. Ogunnusi, M., Hamma-Adama, M., Salman, H. et al. (2020). “*SARS-COV-2 pandemic: the effects and prospects in the construction industry*”, *International Journal of Real Estate Studies*, Vol. 14, No. 2, pp. 120-8
 67. Ozili P. (2020). *SARS-COV-2 in Africa: socio-economic impact, policy response and opportunities*. *International Journal of Sociology and Social Policy*, (online publication date: 29 May 2020), Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
 68. Pickford, J. (2020, March 20), *Coronavirus fears hit UK property market as viewings dry up*”, *Financial Times*
 69. Priyono, A., A. Moin, and V. N. A. O. Putri. 2020. *Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs During the SARS-COV-2 Pandemic*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6 (4). 104
 70. Qamruzzaman, M. (2020). . *COVID-19 Impact on SMEs in Bangladesh: An Investigation of What They Are Experiencing and How They Are Managing?* *Electronic Journal*, 2020.

71. Rao H. R., Vemprala N., Akello P., Valecha R. (2020). *Retweets of officials' alarming vs reassuring messages during the SARS-COV-2 pandemic: Implications for crisis management*. International Journal of Information Management, 55
72. Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., i Adrodegari, F. (2020). *Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms*. Industrial Marketing Management.
73. Roggeveen, A., i Sethuraman, R. (2020). *How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing*. Journal of Retailing.
74. Romagosa, F. (2020), "The SARS-COV-2 crisis: opportunities for sustainable and proximity tourism", Tourism Geographies, pp. 1-5
75. Sheth, J. (2020). *Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis*. Industrial Marketing Management, 88, 261-264.
76. Signorini A., Segre A. M., Polgreen P. M. (2011). *Public concern in the U.S. during the influenza A H1N1 pandemic*. PLoS ONE, 6(5), e19467
77. Sonobe, T., A. Takeda, S. Yoshida, and H. T. Truong. 2021. *SARS-COV-2 Impacts on Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in Asia and Their Digitalization Responses in John Beirne, Peter J. Morgan, and Tetsushi Sonobe (eds.) SARS-COV-2 Impacts and Policy Options: An Asian Perspective*. ADBI Press.
78. Strauß N., Jonkman J. (2017). *The benefit of issue management: Anticipating crises in the digital age*. Journal of Communication Management, 21(1), 34–50
79. Šunjić-Beus, M., i Martinović, D. (2021). *Učinci pandemije izazvane koronavirusom na gospodarstvo – svjetska i domaća iskustva i lekcije*. Motrišta, Mostar.
80. Tetsushi, S., Asami, T., Susumu, Y., i Hoa Thi, T. (2021). *The Impacts of the COVID-19 Pandemic on Micro, Small, and Medium Enterprises in Asia and Their Digitalization Responses*. ADBI Working Paper 1241.
81. Thorgren, S., i Williams, T. A. (2020). *Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster*. Journal of Business Venturing Insights.
82. Tsilika, T., Kakouris, A., Apostolopoulos, N., i Dermatis, Z. (2020). *Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock Insights from Greek SMEs*. Journal of Small Business and Entrepreneurship.
83. UNDP. (2020). *Economic Impact Assessment of COVID-19 in Bosnia and Herzegovina*. UNDP.
84. United Nations, U. (2020). *Socio-economic Impact Assessment of the COVID-19 crisis in Bosnia and Herzegovina*. United Nations.
85. Unlu A., Kapucu N., Sahin B. (2010). *Disaster and crisis management in Turkey: A need for a unified crisis management system*. Disaster Prevention and Management, 19(2), 155–174
86. UNWTO (2019), "Panorama del turismo internacional. Edición 2019", available at: www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237 (accessed 15 May 2020).
87. UNWTO (2020a), "Impact assessment of the SARS-COV-2 outbreak on international tourism. Updated may2020", available at: www.unwto.org/impact-assessment-of-the-SARS-COV-2-outbreak-on-internationaltourism (accessed 12 May 2020).
88. UNWTO (2020b), "SARS-COV-2 response: 96% of global destinations impose travel restrictions, UNWTO reports", available at: www.unwto.org/news/SARS-COV-2-response-travel-restrictions (accessed 12 May 2020).
89. UNWTO (2020c), "Supporting jobs and economies through travel i tourism – a call for action to mitigatethe socio-economic impact of SARS-COV-2 and accelerate recovery",

- available at: www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421633 (accessed 12 May 2020)
90. WB. (2020). *Ekonomski i socijalni uticaj COVID-19. Zapadni balkan redovni ekonomski izvještaj*.
 91. Wen, J., Kozak, M., Yang, S. and Liu, F. (2020), “SARS-COV-2 : potential effects on Chinese citizens’ lifestyle and travel”, *Tourism Review*, Vol. 76 No. 1.
 92. WHO (2020a), “Digital technology for SARS-COV-2 response”, available at: [www.who.int/news-room/detail/03-04-2020-digital-technology-for-SARS-COV-2 - response](http://www.who.int/news-room/detail/03-04-2020-digital-technology-for-SARS-COV-2-response) (accessed 20 April 2020).
 93. WHO (2020b), “Operational considerations for SARS-COV-2 management in the accommodation sector”, available at: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331638/WHO-2019-nCoV-Hotels-2020.1-eng.pdf> (accessed 23 April 2020)
 94. Winarsih, I. M., i Fuad, K. (2021). *Impact of covid-19 on digital transformation and sustainability in small and medium enterprises (smes): a conceptual framework*. In *Advances in Intelligent Systems and Computing*: Springer International Publishing.
 95. Wisittigars B., Siengthai S. (2019). *Crisis leadership competencies: The facility management sector in Thailand. Facilities*, 37(13/14), 881–896.
 96. Yi, L., Wu, J., Peng, J., iLi, L. (2020). *The perceived impact of the Covid-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China*. *Environmental Hazards*.
 97. Zurich (2020), “The human consequences of COVID 19’s interconnected risks”, available at: [www.zurich.com/en/knowledge/topics/SARS-COV-2 /the-human-consequences-of-SARS-COV-2 s-interconnected-risks](http://www.zurich.com/en/knowledge/topics/SARS-COV-2/the-human-consequences-of-SARS-COV-2-s-interconnected-risks) (accessed 12 May 2020).

PRILOZI

Prilog 1: Anketni upitnik

Efekti pandemije SARS-Cov-2 na poslovanje bosanskohercegovačkih preduzeća

Poštovani,

Provodimo istraživanje koje ima za cilj da ispita kakvi su bili efekti pandemije SARS-Cov-2 po poslovanje kompanije u BiH. Sa tim ciljem sačinjen je upitnik koji se nalazi ispred vas. Molimo vas da odgovorite na pitanja iz upitnika a odgovori će biti isključivo korišteni za svrhu izrade predmetne studije.

Imajući u vidu značaj koji će rezultati ovog istraživanja imati, kako u teorijskoj tako i praktičnoj primjeni, molimo Vas da odvojite Vaše dragocijeno vrijeme i odgovorite na postavljena pitanja. Za ovu aktivnost ne biste trebali potrošiti više od 15 minuta Vašeg vremena.

Unaprijed se zahvaljujemo,

1. Molimo da odredite sektor u kojem posluje Vaša kompanija

Mark only one oval.

- Građevinarstvo
- Turizam
- Trgovina
- Proizvodnja
- Drugo

2. Koliko dugo posluje Vaša kompanija (u godinama)

3. Koliko zaposlenih Vaša kompanija zapošljava

Mark only one oval.

- Do 10 zaposlenih
- Od 11 do 50 zaposlenih
- od 51 do 100 zaposlenih
- od 101 do 150 zaposlenih
- od 151 do 200 zaposlenih
- od 201 do 250 zaposlenih
- preko 251 zaposlenih

4. Molimo da odredite visinu prihoda koje vaša kompanija osatvruje na godišnjem nivou

Mark only one oval.

- Do 500.000 KM
- Od 500.001 do 1.000.000 KM
- Od 1.000.001 do 1.500.000 KM
- Od 1.500.001 do 2.000.000 KM
- Od 2.000.001 do 2.500.000 KM
- Preko 2.500.0001 KM

Poslovanje kompanija prije SARS-Cov-2

5. Kako biste opisali Vaše poslovanje prije početka pandemije

Mark only one oval.

- Pozitivno, sa velikim izgledima za rast prodaje u budućnosti
- Pozitivno, sa mogućnošću rasta prodaje u budućnosti
- Ni pozitivno ni negativno
- Negativno, sa mogućim opadanjem rasta prodaje
- Negativno, sa velikom mogućnošću opadanja prodaje u budućnosti

6. Koji biste segment poslovanja prije izbijanja pandemije, ocijenili kao najizazovniji u kontekstu stabilnosg poslovanja

Mark only one oval.

- Kreiranje novih proizvoda i usluga
- Upravljanje kvalitetom u organizaciji
- Unapređenje procesa i povećanje kapaciteta
- Odabir lokacije
- Unutrašnje raspoređivanje opreme i tokova
- Planiranje ljudskih potencijala i poslova
- Upravljanje lancem vrijednosti
- Planiranje zaliha
- Kratkoročno planiranje općenito
- Srednjoročno planiranje općenito
- Održavanje

7. Kako biste opisali Vaše poslovanje nakon pandemije SARS-Cov-2

Mark only one oval.

- Pozitivno, sa velikim izgledima za rast prodaje u budućnosti
- Pozitivno, sa mogućnošću rasta prodaje u budućnosti
- Ni pozitivno ni negativno
- Negativno, sa mogućim opadanjem rasta prodaje

- Negativno, sa velikom mogućnošću opadanja prodaje u budućnosti

8. Kako opisujete Vaše poslovanje tokom 2023. godine

Mark only one oval.

- Pozitivno, sa velikim izgledima za rast prodaje u budućnosti
- Pozitivno, sa mogućnošću rasta prodaje u budućnosti
- Ni pozitivno ni negativno
- Negativno, sa mogućim opadanjem rasta prodaje
- Negativno, sa velikom mogućnošću opadanja prodaje u budućnosti
- Efekti pandemije po prihode, zaposlenost, uslove poslovanja

9. U momentu kada je nastupila pandemija SARS-Cov-2, te uzimajući u obzir inicijalne mjere koje su se morale poštovati, kako ste peripirali Vaše poslovanje *Mark only one oval.*

- Pozitivno, sa velikim izgledima za rast prodaje u budućnosti
- Pozitivno, sa mogućnošću rasta prodaje u budućnosti
- Ni pozitivno ni negativno
- Negativno, sa mogućim opadanjem rasta prodaje
- Negativno, sa velikom mogućnošću opadanja prodaje u budućnosti

10. U momentu kada je nastupila pandemija SARS-Cov-2 i kada ste se susreli sa brojnim ograničenjima, gdje ste prepoznali odnosno šta su za Vas bile najveće prepreke

Mark only one oval.

- Kreiranje novih proizvoda i usluga
- Upravljanje kvalitetom u organizaciji
- Unapređenje procesa i povećanje kapaciteta
- Odabir lokacije
- Unutrašnje raspoređivanje opreme i tokova
- Planiranje ljudskih potencijala i poslova
- Upravljanje lancem vrijednosti
- Planiranje zaliha
- Kratkoročno planiranje općenito
- Srednjoročno planiranje općenito
- Održavanje

11. Kada je nastupila pandemija SARS-Cov-2 koja je bila Vaša inicijalna mjera odnosno reakcija na pandemiju *Mark only one oval.*

- Zatvaranje i obustavljanje poslovanja
- Nastavak rada u preduzeću
- Rad od kuće
- Kombinovani rad

- Slanje radnika na godišnji/bolovanje
- Slanje radnika na neplaćeni godišnji
- Otpuštanje radnika
- Drugo

12. Molimo drediti stanje prodaje u Vašoj kompaniji tokom pandemije SARS-Cov-2

Mark only one oval.

- Prodaja su bili ravni nuli, kompanija je bila privremeno zatvorena
- Pad prodaje veći od 30%
- Pad prodaje između 21% do 30%
- Pad prodaje između 11% do 20%
- Pad prodaje između 1% do 10%
- Nije bilo promjena u visini prodaje
- Prodaja je povećana između 1% do 5%
- Prodaja je povećana između 6% do 10%
- Prodaja je povećana za više od 10%

13. Molimo drediti stanje prihoda u Vašoj kompaniji tokom pandemije SARS-Cov-2. Uzimamo u obzir sve prihode, ne samo prihode od prodaje *Mark only one oval.*

- Prihodi su bili ravni nuli, kompanija je bila privremeno zatvorena
- Pad prihoda veći od 30%
- Pad prihoda između 21% do 30%
- Pad prihoda između 11% do 20%
- Pad prihoda između 1% do 10%
- Nije bilo promjena u visini prihoda
- Prihodi su povećani između 1% do 5%
- Prihodi su povećani između 6% do 10%
- Prihodi su povećani za više od 10%

14. Kakvo je stanje sa radnom snagom bilo tokom trajanja pandemije

Mark only one oval.

- Broj zaposlenih je povećan / zapošljavali smo nove radnike
- Broj zaposlenih je ostao nepromijenjen
- Broj zaposlenih je smanjen / otpuštali smo radnike

15. Da li ste tokom trajanja pandemije smanjili radne sate / skraćenje radnog vremena zbog krizne situacije *Mark only one oval.*

- Da
- Ne

16. Da li ste tokom trajanja pandemije uvodili rad od kuće ili rad van kancelarije

Mark only one oval.

- Da
- Ne

17. Da li ste tokom trajanja pandemije "poslali" radnike na bolovanje ili prinudni godišnji odmor

Mark only one oval.

- Da
- Ne

18. Da i ste tokom trajanja pandemije privremeno otpuštali zaposlene

Mark only one oval.

- Da
- Ne

19. Kakvo je bilo stanje sa isplatom plata tokom pandemije

Mark only one oval.

- Plate su privremeno bile obustavljene
- Nije bilo promjena u isplati plata
- Plate su tokom pandemije povećane
- Plate su tokom pandemije smanjene

20. Molimo da ocijenite kakvo je bilo stanje sa Vašim finansijama, odnosno finansijama kompanije tokom pandemije *Mark only one oval.*

- Imali smo dovoljno štednje, likvidnih sredstava i drugih nepredviđenih budžeta za održavanje poslovanja
- Novac/fond je ponestao za mjesec dana
- Odmah na početku smo bili bez gotovine i ušteđevine
- Novac/fond je ponestao za šest mjeseci

21. Molimo da definišete kako ste tokom pandemije pronalazili potrebna finansijska sredstva za poslovanje *Mark only one oval.*

- Aplicirali smo za kratkoročni kredit kod banke, ali nije odobren
- Aplicirali smo i dobili kratkoročni kredit kod banke
- Koristili smo pozjammice kod nebankarskih institucija Primili smo pomoć od države
- Primili smo pomoć od prijatelja ili partnerske kompanije
- Pozajmili smo novac od rođaka, prijatelja, poznanika
- Prodavali smo imovinu koja nije bila neophodna za poslovanje
- Imali smo dovoljno vlastitih sredstava i nije bilo potrebe za pozajmicama

- Drugo

22. Kako biste opisali uslove i mogućnosti korištenja kredita kod banaka tokom pandemije

Mark only one oval.

- Isto kao i prije pandemije
- Teže/složenije u odnosu na period prije pandemije
- Ne znam
- Jednostavnije/lakše u odnosu na period prije pandemije

Molimo da ocijenite, na skali od 1 do 5, koje su Vam javne/državne mjere tokom pandemije SARS-Cov-2 bile potrebne, bez obzira da li su bile provedene ili ne od strane vlasti

Ocjena 1 znači da ponuđena mjera uopšte nije bila potrebna a ocjena 5 da je bila neophodna

23. Poreske olakšice/odgođeno plaćanje poreza/smanjenje poreza na dobit

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24. Subvencija za oporavak poslovanja/transfer gotovine/grantove

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25. Pomoć pri isplati plate zaposlenima

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

26. Pojednostavljene procedure/ublaženi zahtjevi za javne nabavke

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

27. Razvoj poslovanja i savjetodavne usluge

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

28. Usluga podrške na jednom mjestu za poslovanje tokom pandemije

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

29. Ublažavanje/uklanjanje restrikcija za strana ulaganja

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

30. Mentorski programi/programi poslovne pismenosti

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

31. Pružanje pomoći oko dogovora o radu na daljinu

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

32. Mjere podrške specifične za sektor (npr. turizam)

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

33. Sveobuhvatna informativna platforma o programima pomoći vlade

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

34. Posebna linija refinansiranja/krediti sa niskom kamatnom stopom

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

35. Posebne kreditne garancije (djelimično ili potpuno pokriće)

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

36. Brže odobravanje bankarskih kredita (pojednostavljene procedure kreditiranja)

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

37. Moratorijum otplate kredita/olakšavanje uslova otplate kredita

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

38. Olakšavanje pristupa novim modelima finansiranja

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

39. Fond za restrukturiranje poslovanja

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

40. Da li ste dobili pomoć od državne vlasti u prevazilaženju posljedica pandemije?

Mark only one oval.

- Da
- Ne

Molimo da ocijenite pomoć državne vlasti na skali od 1 do 5 po pitanju

41. Iznos novčane pomoći koji je Vlada odobrila tokom pandemije. Ocjena 1 veoma loše, ocjena 5 odlično *Mark only one oval.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

42. Brzina pomoći koju je Vlada odobrila tokom pandemije. Ocjena 1 veoma loše, ocjena 5 odlično

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

43. Kvalitet zakonskih rješenja/COVID-19 preporuka

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

44. Mogućnost prilagođavanja predloženim zakonskim/COVID-19 preporukama

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

45. Molimo da na skali od 1 do 5 ocijenite podršku države za male kompanije tokom pandemije. Ocjena 1 veoma loše, a ocjena 5 odlično *Mark only one oval.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms