

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**UTICAJ COVID-19 KRIZE NA POSLOVANJE MIKRO I MALIH
PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Sarajevo, septembar 2024.

TAIB HADŽIĆ

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, **Taib Hadžić**, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a **4806/19** na programu **Menadžment**, smjer **Menadžment i organizacija**, izjavljujem da sam završni rad na temu:

UTICAJ COVID-19 KRIZE NA POSLOVANJE MIKRO I MALIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

pod mentorstvom **doc. dr. Munire Šestić** 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, septembar 2024.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Manja i srednja preduzeća su od vitalnog značaja za ekonomije mnogih država, posebno u zemljama u razvoju gdje ekonomske politike sve više prepoznaju njihov značaj. Ova preduzeća služe kao katalizatori ekonomskog razvoja kroz različite načine kao što su korištenje lokalnih resursa, stvaranje radnih mjesta, podsticanje ruralnog razvoja, promovisanje preduzetništva i podsticanje regionalne ravnoteže u investicijama. Mikro i mala preduzeća su prepoznata po svojoj dinamici, snalažljivosti i preuzimanju rizika, koji su ključni za pokretanje i održavanje ekonomskog rasta. Predmet istraživanja jeste prikaz uticaja pandemije COVID-19 na poslovanje mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Shodno tome važno je istražiti koje je posljedice prouzokovala kriza izazvana pandemijom COVID-19 na poslovanje mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Problematika istraživanja veže se za neizvjesnost uzrokovanu uticajem krize.

Globalna pandemija ostavlja značajne posljedice u zemljama širom svijeta, a pogotovo onima koji su u razvoju gdje spada i naša država. Posljedice koje nosi sa sobom pandemija su ogromne. Cilj istraživanja je utvrditi kakve efekte je pandemija COVID-19 prouzokovala u poslovanju mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Da bi se postavljeni ciljevi ostvarili, provedeno je istraživanje u periodu od februara 2023. do marta 2024. godine putem upitnika koji je kreiran u Google forms alatu i distribuiran ispitanicima putem e-maila. Populaciju uzorka čine svi radnici u Bosni i Hercegovini, iz koje je nasumično odabran uzorak. Na osnovu prikupljenih rezultata, podaci su grafički predstavljeni na osnovu realizirane deskriptivna statistika za iste.

Ključne riječi: mikro i mala preduzeća, COVID-19, poslovanje, svjesnost rukovodstva.

ABSTRACT

Small and medium enterprises are of vital importance for the economy of many countries, especially in developing countries where economic policies increasingly recognize their importance. Those businesses serve as catalysts for economic development through various means such as utilizing local resources, creating jobs, encouraging rural development, promoting entrepreneurship and encouraging regional investment balance. Micro and small enterprises are recognized for their dynamism, resourcefulness and risk-taking, which are key to initiating and maintaining economic growth. The focus of the research is to demonstrate the impact of the COVID-19 pandemic on the operations of micro and small businesses in Bosnia and Herzegovina. Accordingly, it is important to investigate the consequences of the crisis caused by the COVID-19 pandemic on the operations of micro and small businesses in Bosnia and Herzegovina. The research problem is related to the uncertainty created by the impact of the crisis. The global pandemic has left significant consequences in all economies around the world, particularly in developing countries like Bosnia and Herzegovina. The consequences of the closures due to the impact of the

pandemic are significant. The goal of this research is to determine the effects that the COVID-19 pandemic has had on the operations of micro and small businesses in Bosnia and Herzegovina. To achieve these goals, research was conducted from February 2023 to March 2024 through a questionnaire created using the Google Forms tool and distributed to respondents via email. The sample population includes all employees in Bosnia and Herzegovina, from which a random sample was selected. Based on the collected results, the data were graphically presented using prepared and calculated descriptive statistics.

Keywords: micro and small businesses, COVID-19, business, leadership awareness.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Hipoteze istraživanja	2
1.4. Primijenjena metodologija	3
1.5. Struktura završnog rada.....	4
1.6. Ograničenja rada i smjernice za buduća istraživanja	4
2. POJAM I OSNOVNA OBILJEŽJA MIKRO I MALIH PREDUZEĆA	5
2.1. Definisane mikro i malih preduzeća	5
2.2. Nastanak malih i mikro preduzeća	7
2.3. Obilježja mikro i malih preduzeća	11
2.4. Krizni menadžment u malim preduzećima	15
2.5. Nužnost promjene strategije usljed krize	17
2.6. Makroekonomski model odgovora na krizu	18
3. MIKRO I MALA PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	19
3.1. Oblici poslovanja mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini.....	21
3.2. Značaj mikro i malih preduzeća za ekonomiju Bosne i Hercegovine.....	22
3.3. Status preduzetnika u Bosni i Hercegovini u mikro i malim preduzećima.....	24
3.4. Uticaj ekonomske krize na malo preduzetništvo	25
4. UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE MIKRO I MALIH PREDUZEĆA	26
4.1. Pandemija COVID -19.....	27
4.2. Negativni uticaji pandemije COVID-19 na poslovanje mikro i malih preduzeća.....	28
4.3. Pozitivni uticaj pandemije COVID-19 na poslovanje mikro i malih preduzeća.....	29
4.4. Odgovor mikro i malih preduzeća na pandemiju COVID-19.....	30
5. UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA MIKRO I MALA PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI	33
5.1. Opis toka istraživanja	33
5.2. Rezultati istraživanja	33
5.3. Diskusija rezultata.....	44

6. ZAKLJUČAK	52
REFERENCE	56

POPIS TABELA

Tabela 1. Broj mikro i malih preduzeća u FBiH	10
Tabela 2. Kvantitativna obilježja za razvrstavanje preduzeća u Bosni i Hercegovini	23
Tabela 3. Globalno poređenje prosječnog mikrokredita	26
Tabela 4. Deskriptivna statistika za razloge poteškoća u proizvodnji i poslovanju	38
Tabela 5. Deskriptivna statistika za glavne operativne pritiske tokom pandemije	39

POPIS SLIKA

Slika 1. Makroekonomski model uklanjanja krize COVID-19	19
---	----

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika	34
Grafikon 2. Uzrast ispitanika	34
Grafikon 3. Stručna sprema	35
Grafikon 4. Pravni oblik	35
Grafikon 5. Pozicija u preduzeću	36
Grafikon 6. Broj zaposlenih u preduzeću	36
Grafikon 7. Industrija	37
Grafikon 8. Uticaj pandemije na proizvodnju i poslovanje firme	37
Grafikon 9. Broj narudžbi tokom pandemije	40
Grafikon 10. Ograničenje generalnih ulaganja za 2020-2022	41
Grafikon 11. Značajna šteta u poslovanju	41
Grafikon 12. Obim pretrpljene štete	42
Grafikon 13. Razmišljanje o zatvaranju preduzeća	42
Grafikon 14. Otpuštanje radnika	43
Grafikon 15. Smanjenje obima poslovanja	43
Grafikon 16. Potencijalno pozitivni uticaji pandemije	44
Grafikon 17. Uticaj pandemije na proizvodnju i poslovanje mikro i malih preduzeća	45
Grafikon 18. Uticaj pandemije na broj narudžbi malih i mikro preduzeća	45

Grafikon 19. Ograničenje generalnih ulaganja za mikro i mala preduzeća.....	46
Grafikon 20. Značajna šteta u poslovanju mikro i malih preduzeća	46
Grafikon 21. Obim pretrpljene štete mikro i malih preduzeća	47
Grafikon 22. Razmišljanje o zatvaranju mikro i malih preduzeća	47
Grafikon 23. Otpuštanje radnika u malim i mikro preduzećima	48
Grafikon 24. Smanjenje obima poslovanja mikro i malih preduzeća.....	48
Grafikon 25. Potencijalno pozitivni uticaji pandemije	50
Grafikon 26. Promocija uspostavljanja rada na daljinu spram djelatnosti	51
Grafikon 27. Doprinos da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi	51
Grafikon 28. Unaprijeđenje informiranja i digitalizacije firmi spram djelatnosti.....	52

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketni upitnik	1
---------------------------------	---

POPIS SKRAĆENICA

BDP - Bruto domaći proizvod

EU - Evropska unija

FBiH - Federacija Bosne i Hercegovine

IKT - Informaciono-komunikacijska tehnologija

MSP - Mala i srednja preduzeća

SBA - Small Business Administration

SME - Mala i srednja preduzeća

SPSS - Statistical Package for the Social Science

1. UVOD

Pojam kriza potječe iz grčkog jezika, gdje riječ "krisis" označava prijelomnu tačku ili privremeno teško stanje u prirodnim, društvenim i misaonim procesima. Krize mogu biti različite i mogu imati različite utjecaje na poslovanje preduzeća. Intenzitet i vrsta krize određuju njen utjecaj na redovno poslovanje preduzeća i način na koji će se preduzeće nositi s njom. U ovom radu ćemo se baviti krizom koja je zahvatila cijeli svijet, odnosno pandemijom COVID-19, i njenim posljedicama na poslovanje. Cilj ovog rada je istražiti kako je ova kriza utjecala na poslovanje preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Krize se mogu klasifikovati prema stepenu predvidivosti na predvidive i nepredvidive (Osmanagić Bedenik, 2003). Kriza izazvana pojavom jednog oblika koronavirusa (SARS-CoV-2) spada u nepredvidive krize, jer je prvi put identifikovana u decembru 2019. godine u Wuhanu, Kina. Ovaj virus je uzrokovao bolest COVID-19 i prerastao u globalnu pandemiju, koja je, prema mišljenju mnogih stručnjaka, imala katastrofalne posljedice ne samo na svjetsku ekonomiju, već i na svakodnevni način života.

Pandemija Covid-19, iako specifična, vjerovatno nije posljednja pandemija koja je pogodila ljudski rod. Historijski gledano, pandemije su pogađale čovječanstvo i često mijenjale tok historijskih događaja. Međutim ono što je evidentno, jeste da nakon pandemije slijedi period ekonomskih reformi i procvata.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Tema istraživanja je analiza utjecaja pandemije COVID-19 na poslovanje mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Shodno tome važno je istražiti koje je posljedice prouzokovala kriza izazvana pandemijom COVID-19 na poslovanje tih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Također, potrebno je istražiti da li djelatnost mikro i malih preduzeća ima uticaja na otpornost preduzeća na krizu, te postoji li fleksibilnost mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini u smislu mogućnostibrzog prilagođavanja promjenama u potražnji?

Problematika istraživanja veže se za neizvjesnost uzrokovanu uticajem krize. Globalna pandemija ostavlja značajne posljedice za sobom u zemljama širom svijeta, a pogotovo u onim koje su u razvoju. Posljedice zatvaranja zbog pandemije su bile značajne. Mnoga preduzeća su se već nalazila u nepovoljnoj finansijskoj situaciji prije pandemije, ali tokom krize država je dala prioritet zaštiti zdravlja svojih građana. Kao rezultat toga, ekonomski aspekti i poslovne aktivnosti su postavljeni u drugi plan.

Kako je ekonomija u Bosni i Hercegovini već bila na putu "usporavanja", COVID-19 je još jače usporio ekonomsku aktivnost ostavivši je pred recesijom. Izazovi oporavka nikada nisu bili neizvjesniji jer sama priroda krize ne može dati naznake njenog prestanka. Pored

temeljnog problema istraživanja postoje i sekundarni problemi koji se nalaze unutar samih preduzeća koja se mogu boriti sa krizama na način da:

1. suoče se sa krizom (prepoznavanje i priznavanje njenog postojanja)
2. Hitno reaguju na prve simptome,
3. Promjene strategije poslovanja,
4. Pruže podršku zaposlenicima (pružanje sigurnosti i stabilnosti radne pozicije)

1.2. Ciljevi istraživanja

Poenta istraživanja je ustanoviti kakve efekte je pandemija COVID-19 prouzrokovala u poslovanju mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini, te istražiti mogućnosti oporavka od negativnih efekata jer o tome će značajno ovisiti oporavak cjelokupne privrede. Svaki krizni događaj nastaje kao dio niza uzastopnih nepovoljnih događaja ili pokreće takav niz, čineći poslovnu krizu problemom cijelog sistema. Zbog toga, rješenje za osiguranje održivosti i otpornosti preduzeća na ovakve situacije treba biti sistematsko. Uspostavom kriznog menadžmenta potrebno je omogućiti jasan pregled procedura koje se trebaju sprovesti kako bi se efikasno upravljalo nepovoljnim situacijama.

Osim toga, potrebno je osigurati i transparentnu raspodjelu odgovornosti te mehanizme za efikasno donošenje radikalnih odluka i mjera neophodnih za osiguranje egzistencijalnih potreba preduzeća i njezinih zaposlenika.

1.3. Hipoteze istraživanja

H0: Pandemija COVID-19 je imala negativan uticaj na poslovanje mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Hipotezom H0 želimo dokazati da su štetni učinci pandemije ostavili negativne posljedice na mikro i mala preduzeća. Zbog razmjera uspješnosti i ograničenih finansijskih resursa, manja preduzeća su izložena većim gubicima tokom kriza i imaju nisku sposobnost oporavka. Također, veliki broj manjih preduzeća nisu imala dovoljno koristi od vladinih planova pomoći zbog manjka ostvarenja kriterija i ograničenog pristupa informacijama i resursima. Ti ih problemi čine ranjivijima i manje otpornima u usporedbi s velikim preduzećima.

H1: Pandemija COVID-19 je imala pozitivan uticaj na svjesnost rukovodstva mikro i malih preduzeća o potrebi prilagođavanja u kriznim situacijama.

Hipoteza H1 je afirmativna hipoteza kojom se želi dokazati pozitivno djelovanje krizne situacije na rukovodstvo mikro i malih preduzeća u smislu sposobnosti menadžmenta da na

potencijalne buduće i novonastale promjene reaguju smireno, brzo i profesionalno. Pretpostavka je da su vještine rukovodstva u datoj situaciji najviše od pomoći u pronalaženju prilagodljivijih rješenja za održavanje stabilnosti preduzeća i prevladavanje šteta.

U djelovanje bosansko-hercegovačkih preduzeća 2020. godina je unijela tehnološku promjenu značajnih razmjera, te je u to doba rukovodstvo moralo da savlada različite vrste prepreka. Dok su mediji sugerisali omogućavanje rada od kuće, većina mikro i malih preduzeća su koristila opremu i alate koja nije mogla da podrži "remote" način rada. Pored toga većina mikro i malih preduzeća su primorana obavljati posao na radnom mjestu tj. isključivo u sklopu preduzeća, kao što su: frizerski i kozmetički saloni, butici, stomatološke ordinacije, samostalne trgovačke i zanatske radnje isl.

1.4. Primijenjena metodologija

Planirano istraživanje realizovano je na temelju primjene empirijsko – neeksperimentalne metode, te metode analize i komparacije. U sklopu empirijskog istraživanja podaci su prikupljeni putem ankete. Glavni alat za prikupljanje podataka bio je anketni upitnik. Pored osnovnih metoda, korišteni su i dostupni izvori relevantnih podataka i informacija, kao što su knjige, naučni časopisi i članci, internetske stranice i drugi izvori.

U ovom završnom (master) radu korištene su sljedeće metode:

Empirijska – neeksperimentalna metoda: Ova metoda se često koristi za istraživanje i razumijevanje mišljenja i stavova šire javnosti. Korištenjem ove metode prikupljaju se činjenice, podaci i materijali, koji se potom analiziraju, uspoređuju ili sintetiziraju. Uključuje komparativnu metodu za analizu i ocjenu stavova različitih autora; metodu kompilacije koja koristi spoznaje i zapažanja drugih autora kako bi se došlo do novih vlastitih uvida; metodu klasifikacije za definiranje različitih pojmova; te deskriptivnu metodu koja služi za opisivanje činjenica i teorija.

Analiza podrazumijeva „traženje“ veza, uzroka i posljedica te izvođenje zaključaka rastavljanjem cjelovitosti na pojedinačne elemente. To je postupak u kojem se složeni predmet razlaže ili razdvaja na njegove sastavne dijelove kako bi se bolje razumjela njegova struktura i funkcija.

Sinteza je postupak suprotan analizi. To je metoda objedinjavanja, pri kojoj se jednostavniji misaoni elementi ili pojedinačni dijelovi spajaju kako bi se formirala složenija misaona cjelina. Sinteza uključuje povezivanje različitih dijelova u jedinstvenu cjelinu, omogućujući sagledavanje složenih struktura i koncepata u njihovom ukupnom obliku.

Komparativna metoda uključuje uočavanje sličnosti, zajedničkih obilježja ili razlika između dva događaja, pojava ili objekta. Komparacija se provodi tako što se prvo

identificiraju zajednička obilježja ispitivanih pojava, a zatim se utvrđuju one karakteristike po kojima se te pojave razlikuju. Ova metoda omogućava detaljno poređenje i razumijevanje ključnih aspekata različitih predmeta istraživanja.

Preduzeća koja su „ciljana“ prilikom anketiranja su prethodno obaviještena da će u svrhu istraživanja trebati da dostave i različite vrste pokazatelja uspješnosti poslovanja iz godina koje se uključuju u istraživanje. Također je bitno naglasiti da su u istraživanje bila uključena samo ona preduzeća koja su pristala na dostavljanje potrebnih podataka i na dobrovoljno popunjavanje ankete.

1.5. Struktura završnog rada

Prvi dio rada prikazuje metodologija istraživanja – postavljene hipoteze koje će se ispitivati, ciljeve istraživanja, te metode koje su korištene prilikom obrade prikupljenih podataka.

Drugi dio rada daje osnovna obilježja i općenite definicije mikro i malih preduzeća počevši od njihovo pojmovnog određenja, nastanka odnosno historijskog osvrtu te navođenja prednosti i nedostataka mikro i malih preduzeća.

Treći i četvrti dio rada je „uvođenje“ u temu što jeste glavni dio rada. Pored analize značaja mikro i malih preduzeća za ekonomiju Bosne i Hercegovine koja je popraćena slikovnim i tabelarnim ilustracijama u dijelu IV govori se konkretno o uticaju pandemije COVID-19 na poslovanje mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Navode se pozitivni i negativni utjecaji na poslovanje.

Peti dio je istraživački dio rada i pored zaključka završni naslov ovog rada. Pored analize rezultata istraživanja daju se ograničenja i preporuke za buduće poslovanje predmetnih preduzeća.

1.6. Ograničenja rada i smjernice za buduća istraživanja

Prikupljeni podaci su se najprije unijeli u Excel, a kasnije su pripremljene za analizu, importovati u SPSS Statistics 20.0 (Statistical Package for the Social Science - SPSS). U sklopu empirijskog istraživanja korištene su različite statističke metode.

Prikaz uticaja krize na poslovanje mikro i mala preduzeća dobijeni su izračunom raznih pokazatelja profitabilnosti, uvidom i poređenjem cjelokupnog prometa dobara/usluga sa prethodnim periodom, cijena koštanja proizvoda prije krize i trenutnih cijena, i dr.

Dobiveni rezultati su tumačeni u odnosu na postavljenu hipotezu, radi verifikacije postavljenih ciljeva istraživanja.

2. POJAM I OSNOVNA OBILJEŽJA MIKRO I MALIH PREDUZEĆA

2.1. Definisane mikro i malih preduzeća

Mikro i mala preduzeća imaju značajnu ulogu u nacionalnim ekonomijama mnogih zemalja, posebno u zemljama trećeg svijeta gdje im se pridaje sve veća pažnja ekonomske politike. Ova preduzeća služe kao katalizatori ekonomskog razvoja kroz različite načine kao što su korištenje lokalnih resursa, stvaranje radnih mjesta, podsticanje ruralnog razvoja, promovisanje preduzetništva i podsticanje regionalne ravnoteže u investicijama. Mikro i mala preduzeća su prepoznata po svojoj dinamici, snalažljivosti i preuzimanju rizika, koji su ključni za pokretanje i održavanje ekonomskog rasta. Međutim, izazovi kao što su ograničen pristup finansijskim tržištima i institucionalna podrška ometaju njihov puni potencijal, zahtijevajući vladinu intervenciju i podršku za jačanje ekonomskog rasta i razvoja (Taiwo, Ayodeji i Yusuf, 2012).

Konceptualni obim pojma "mali biznis" prvenstveno se odnosi na obim i selektivnost mjera ekonomske politike koje država ima za cilj da sprovede u pogledu razvoja mikro i malih preduzeća. Kada definišu koncept malog biznisa, većina zemalja obično koristi tri kriterijuma (Dabić, 2006):

- i. Kvantitativni ili statistički
- ii. Kvalitativni ili funkcionalni i
- iii. Institucionalni.

Mikro preduzeća su male poslovne jedinice koje obično zapošljavaju manje od 10 radnika. Ove organizacije obično posluju u malom geografskom području ili u specifičnoj niši tržišta. Često se osnivaju kao jednočlana društva ili porodična preduzeća i obično posjeduju lokalni karakter. Također, imaju manje složenu strukturu upravljanja i organizacije od većih poslovnih subjekata. Često su vlasnici i menadžeri iste osobe i posjeduju visok stepen fleksibilnosti i agilnosti u poslovanju.

Mikro i mala preduzeća igraju važnu ulogu u ekonomiji, jer čine značajan dio ukupnog broja poslovnih subjekata u mnogim zemljama. Oni često služe kao temelj za razvoj mikro i malih preduzeća, stvarajući nova radna mjesta i doprinoseći razvoju zajednice.

Važno je napomenuti da se definicije mikro preduzeća mogu razlikovati od zemlje do zemlje i da se mogu koristiti drugi kriteriji, poput ukupne imovine ili broja zaposlenih, za definiranje ovog tipa poslovnog subjekta.

Primjerice, u EU mikro preduzeća su definirana kao firme koje zapošljavaju manje od 10 ljudi i ostvaruju godišnji prihod manji od 2 milijuna eura. U Sjedinjenim Državama, mikro preduzeća se obično definiraju kao firme s manje od 5 zaposlenih i godišnjim prihodom

manjim od 250.000 dolara. U Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH), mikro preduzeća su ona koja zapošljavaju manje od 10 ljudi i imaju godišnji prihod manji od 2 milijuna KM (približno 1 milijun eura). Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, u FBiH je 2020. godine bilo registrirano oko 64.000 mikro preduzeća, što čini većinu poslovnih subjekata u tom entitetu. (Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, 2021).

Kvantitativni kriterijum za definisanje malih preduzeća zasniva se na broju zaposlenih, koji može da se kreće od nekoliko do stotinu i više. U razvijenim zemljama, termin „mala i srednja preduzeća” se sve više koristi umjesto samo „mala preduzeća”. Kvalitativni kriterijum definira malo preduzeće uzimajući u obzir njegove specifične karakteristike u odnosu na velika preduzeća te njegovu ulogu u ekonomskom razvoju. Prema funkcionalnom kriterijumu za definiranje malih preduzeća, najčešće se ističu sljedeće karakteristike (Petković i Berberović, 2013):

- Manji broj zaposlenih i ograničeni materijalni resursi;
- Veća uloga ručnog rada;
- Proizvodnja se često prilagođava narudžbama;
- Obično jedan čovjek upravlja preduzećem kroz direktan kontakt sa svim aktivnostima;
- Fleksibilnost u proizvodnim kapacitetima;
- Fokus na lokalno tržište;
- Znatno smanjeni troškovi administracije i drugih režijskih troškova.

U BiH je u 2020. godini bilo registrovano oko 6700 malih preduzeća, prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine. Ova preduzeća su najzastupljenija u sektorima usluga, trgovine i prerađivačke industrije, što ukazuje na njihovu ključnu ulogu u ovim ekonomskim granama.

Ova preduzeća značajno doprinose BDP-u i ekonomskoj aktivnosti, pridajući pažnju uporedivu sa većim preduzećima u vladinim politikama. Prepoznajući njihov značaj, mnoge zemlje daju prioritet rastu i dobrobiti malih preduzeća kako bi podstakle produktivnost i ekonomski razvoj. Mala preduzeća se smatraju motorima ekonomskog rasta, posebno u smanjenju siromaštva kroz otvaranje novih radnih mjesta, od čega imaju koristi kako razvijene tako i zemlje u razvoju stimulirajući ekonomske aktivnosti i pružajući mogućnosti za zapošljavanje (Maad i Liedholm, 2008).

Razlika između malih preduzeća u odnosu na veća preduzeća leži u njihovoj prilagodljivosti, inovativnosti i evolutivnoj prirodi. Mikro, mala i srednja preduzeća služe kao osnova za industrijalizaciju u ekonomijama. Ovakva preduzeća značajno utiču na

raspodjelu prihoda, poreske prihode, zapošljavanje, korištenje resursa i stabilnost prihoda. Mala preduzeća imaju tendenciju da koriste radno intenzivnije proizvodne metode, što ih čini ključnim u stvaranju produktivnog zapošljavanja, prihoda i smanjenja siromaštva. Osim toga, oni olakšavaju tranziciju sa ekonomije vođene poljoprivredom na industrijsku ekonomiju, podstičući održive tokove prihoda i poboljšavajući ukupne razvojne procese jačanjem sistemskih proizvodnih kapaciteta (Jasra *et al.*, 2011).

Mikro i mala preduzeća igraju vitalnu ulogu u društvenom i ekonomskom razvoju, doprinoseći stvaranju vrijednosti za svoje poslovanje i širu zajednicu. Preduzetništvo je ključno za osiguranje dugoročne ekonomske vitalnosti podsticanjem konkurentnosti kroz stvaranje vrijednosti. Porast produktivnosti, pod uticajem performansi kompanije, značajno utiče na nacionalnu ekonomsku konkurentnost. Stvaranje konkurentne nacije zahtijeva snažno, inovacijama vođeno poslovno okruženje, gdje su mikro i mala preduzeća ključna kao i velike korporacije.

U Europskoj uniji 99,2% svih aktivnih preduzeća su mikro, mala i srednja preduzeća, pri čemu mikro preduzeća dominiraju u ovom sektoru, naglašavajući njihov trajni značaj u ekonomskom okruženju (Varga, 2021).

2.2. Nastanak malih i mikro preduzeća

Prilikom odabira kriterija za klasifikaciju malih i srednjih preduzeća, najčešće se uzimaju u obzir:

- a) Statički kriterij,
- b) Funkcionalni kriterij,
- c) Institucionalni (vlasnički) kriterij.

Statički kriterijum polazi od statičkih obilježja privrednih subjekata, kao što su: veličina imovine, godišnji prihod od prodaje, broj zaposlenih, obim ostvarene proizvodnje, nivo tehničke opremljenosti i slično. Broj zaposlenih ima najviše prednosti u odnosu na druge kriterijume, između ostalog zato što se:

- a) lako zapaža i razumije,
- b) nije pod uticajem kupovne moći dolara,
- c) otporan na inflaciju,
- d) transparentan,
- e) uporediv

f) omogućava dobro poređenje između preduzeća iste grane.

Jedan od glavnih nedostataka ovog kriterija je varijabilna produktivnost i ekonomska učinkovitost različitih industrijskih sektora, što rezultira time da isti broj zaposlenih ne proizvodi istu vrijednost proizvodnje pod istim radnim uvjetima (Unija, 2019). Drugi nedostatak je nedostatak konsenzusa među zemljama u vezi s brojem zaposlenih koji definiraju granice između malih, srednjih i velikih preduzeća. može se izvršiti prema sljedećim funkcionalnim karakteristikama:

- a) obim i karakter proizvodnje i izvršenih usluga,
- b) karakter upravljanja,
- c) vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju,
- d) tehnička opremljenost preduzeća,
- e) način proizvodnje i
- f) vrsta proizvodne tehnike, oblik vlasništva, organizaciona struktura i sl.

Detaljnija analiza ovih obilježja sigurno bi ukazala na potrebu njihovog uvažavanja pri definiranju malih preduzeća, unatoč kompleksnosti njihove primjene u praksi. Institucionalni (vlasnički) kriterij temelji se na pripadnosti instituciji kod koje je registrirano odgovarajuće društvo. Ovaj kriterij primjenjuje se u gotovo svim razvijenim zemljama, posebno u SAD-u, gdje je 1953. godine osnovana posebna agencija federalne vlade pod nazivom "Small Business Administration (SBA)" s ciljem pružanja institucionalne podrške malim preduzećima. Ova agencija postavlja različita ograničenja koja preduzeće mora ispuniti kako bi bilo klasificirano kao "mala firma". U zapadnoevropskim zemljama, definicije malih i srednjih preduzeća često se temelje na onima koje je dala Europska mreža za istraživanje malih i srednjih preduzeća (European Network for SME Research) (Avlijaš, 2008). Prije usvajanja zajedničke definicije na razini Europske unije, postojalo je nekoliko različitih definicija malih i srednjih preduzeća. U Velikoj Britaniji formalni odnos prema malom biznisu ima dugu tradiciju, započetu od strane vlade još 1969. godine. Prema tadašnjoj definiciji, mala firma je svaka koja zapošljava manje od 200 radnika. Takve firme trebale bi imati mali udio na svom tržištu, upravljati njima vlasnik, te biti nezavisne i nepovezane s velikim firmama. Kvantitativni limiti uključivali su: proizvodne firme s do 200 zaposlenih, trgovinu na malo s godišnjim prometom do 50.000 funti, te građevinske firme s do 25 zaposlenih. Ova klasifikacija donijela je pozitivne rezultate u smislu financiranja, oporezivanja i unapređenja rada malih firmi. U Francuskoj nije postavljena jasna definicija malog biznisa, jer definicija koju su usvojili uključuje otprilike 90% firmi koje zapošljavaju manje od 10 radnika.

Međutim, za potrebe oporezivanja i vladinih programa podrške, postavljeni su kriteriji za klasifikaciju preduzeća prema broju zaposlenih:

- a) mikropreduzeća - imaju manje od 10 zaposlenih;
- b) mala preduzeća - zapošljavaju između 10 i 40 radnika;
- c) srednja preduzeća - imaju između 50 i 500 zaposlenih;
- d) velika preduzeća - zapošljavaju više od 500 radnika.

U Francuskoj se prag od 50 zaposlenih smatra izuzetno značajnim jer se na tom nivou uspostavljaju pune pravne norme u vezi sa zaposlenima i zapošljavanjem. U Njemačkoj su definicije slične, ali postoje i neke razlike. Tamo se koriste i kvantitativni i kvalitativni faktori za klasifikaciju preduzeća. Kvantitativni faktori u Njemačkoj uključuju broj zaposlenih i obim godišnjeg prometa:

- a) mala preduzeća: do 50 zaposlenih, godišnji promet do 2,5 miliona eura;
- b) srednja preduzeća: od 50 do 100 zaposlenih, godišnji promet između 2,5 i 5,5 miliona eura;
- c) velika preduzeća: više od 100 zaposlenih, godišnji promet veći od 5,5 miliona eura.

Sektor malih preduzeća ima poseban značaj u zemljama koje doživljavaju ubrzani tehnološki razvoj, jer su mala preduzeća sposobna brže usvajati i primjenjivati savremenu tehnologiju. Ova preduzeća igraju ključnu ulogu u lokalnom i regionalnom razvoju, često su glavni izvor novih radnih mjesta i mogu značajno doprinijeti spoljnoj trgovini zemlje kroz saradnju s velikim multinacionalnim kompanijama. Njihova komparativna prednost je u fleksibilnosti, brzog adaptaciji na promjene i sposobnosti da zadovolje tržišne zahtjeve.

Preduzeća širom svijeta, bilo da su javna ili privatna, u razvijenim ili manje razvijenim zemljama, se suočavaju s izazovima budućnosti, perspektive razvoja i mogućnosti opstanka u svojoj sredini. Ključno je da preduzeća ne samo da uspiju, već i opstanu u konkurentnom okruženju. Pitanja koja se postavljaju obuhvataju potrebe tržišta, promjene u stavovima kupaca, uticaj globalizacije na poslovanje, razvoj novih proizvoda i njihov odnos s postojećim proizvodima.

Sva preduzeća, bez obzira na veličinu, razmišljaju dugoročno, teže strpljenju i marljivosti, često brinući o zajednici u kojoj djeluju. Malim i srednjim preduzećima pridaje se poseban značaj kao glavnim inovatorima i izvorima zaposlenosti. Evropska Unija, svjesna njihove ključne uloge u ekonomiji, kontinuirano unapređuje politike koje podržavaju razvoj malih i srednjih preduzeća. Ona predstavljaju srce ekonomije, osiguravajući dinamičnost, kontinuitet i rast.

U Evropskoj Uniji, subjekti malih privreda čine 98,8% svih preduzeća, što naglašava njihovu važnost u ekonomskom pejzažu, za razliku od velikih preduzeća koja čine samo

1,2% ukupnog broja. To potvrđuje da su mala i srednja preduzeća temelj preduzetništva i ključni činioci razvoja (Ministarstvo privrede KS, 2016).

Institucionalni kriterijum definisanja se vrlo široko primjenjuje u gotovo svim razvijenim zemljama. Institucionalni kriterijum u definisanju malih preduzeća se zasniva na pripadnosti instituciji u kojoj je preduzeće registrovano. U SAD-u je 1953. godine osnovana agencija koja se bavi registracijom malih preduzeća. Komitet za ekonomski razvoj tada je postavio četiri ključna kriterijuma, od kojih je preduzeće trebalo ispuniti najmanje dva kako bi se kvalifikovalo kao malo preduzeće. To su sljedeći uslovi:

- I. Osnovna djelatnost preduzeća, kao i tržište njegovih proizvoda i usluga, po pravilu ne prelazi lokalne granice;
- II. Obezbjedenje početnog kapitala preduzeća vrši se samostalno ili na temelju partnerstva;
- III. Samostalno rukovođenje preduzećem, njegovom imovinom i njenom normalnom kontrolom od strane vlasnika (Dostić, 2003).

Preduzeće mora održavati manji obim poslovanja u odnosu na veće firme unutar istih ili sličnih privrednih sektora. Parametri za procjenu obima poslovanja uključuju ostvareni prihod, broj zaposlenih ili druga značajna mjerila za poređenje.

Nastanak malih preduzeća u Bosni i Hercegovini datira još od vremena SFRJ, kada su mala preduzeća bila značajan segment ekonomije. Međutim, poslije raspada Jugoslavije i ratova devedesetih godina prošlog vijeka, mnoga preduzeća su propala, a privreda je bila devastirana. Tek početkom 2000-ih godina dolazi do postepenog oporavka privrede, a time i do jačanja sektora malih i srednjih preduzeća. Mnogi mladi ljudi, inspirisani primjerima iz inostranstva, počinju osnivati svoje biznise, uglavnom u sektorima usluga, trgovine i turizma.

U Tabeli 1. prikazan je broj malih i mikro preduzeća u FBiH od 2018. do 2021. godine.

Tabela 1. Broj mikro i malih preduzeća u FBiH

	2018	2019	2020	2021
Mikro preduzeća	18.189	18.187	18.219	18.991
Mala preduzeća	3.745	3.858	3.680	3.630

Izvor: Federalno ministarstvo razvoja, preduzetništva i obrta

Nastanak mikro preduzeća u Bosni i Hercegovini slijedi sličan trend kao i nastanak malih preduzeća. Nakon razdoblja konflikta i ekonomske krize devedesetih godina prošlog vijeka, dolazi do postepenog oporavka privrede, a time i do jačanja sektora mikro preduzeća. Ona čine veliki dio ukupnog broja preduzeća u BiH, a uglavnom su prisutna u sektorima usluga, trgovine, poljoprivrede i prehrambene industrije.

2.3. Obilježja mikro i malih preduzeća

Mikro i mala preduzeća karakteriše njihova fleksibilnost u prilagođavanju tržišnim promjenama i zahtjevima potrošača, kao i njihova sposobnost da lakše biraju poslovne sektore i tržišne niše. Ona obično imaju jednostavnije i prilagodljivije organizacione strukture, efikasnije koriste materijalne resurse i rad i imaju bržu komunikaciju kako interno tako i eksterno. Njihova veličina potiče veću motivaciju i olakšava upravljanje ljudskim resursima zbog intimnijeg radnog okruženja. Također, pruža prostor za jednostavniju komunikaciju i razmjenu ideja među zaposlenima. Uz to, mikro i mala preduzeća zahtijevaju znatno manje kapitalne uloge za početak poslovanja i održavanje u odnosu na velike korporacije. Za razliku od velikih preduzeća, mala i srednja preduzeća se ističu inovativnošću, manjim investicijama po zaposlenom, otvaranjem novih radnih mjesta, nižim troškovima, jednostavnom organizacijom i upravljanjem te jačim osjećajem pripadnosti kolektivu (Martinović, Veselinović i Mangafić, 2021).

Mikro i mala preduzeća u Bosni i Hercegovini suočavaju se s izrazito nepovoljnim poslovnim ambijentom: nedostatkom strateškog usmjerenja, nedostatkom koordinacije, neuspješnom privatizacijom, općom nelikvidnošću, gubitkom nekadašnjeg tržišta, nedostatkom razvojnog fokusa u proračunima, nedovoljnim socijalnim davanjima i potporama koje nisu pravilno usmjerene. Dodatno, postoji i glomazni administrativni aparat koji se razvija na štetu poslovnog sektora. Mikro i mala preduzeća su važan dio privrede u svakoj državi, jer često pružaju radna mjesta i doprinose lokalnoj i makro ekonomiji države. Oni mogu imati izazove poput ograničenog pristupa finansiranju i resursima, ali postoji i mnogo resursa koji pomažu i podržavaju rast tih preduzeća (Šunjić-Beus i Martinović, 2021).

Infrastruktura je zbirni pojam koji obuhvata opipljive uslove za razvoj, institucionalne sisteme i tehničke okvire koji imaju za cilj unapređenje ekonomskog razvoja. Obuhvata skup objekata čija izgradnja utiče na civilizaciju prostora i unapređenje materijalnih aspekata urbanizovanog života. Infrastruktura se odnosi na skup objekata koji pokreću ekonomski razvoj nerazvijenih regiona.

Klasifikacija infrastrukture se vrši na osnovu:

- I. Osnovnu i pomoćnu;
- II. Privrednu i društvenu.

Osnovna infrastruktura obično podrazumijeva skup prostorno-tehničkih kapaciteta, kao što su ceste, željezničke pruge, te prateći objekti namjenske funkcije, kao i sustavi za prijenos i transformaciju električne energije, tehničkih plinova i goriva, i slično. Društvena infrastruktura pojmovno obuhvata objekte koji unapređuju strukturu naselja ili gradova. Među objekte ove vrste ubrajaju se: stambeni prostori, instalacije i sistemi za vodosnadbjevanje i kanalizaciju, objekti zdravstvene zaštite, objekti kulture, zabave, sporta i dr. Ekonomski razvijene zemlje imaju razvijenu preduzetničku infrastrukturu kroz koju obezbjeđuju: društveno – ekonomske, institucionalne i prostorno – tehničke pretpostavke za dinamičan razvoj malih i mikro preduzeća. Prema uslovima koje obezbjeđuje i preduzetničku infrastrukturu možemo podijeliti na: društvenu, institucionalnu i prostorno – tehničku.

Društvenu infrastrukturu za podsticanje razvoja mikro i malih preduzeća čini sama država i njeni organi zaduženi za privredu, preduzetnički orjentisane organizacije građana, privredna regulativa, administrativne procedure, društveno politički i ekonomski ambijent za preduzetništvo, preduzetnička tradicija i poslovna kultura.

Institucionalna infrastruktura je povezani sistem, odnosno mreža institucija koje predstavljaju izvršne i savjetodavne organizacije i službe za provođenje mjera razvojne politike za mala i mikro preduzeća koja se kreira u okviru društvene infrastrukture.

Prostorno tehnička infrastruktura predstavlja materijalizovani dio ukupne preduzetničke infrastrukture koji se najčešće pojavljuje u obliku: poslovnih zona, poslovnih inkubatora; naučnih i tehnoloških parkova, inovacionih centara i sl. Pod pojmom preduzetnički inkubatori podrazumjeva se: savjetodavna organizacija koja upućuje novog preduzetnika i pomaže mu pri rješavanju raznih problema, profitna organizacija koja možda odabire nove preduzetnike koji će uložiti teško stvoreni kapital za početak rada preduzeća, investiciona banka itd. Uloga preduzetničkih inkubatora jeste da svojim članovima omogući pristup kapitalu, najčešće kod državnih agencija i institucija koje finansiraju državnu djelatnost. Dvije osnovne vrste preduzetničkih inkubatora su:

- I. Preduzetnički inkubatori koji adaptiraju stare ili prazne prostorije u poslovne proizvodne svrhe;
- II. Preduzetnički inkubatori koji imaju strategiju stvaranja novih preduzeća. Prednosti i nedostaci mikro i malih preduzeća

Osnovne prednosti malih preduzeća u odnosu na velike industrijske sisteme su sljedeće:

- Mala preduzeća pružaju jednake početne mogućnosti svim zainteresovanim, jer su relativno pristupačna svim društvenim slojevima, bez obzira na pol, starosnu dob, imovinsko stanje, obrazovnu pozadinu i slično.
- Mikro i mala preduzeća pokazuju značajnu fleksibilnost u prilagođavanju tržišnim kretanjima u poređenju s velikim preduzećima. Često iniciraju promene na tržištu,

što podstiče i velike korporacije na transformaciju i ulaganje u razvoj.

- Mala preduzeća igraju ključnu ulogu u stvaranju novih radnih mjesta, što je u kontrastu sa velikim korporacijama koje sve više koriste automatizaciju i robotizaciju u proizvodnji. Ova tehnološka unapređenja često smanjuju potrebu za ljudskom radnom snagom u proizvodnim procesima, zbog čega se proizvodni pogoni često premještaju u zemlje s jeftinijom nekvalificiranom radnom snagom, poput zemalja Dalekog Istoka.
- Motivacija - mali biznisi često započinju ljudi s velikim entuzijazmom i izraženom motivacijom za dugotrajan i kreativan rad, što se prenosi na njihove bliske saradnike i zaposlene.
- Put od ideje do realizacije novih proizvoda značajno je kraći kod malih preduzeća, što često rezultira nastankom novih i inovativnih proizvoda visoke kvalitete.
- Mala preduzeća, koja obično zapošljavaju relativno mali broj ljudi (prosječno 19 u Evropskoj Uniji), ne mogu izazvati velike društvene poremećaje u slučaju propadanja. Često su to porodične firme koje predstavljaju najstabilniji dio svake privrede. Nasuprot tome, propadanje velikih industrijskih sistema može rezultirati masovnim otpuštanjem radnika i izazvati značajne poremećaje u društvu.
- U malim preduzećima, često vlasnik istovremeno obavlja ulogu direktora firme. Ova objedinjenost vlasništva i upravljanja podstiče racionalno i odgovorno korištenje kapitala, pružajući dodatnu motivaciju za postizanje uspjeha. (Gudžević i Ikić, 2012).

Također se mogu navesti još neke prednosti mikro i malih preduzeća:

- Mogućnost samozapošljavanja i zapošljavanja obuhvata kako osnivanje vlastitog posla (npr. nakon gubitka posla ili nezadovoljstva trenutnim statusom), tako i zapošljavanje članova uže porodice.
- Izuzetna prednost malih preduzeća je njihova neposrednost u kontaktu, jer vlasnik preduzeća sve drži pod kontrolom i ima komunikaciju s drugim preduzetnicima.
- Zbog spoja različitih funkcija, vlasnik odnosno menadžer može da obavlja više funkcija u preduzeću.
- Mali sistemi su zbog jednostavnijih tehnoloških procesa koji se u njima obavljaju ekološki prihvatljiviji od velikih sistema, koji su često glavni zagađivači prostora u kojem živimo.
- Međuljudski odnosi u malim sistemima su obično "zdraviji" jer se svakodnevno

suočavaju s istim izazovima i često zajedno rješavaju te probleme. Mala i srednja preduzeća mogu se smatrati humanijim oblikom organizacije u poređenju s velikim sistemima, gdje se ta individualnost često gubi.

- Psihološka prednost podrazumijeva da biti preduzetnik znači imati izvjesnu moć i sigurnost, posebno kada preduzetnici posjeduju specifična tržišna umijeća, znanja i sposobnosti. Ovo im omogućava da se osjećaju sigurnije u svojim odlukama i sposobni da efikasno upravljaju izazovima poslovnog okruženja.
- Mala preduzeća imaju značajan uticaj na prilagodbu privrednog sistema društva. Njihova prilagodljivost omogućava im da lakše napuste svoj dosadašnji domen i započnu proizvodnju novih proizvoda, što doprinosi dinamičnosti i inovativnosti privrednog okruženja. (Gudžević i Ikić, 2012).

Mikro i mala preduzeća se suočavaju sa određenim nedostacima zbog svoje ograničenosti i specifičnosti od kojih navodimo glavne:

- Pitanje odgovornosti u malim preduzećima dolazi zbog širokog spektra uloga koje preduzetnik obavlja, uključujući ulogu ulagača, menadžera, knjigovođe, prodavača, marketinškog stručnjaka i drugih. To znači da je preduzetnik potpuno odgovoran za svoj poslovni uspjeh.
- Rizik propasti – Vlasnik/preduzetnik mora donositi brojne odluke, koje mogu biti manje ili više svrsishodne. Međutim, rizik od propasti je značajan jer preduzetnik često raspolaže ograničenim finansijskim i kapitalnim resursima, što smanjuje mogućnost ublažavanja posljedica neuspjelih poslovnih poteza. Zbog toga je neophodno svesti broj loših ili pogrešnih poslovnih odluka na minimum, kako bi se osigurao kontinuitet i stabilnost poslovanja.
- Podložnost fluktuacijama na tržištu – Mala preduzeća mnogo teže podnose sezonske ili druge oscilacije u prodaji. Ove oscilacije mogu značajno uticati na njihove prihode i operativnu stabilnost, zbog čega je važno da imaju efikasne strategije za upravljanje promjenama na tržištu i održavanje likvidnosti tokom perioda niske prodaje.
- Zavisnost od konkurencije – Iako mikro preduzeća mogu imati vrlo uspješan početak, njihov uspjeh može biti naglo ugrožen pojavom novih konkurenata u okolini. Ove nove konkurentske firme mogu ponuditi slične proizvode ili usluge po nižim cijenama ili s dodatnim vrijednostima, što može smanjiti tržišni udio i prihode mikro preduzeća. Stoga je ključno za mikro preduzeća da stalno prate tržišne trendove, unapređuju svoje ponude i razvijaju strategije diferencijacije kako bi zadržali konkurentsku prednost.
- Finansijska slabost – Bez obzira na efikasno upravljanje finansijskim sredstvima,

mala preduzeća su podložnija finansijskim krizama i nelikvidnosti. Da bi brže prikupila novac, često su prisiljena prodavati svoje proizvode i usluge po nižim cijenama ili uzimati nepovoljne kredite na tržištu. Ove prakse mogu dovesti do smanjenja profitabilnosti i, u mnogim slučajevima, rezultirati propadanjem preduzeća. (Kolaković, 2006).

- Ograničena stručnost i znanje – Zbog svojih skromnih finansijskih resursa, mala preduzeća često ne mogu priuštiti zapošljavanje visoko kvalifikovanih stručnjaka specijalizovanih za različite poslovne funkcije. Također, zbog finansijskih ograničenja, ova preduzeća često moraju smanjivati troškove na dodatnu edukaciju i trening zaposlenih, što može rezultirati manjkom potrebnih vještina i znanja unutar organizacije.
- Nerazvijena pravna regulativa – Za podsticanje preduzetništva od ključne je važnosti imati kvalitetno zakonsko regulisanje pokretanja i poslovanja preduzeća. Nedostatak adekvatne pravne infrastrukture može otežati pristup kreditima i finansijskim pogodnostima koje su neophodne za razvoj malih preduzeća. Bez odgovarajuće regulative, mala preduzeća mogu se suočiti s administrativnim preprekama, većim troškovima i manjim mogućnostima za rast i razvoj.
- Plate u malim preduzećima su obično niže, posebno kada se uzmu u obzir svi dodaci koje radnici u velikim sistemima primaju, gdje su njihova prava zaštićena kolektivnim ugovorima i sindikalnom zaštitom. Da bi izbjegli poreske obaveze prema državi, mala preduzeća često isplaćuju dio plate "na ruke". Ova praksa šteti kako državi, smanjujući njene prihode, tako i radnicima, koji time gube prava na socijalne beneficije, penzije i druge zaštite koje formalna zaposlenost osigurava. (Gudžević i Ikić, 2012).

Zbog svega navedenog, mikro i mala preduzeća predstavljaju vrlo osjetljiv segment privrednog poslovanja, kojem je, zbog svega što se pred njih stavlja, potrebna intenzivna i neprekinuta institucionalna pomoć i podrška (Megginson *et al.*, 1997).

1.5. Krizni menadžment u malim preduzećima

Krize su situacije koje se dešavaju neočekivano, bez ikakve najave, a način na koji se reaguje na krizu igra ključnu ulogu u njenom rješenju. Poslovne krize više nisu samo tema za poslovne konzultante i savjetnike, već postaju relevantne za svako preduzeće.

U svakodnevnom govoru, kriza se odnosi na tešku situaciju, a krizno razdoblje obično predstavlja vrhunac ili preokret u opasnom razvoju događaja. O krizi se diskutuje u različitim sferama života, uključujući medicinu, politiku, ekonomiju i druge. U kontekstu poslovne ekonomije, kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak preduzeća i ugrožava njegovu egzistenciju. Kriza može uključivati finansijske poteškoće, gubitak

ključnih klijenata, poremećaje u lancu snabdijevanja ili negativne promjene na tržištu, sve što može ozbiljno narušiti stabilnost i budućnost preduzeća. Reakcija na ove situacije, brzina prilagođavanja i donošenje pravih odluka ključni su faktori u prevazilaženju krize i osiguravanju dugoročnog opstanka preduzeća. (Softić, 2010). Svako preduzeće može se suočiti s situacijama koje ugrožavaju njegov opstanak na tržištu. Krize ne zaobilaze nijedan segment ili sektor, a svaka kriza ima svoj rok trajanja i određene posljedice. Što je kriza dublja, to je teže njome ovladati.

Mogu se identificirati različiti tipovi kriza, kao što su: finansijska kriza, poslovno-industrijska kriza, humanitarna kriza, kriza okoliša, informacijska kriza, međunarodni konflikti, globalna kriza, kriza terorizma i kriza uzrokovana pandemijom.

Kriza se može definisati kao intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utiče na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili imidž (Softić, 2010). Unutrašnji izvori krize uveliko zavise od samog menadžmenta, nalaze se unutar preduzeća i njegovog načina poslovanja. Budući da menadžment ima najveću odgovornost za način poslovanja preduzeća, smatra se najodgovornijim za unutrašnje poslovne krize (Softić, 2010).

Krize mogu nastati zbog različitih faktora, uključujući loše upravljanje, nedostatak strateškog planiranja, finansijske poteškoće, ili neočekivane vanjske događaje. Da bi se preduzeće efikasno nosilo s krizom, ključno je da menadžment prepozna rane znakove upozorenja, razvije krizne planove i brzo reaguje kako bi minimizirao negativne posljedice. Upravljanje krizom uključuje procjenu rizika, komunikaciju s ključnim interesnim stranama i implementaciju strategija za oporavak kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja i dugoročni opstanak preduzeća. (Legčević i Taučer, 2014).

Krizni menadžment u malim preduzećima se odnosi na sposobnost preduzeća da se nosi s neočekivanim situacijama, krizama i rizicima koji mogu ugroziti poslovanje. Ovo je naročito bitno za mala preduzeća, koja su često osjetljivija na takve situacije zbog svojih ograničenih resursa i smanjene sposobnosti da se brzo prilagode brzim promjenama na tržištu. Zbog manjka finansijskih zaliha i stručne podrške, mala preduzeća često nemaju dovoljno kapaciteta da efikasno odgovore na krizne događaje. Stoga je ključno da razviju fleksibilne strategije upravljanja krizama kako bi povećali svoju otpornost i osigurali dugoročni opstanak. (Softić, 2010).

Mala preduzeća se obično smatraju fleksibilnijima i sposobnijima da se prilagode brzim promjenama na tržištu u poređenju sa većim preduzećima. Ovo je zbog različitih faktora, uključujući (OECD, 2000):

1. Brza odlučivanja: Mala preduzeća obično imaju manju hijerarhiju i manje formalne procedure, što omogućava brže odlučivanje. To znači da mogu brže reagovati na promjene na tržištu.

2. **Fleksibilnost:** Mala preduzeća su obično manja i imaju manje resursa, što ih čini fleksibilnijim i sposobnijim da se brzo prilagode novim zahtjevima tržišta. Ovo se može odnositi na prilagođavanje proizvoda ili usluga, promjenu tržišne strategije ili brzo uvođenje novih tehnologija.
3. **Brže uvođenje inovacija:** Kao što su pokazale neke studije, mala preduzeća su često inovativnija od većih preduzeća. To je zbog njihove sposobnosti da brže reaguju na nove ideje i razviju nove proizvode ili usluge. Uvođenje inovacija može im pomoći da se prilagode brzim promjenama na tržištu.
4. **Veća orijentacija ka kupcima:** Mala preduzeća obično imaju usku povezanost sa svojim kupcima, što znači da su u boljoj poziciji da brzo reaguju na njihove potrebe i zahtjeve. To im daje prednost u prilagođavanju svojih proizvoda ili usluga promjenama na tržištu.
5. **Ove sposobnosti su važne u brzim promjenama na tržištu, ali ipak postoji ograničenje za mala preduzeća u njihovoj sposobnosti da se prilagode.** Ograničenja uključuju ograničene resurse i nedostatak finansijske snage da se brzo prilagode tržišnim promjenama.

1.6. Nužnost promjene strategije usljed krize

Poslovna kriza predstavlja stanje ugroženog opstanka preduzeća. Suočavanje s poslovnom krizom moguće je tek nakon prepoznavanja njenog nastanka. Različiti simptomi mogu ukazivati na nadolazeću krizu u njenim ranim fazama, iako ne moraju nužno odrediti njene uzroke. Pravovremeno prepoznavanje simptoma krize omogućava sprovođenje mjera koje utiču na smjer poslovanja kompanije (Softić, 2010).

Ako se simptomi krize otkriju na vrijeme, moguće je poduzeti pravovremene mjere za preusmjeravanje kompanije. Nasuprot tome, ako se kriza dogodi iznenada, nivo stresa unutar kompanije raste, što može dovesti do donošenja pogrešnih odluka. Stoga je od suštinskog značaja definisati i pratiti rane indikatore krize. Identifikacijom simptoma krize moguće je utvrditi njihove uzroke i rješavanjem tih uzroka ovladati krizom. Kompanije koje se suočavaju s poslovnim poteškoćama nastoje očuvati svoj ugled i stvoriti uvjete za svoj opstanak.

Cilj preokreta je vraćanje narušene harmonije između kompanije i njenog okruženja promenom njene strateške pozicije. Izbor kriznih strategija zasniva se na potrebi da se identifikuju zdrave poslovne aktivnosti koje treba održavati, poremećene aktivnosti i one koje treba proširiti. Primjenjuje se nekoliko tipova kriznih strategija, od kojih su najznačajnije (Tipurić *et al.*, 2013):

1. **Ofanzivne krizne strategije** koje imaju za cilj transformaciju preduzeća uključuju mjere poput smanjenja imovine, rezanja troškova, povećanja prihoda, kombinovanih pristupa te reorganizacije preduzeća.

2. Defenzivne krizne strategije, usmjerene na napuštanje djelatnosti, uključuju žetvenu strategiju, strategiju ogoljenja, strategiju likvidacije i strategiju stečaja.

Strategija kompanije naglašava sigurnost i ima za cilj preokrenuti trendove, vraćajući kompaniju na put uspjeha. Ukoliko kompanija nedostaje ili je izgubila svoju konkurentsku prednost, njena postojeća strategija mora se preispitati, razmatrajući opciju korporativnog preokreta.

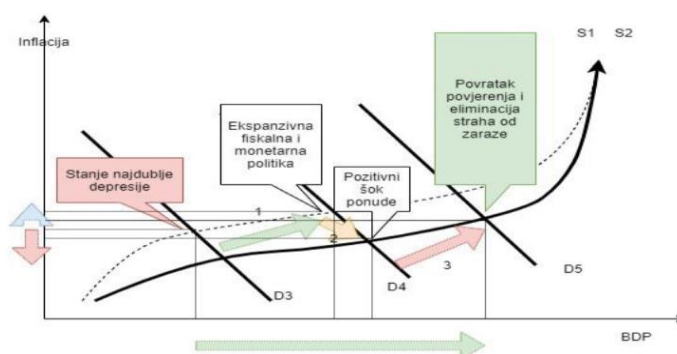
2.7. Makroekonomski model odgovora na krizu

Makroekonomski model za odgovor na krizu osmišljen je s ciljem ublažavanja i eliminacije ekonomske krize izazvane zdravstvenom krizom.. Za to je korišten jednostavni AS-AD model, gdje se teoretski polazi od niže tačke recesije, ali vodi se računa da se u ovom slučaju zapravo ne želi dostići ta tačka. Dakle, u obrazloženju se polazi od tačke najdublje recesije i ravnoteže sa značajnim padom BDP-a i malom deflacijom.

Dakle, obrazloženje počinje od trenutka najdublje recesije i ravnoteže, kada dolazi do značajnog pada BDP-a i blage deflacije. Prvi set mjera usmjeren je na održavanje i oporavak potražnje putem ekspanzivne fiskalne i monetarne politike. Na grafikonu je to prikazano pomakom krivulje AD iz D3 u D4 (strelica 1). U ovom scenariju, potrošnja treba biti vodeći faktor jer ponuda raste sporije i nema razloga za obnovu dok potrošnja opada. Stoga je ključno na vrijeme stimulirati potražnju koja će „povući“ ponudu. Grafikon također pokazuje malu mogućnost pojave blage inflacije, što u ovom slučaju nije problem jer će kasnije obnova i povećanje ponude ponovno vršiti deflacijski pritisak, rezultirajući blagom deflacijom. Sve zavisi od tempa obnove ponude i obima fiskalne i monetarne ekspanzije u prethodnom koraku, što se može kontrolirati mjerama monetarne politike putem tzv. finog podešavanja (Čavrak, 2020). Drugi korak, ili pozitivni šok ponude, prikazan je pomakom AS krivulje iz AS1 na AS2 (strelica 2). Ovaj korak je najsloženiji i najduže traje, od početka krize pa do nekoliko mjeseci (ili kvartala) nakon završetka zdravstvene krize. Treći pomak AD krivulje sa D4 na D5 (strelica 3) ilustruje mogući pozitivan učinak povoljnih očekivanja, uklanjanja straha, panike i neizvjesnosti te postizanje vjerodostojnosti i povjerenja u nosioce ekonomske politike.

Navedeni faktori snažno djeluju tokom svih faza krize, a na njihov nepovoljni uticaj u početku utiče povjerenje u zdravstveni sistem i povjerenje u prve vladine mjere (segment zdravstvenog sistema je uspješno nosio tu fazu). Po završetku zdravstvene krize, ovi faktori će biti od ključnog značaja za brzinu obnove potražnje i ponude. Povjerenje javnosti u ekonomske politike i mjere će igrati ključnu ulogu u postizanju stabilnosti i ubrzavanju ekonomskog oporavka.

Slika 1. Makroekonomski model uklanjanja krize COVID-19



Izvor: Čavrak (2020)

Kada je riječ o konkretnim mjerama fiskalne i monetarne politike, moguće je koristiti razne instrumente, ali važno je osigurati da su mjere jednostavne i da imaju brze efekte, bez nepotrebne birokratije i administrativnih prepreka.

Prvi i osnovni cilj mora biti obezbjeđivanje dovoljno likvidnosti za domaćinstva i preduzeća kako bi se očuvali i održavali novčani tokovi. Tri ključna pitanja koja treba staviti u fokus su: dugovi (preduzeća i građana), plaćanja (opet građana i preduzeća) i plate. Za sve zaposlene i samozaposlene, bez izuzetka, tokom trajanja zdravstvene krize (dva do tri mjeseca), isplate zarada trebaju biti na teret poreskih organa u najvećem mogućem iznosu. Ovo se odnosi na privatni i javni sektor. Ovim pristupom održavaju se finansijski tokovi u svim sistemima, uključujući građane, kompanije, državu, te uvožno-izvozne banke.

U Federaciji Bosne i Hercegovine donesen je sveobuhvatni Korona zakon, dok je u Republici Srpskoj uveden niz uredbi koje su se bavile specifičnim problemima. Međutim, ove mjere su u velikoj mjeri zakasnile i obuhvatile su relativno mali broj sektora (Dragnić et al., 2020).

Finansijski sektor je pružio podršku privredi i građanima putem moratorija na kredite, što je donekle ublažilo problem likvidnosti mikro i malih preduzeća.

3. MIKRO I MALA PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

U Bosni i Hercegovini ne postoji jedinstvena definicija malih preduzeća na državnom nivou. Na nižim nivoima vlasti, kao što su entiteti, Brčko distrikt, kantoni i opštine, primjenjuju se različite odredbe o malim i srednjim preduzećima, koje variraju među administrativnim jedinicama. Međunarodne organizacije, kao i one koje implementiraju različite programe u oblasti razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP), koriste vlastite kriterijume. Prema tim kriterijumima, mala i srednja preduzeća se obično definiraju kao privredni subjekti sa najviše dvadeset zaposlenih.

Analiza stanja malih i srednjih preduzeća (SME) u Bosni i Hercegovini temelji se na uslovnoj definiciji koja uzima u obzir vrstu vlasništva i tip preduzeća. Predloženo je da se kao mala i srednja preduzeća tretiraju svi poslovni subjekti u potpuno privatnom vlasništvu, registrovani kao društva s ograničenom odgovornošću. U ovu kategoriju treba uključiti i društva jednog lica te registrovane obrte.

Zbog neusklađenosti statističkih metoda u Federaciji BiH i Republici Srpskoj, nije moguće primijeniti isti postupak procjene broja SME u Republici Srpskoj i Brčko distriktu. Uzimajući u obzir stepen privatizacije u RS, možemo pretpostaviti da je broj SME na hiljadu stanovnika, kada se obračuna za cijelu BiH, nešto niži. SME sektor u Federaciji BiH čini 47,8% ukupnog broja zaposlenih, dok učešće SME u bruto dodanoj vrijednosti Federacije iznosi 43,1%. Bosna i Hercegovina se nalazi u fazi intenzivne reforme zakonodavstva u oblasti ekonomije, s ciljem stvaranja povoljnog poslovnog okruženja. (Agencija za statistiku BiH).

Tempo reformi u SME sektoru ograničen je problemima složene administracije, nekoherentnim propisima na različitim nivoima vlasti i relativno slabom koordinacijom. Povoljna okolnost je prihvatanje Evropske povelje o malim i srednjim preduzećima kao osnovnog dokumenta za formulisanje politika i sprovođenje reformi u ovoj oblasti. Zakon o preduzećima, Zakon o privrednim društvima i prateći zakoni o registraciji čine okosnicu zakonodavstva koja se odnosi na osnivanje, rad i prestanak preduzeća. Kada je riječ o SME, treba uzeti u obzir i zakonske propise na nivou nižih nivoa vlasti, kojima se reguliše rad zanatskih radnji.

Zahvaljujući nedavnim inovacijama, ovaj set zakona je relativno dobro usklađen s modernim zahtjevima. Problem leži u implementaciji zakona i različitim rješenjima koja indirektno doprinose sporom razvoju jedinstvenog ekonomskog prostora u BiH. Okvirni zakon o registraciji preduzeća je na snazi od septembra 2004. godine, a trenutno je u toku proces usklađivanja zakonskih propisa o registraciji na nivou entiteta i Brčko distrikta s odredbama Okvirnog zakona. Ovim zakonima će biti potpuno riješen problem brzine registracije, koja će u cijeloj Bosni i Hercegovini biti smanjena na pet dana. Bankarski sektor u Bosni i Hercegovini predstavlja primjer uspješne reforme za sve zemlje u tranziciji. Situacija je donekle poboljšana intervencijom mikrokreditnih organizacija, koje su trenutno vrlo važan mehanizam finansiranja malih i srednjih preduzeća (SME). Međutim, najveći problemi finansiranja biznisa trenutno su povezani s kolateralom, lizingom, te sporom realizacijom bankrota i prinudne naplate. (Martinović, 2021).

Mikro i mala preduzeća imaju ključnu poziciju u ekonomskom razvoju i diversifikaciji, pružajući dinamiku i inovacije koje veća preduzeća često ne mogu postići. Oni također mogu biti važan izvor inovacija i fleksibilnosti u ekonomiji, te pružiti neke nove usluge ili proizvode koji pospješuju rast privrede države. Mikro i mala preduzeća također mogu pružati direktnu i indirektnu podršku većim preduzećima, kroz nabavku sirovina, materijala, proizvoda i robe ili usluga koje pružaju. Ukupno, mikro i mala preduzeća su

važan dio ekonomske mreže i igraju važnu ulogu u održavanju ekonomske stabilnosti i rasta (Megginson *et al.*, 1997).

Mikro i mala preduzeća su važan dio ekonomske strukture Federacije Bosne i Hercegovine (FBiH) jer prema podacima Vlade FBiH, postoji više od 300.000 mikro i malih preduzeća, što predstavlja preko 90% ukupnog broja preduzeća u zemlji. Mikro i mala preduzeća u FBiH se bave različitim djelatnostima, uključujući trgovinu, usluge, poljoprivredu, industriju i drugo. Oni igraju važnu ulogu u zapošljavanju i doprinosu ekonomiji države. Međutim, mikro i mala preduzeća u FBiH također se suočavaju sa izazovima, uključujući ograničen pristup finansiranju i resursima, te administrativne prepreke i birokratske barijere.

3.1. Oblici poslovanja mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini

Prilikom odabira pravnog oblika, mikro i mala preduzeća se najčešće registruju kao:

1. Samostalni preduzetnici – fizička lica koja organizuju rad sopstvenim sredstvima, s odobrenjima nadležnih gradskih ili opštinskih organa (npr. trgovci, frizeri, mehaničari, ugostitelji, prevoznici i zanatlije);
2. Mala privatna preduzeća – uglavnom organizovana kao društva sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.), čineći 98% takvih firmi;
3. Građani koji se udružuju s većim preduzećima u kooperativnim odnosima ili formiranjem udruženja građana;
4. Poljoprivredne i zemljoradničke zadruge, te drugi oblici udruživanja poljoprivrednika. međusobno.

Inokosno vlasništvo je najrašireniji oblik organizacije preduzeća, kako u svijetu, tako i kod nas. Inokosni vlasnik može imati raznovrsne biznise, od ljevaonice čelika vrijedne milion maraka do internet portala vrijednog nekoliko desetina miliona maraka, ili jednostavno novinski kiosk na uglu ulice ili pržionicu kafe. Glavna prednost ovog oblika preduzeća je sloboda koju nudi, jer je jedini vlasnik preduzetnik koji nije odgovoran nikome drugome osim sebi, te je u potpunosti odgovoran za uspjehe i neuspjehe svog poslovanja. Druga karakteristika inokosnog vlasništva je jednostavnost i niski početni troškovi. Međutim, najveći nedostatak je neograničena odgovornost vlasnika, koji je lično odgovoran za sve dugove preduzeća, osim u slučaju d.o.o. sa jednim vlasnikom. Preduzetnik je fizičko lice koje samostalno obavlja poslovne aktivnosti s ciljem ostvarivanja dobiti i upisan je u registar preduzetnika. (Službeni glasnik BiH, 2011).

3.2. Značaj mikro i malih preduzeća za ekonomiju Bosne i Hercegovine

Mikro i mala preduzeća igraju ključnu ulogu i imaju značajan uticaj na svaku nacionalnu ekonomiju, služeći kao glavni izvor ekonomskog rasta. U Bosni i Hercegovini ne postoji jedinstveni državni zakon o MSP-u koji bi unificirao klasifikaciju preduzeća, niti postoji centralni registar kompanija, odnosno jedinstvena baza podataka o MSP-u. Zbog toga je moguće govoriti samo o procijenjenom, a ne tačnom broju malih i srednjih preduzeća u BiH.

Općenito se može reći da zaostajanje u razvoju malih i srednjih preduzeća (SME) u BiH ima historijsku osnovu. Ovo zaostajanje počinje s vrlo sporim priznavanjem važnosti malog biznisa u ekonomiji zemlje. Razlog tome je činjenica da je tokom cijelog predratnog perioda privredna struktura zemlje bila zasnovana na velikim kompanijama i složenim integriranim privrednim sistemima. Socijalistički model ekonomije negirao je privatno vlasništvo, biznis i slobodno preduzetništvo, te nije samo izostala podrška ovom sektoru kroz systemske mjere, već su te iste mjere ograničavale njegov razvoj.

Nakon rata, stručni i politički krugovi dugo su raspravljali o tome da li treba nastaviti s predratnom privrednom strukturom, fokusirajući se na velike privredne sisteme, ili priznati važnost malih i srednjih preduzeća te podržati njihov razvoj prema modelima prepoznatljivim u razvijenim zemljama. BiH, stoga, ne predstavlja tipičan primjer razvoja malih i srednjih preduzeća u zemljama koje prolaze kroz postsocijalističku ekonomsku tranziciju. Nepostojanje jasnog opredjeljenja trajalo je dugo, ali mala i srednja preduzeća kao faktor razvoja zemlje ubrzano dobivaju na značaju zahvaljujući pozitivnom utjecaju međunarodne zajednice, iskustvima susjednih zemalja i inicijativama manjeg broja stručnjaka i političara. Danas se može reći da postoji konsenzus među ekonomistima i političarima da je podrška malim i srednjim preduzećima u svim segmentima željena smjernica budućeg ekonomskog razvoja BiH (Martinović, 2021).

Razvoj sektora malih preduzeća je u većini slučajeva podržan od strane države i/ili međunarodnih institucija. Prema istraživanjima Svjetske Banke i EBRD, ključni ograničavajući faktor za razvoj MSP su finansijska sredstva. MSP, po definiciji, imaju visok potencijal za rast i često su inovatori na tržištu, ali finansijske institucije ih procjenjuju kao visokorizična ulaganja.

Prema podacima Agencije za podršku MSP u SAD, stopa "smrtnosti" MSP u prvoj godini postojanja iznosi 90%. U Bosni i Hercegovini, MSP se dodatno suočavaju sa nedostatkom podrške i visokim zahtjevima banaka po pitanju kolaterala, što otežava pristup potrebnim finansijskim sredstvima. Može se zaključiti da ne postoji adekvatna finansijska podrška za start-up MSP (preduzeća koja tek započinju svoje poslovanje) u BiH. (Kamenica, 2003).

Različite vlade nastoje riješiti pitanje razvoja MSP na različite načine. Podrška je obično usmjerena na dva ključna aspekta – finansijske i donošenje poslovnih odluka (poslovno savjetovanje). Zemlje Jugoistočne Evrope isprobale su različite mjere. U Albaniji, slično

kao i u BiH, pokušalo se s uvođenjem regionalnih razvojnih agencija koje ne bi direktno pružale finansijska sredstva, već bi pomagale u razvoju poslovnih planova. Te aktivnosti bile su finansirane od strane bilateralnih donatora. Međutim, ove mjere nisu dale očekivane rezultate, te su regionalne razvojne agencije prestale s radom nakon prestanka donatorskog finansiranja. U Makedoniji je pokušano s uspostavljanjem banke za podršku razvoja sektora MSP. Nova Razvojna Banka NRB osnovana je s ciljem podrške MSP-ima u sektorima zimskog turizma, poljoprivrede, inženjeringa i građevine. (Dostić, 2003).

Položaj malih preduzeća u Bosni i Hercegovini treba promatrati u kontekstu šireg društvenog i privrednog okruženja te specifične državne strukture. Bosna i Hercegovina sastoji se od dva entiteta, Federacije BiH i Republike Srpske, te jednog distrikta, Brčko distrikta. Federacija BiH podijeljena je na deset kantona, kao i na opštine i gradove. Svaki entitet ima svoje zakonodavstvo, koje često nije međusobno usklađeno; kantoni imaju vlastite ingerencije i zakone, te u određenim oblastima dijele nadležnosti s Federacijom BiH. Ova složena državna struktura, preklapanje nadležnosti i neusklađenost zakona i mjera rezultirali su nepostojanjem jedinstvenog ekonomskog prostora u Bosni i Hercegovini. Ova situacija otežava razvoj, posebno ne djeluje podsticajno na razvitak mikro i malih preduzeća. Mala i srednja preduzeća (MSP) u Bosni i Hercegovini čine preko 99% svih kompanija (od ukupno 31.435 aktivnih – Agencija za statistiku BiH, 2020), i generiraju preko 60% BDP-a. Shodno tome, MSP bi trebala postati glavni generator privrednog razvoja, a njima bi se trebala posvetiti posebna pažnja i podrška.

Tabela 2. Kvantitativna obilježja za razvrstavanje preduzeća u Bosni i Hercegovini

Kriterij	Mala preduzeća	Srednja preduzeća	Velika preduzeća
Iznos prosječne vrijednosti imovine	< 1.000.000,00 KM	1.000.000,00 - 4.000.000,00 KM	> 4.000.000,00 KM
Visina posljednjeg iskazanog godišnjeg prihoda	< 2.000.000,00 KM	2.000.000,00 - 8.000.000,00 KM	> 8.000.000,00 KM
Prosječan broj uposlenih u promatranoj godini	< 50	50 - 250	> 250

Izvor: Zakon o računovodstvu i reviziji (2009)

Bosna i Hercegovina nije uspjela stvoriti potrebne pravno-regulatorne i institucionalne pretpostavke za podršku sektoru malih i srednjih preduzeća. Na državnom nivou, trebalo je usvojiti niz zakona koji bi na jedinstven način tretirali problematiku malog i srednjeg preduzetništva. Također, trebalo je formirati institucije, kao što su Agencija za MSP i Fond za MSP, koje bi koordinirale aktivnosti i predlagale jedinstvene mjere podrške. (Službene novine FBiH, 2009).

3.3. Status preduzetnika u Bosni i Hercegovini u mikro i malim preduzećima

Preduzetnici se najčešće odlučuju za ovu formu biznisa kada osnivaju zanatske radnje, trgovine i uslužne djelatnosti poput frizerskih salona, autopraonica i knjigovodstvenih biroa. Kada je riječ o mikro biznisima s do tri zaposlena radnika, samostalni preduzetnik može steći status malog preduzetnika i uživati poreske olakšice (Službeni glasnik BiH, 2010), koje uključuju plaćanje poreza po stopi od 2% od ostvarenog prihoda. U tom slučaju, ukupan godišnji prihod malog preduzetnika ne smije prelaziti iznos od 50.000 KM, a godišnji porez ne smije biti manji od 600 KM, što znači minimum 50 KM mjesečno.

Poslovno ime preduzetnika mora obavezno sadržavati naziv upisan u registar, ime i prezime preduzetnika, opis djelatnosti, oznaku s.p. (samostalni preduzetnik) i sjedište. Također može sadržavati i posebne oznake poput crteža, slika ili drugih oznaka kojima se bliže određuje radnja ili djelatnost. Preduzetnici postaju članovi Komore upisom u registar preduzetnika. Iako ovaj vid organizovanja biznisa nudi niz pogodnosti za vlasnike, kao što su samostalnost u donošenju poslovnih odluka, nezavisnost poslovanja, jednostavnost pokretanja biznisa i druge, najveći nedostatak je neograničena odgovornost vlasnika preduzeća. Mali preduzetnici su posebno podložni neuspjehu, te mnogi bankrotiraju već na početku poslovanja, još u ranim fazama. Procjenjuje se da od ukupnog broja novih preduzetnika, samo polovina njih opstane 18 mjeseci, dok tek petina preduzeća doživi deset godina poslovanja.

Bez obzira na kvalifikacije, sloboda preduzetničke inicijative svima garantuje pravo pokretanja vlastitih poslova. Međutim, ova sloboda ne osigurava uspjeh, već često znači i slobodu neuspjeha. Preduzetnici se suočavaju s brojnim izazovima i rizicima koji mogu dovesti do neuspjeha, uključujući tržišne fluktuacije, nedostatak kapitala, konkurenciju i operativne probleme. Iako svako ima pravo pokušati, samo oni koji se uspješno prilagode i inoviraju uspijevaju dugoročno opstati na tržištu. Zanemarivanje te realnosti, kod nekih često izaziva napetost, traume i tragediju zbog neuspjeha.

Zbog toga mnogi misle kako bi preduzetnike početnike trebalo „provjeravati“ prije no što ih samo tržište ne selektira (Bernik et al., 2009). Neke od osobina preduzetnika, nesposobnost menadžmenta i nepovoljni vanjski uslovi mogu izazvati ozbiljne probleme u poslovanju malih preduzetnika pa i zapadanje u ozbiljnu krizu. Mnoštvo je predznaka koji upozoravaju na postojanje krize, a u literaturi se obično opisuje nekoliko karakterističnih kao što su (Bernik et al., 2009):

- česti sukobi
- nestabilnost cijena
- propuštanje dobrih tržišnih prilika
- loša rada klima i
- demotivisanost članova kolektiva.

To su predznaci koji upozoravaju da je kriza već uznapredovala, odnosno znak da ih vodstvo nije prepoznalo u njihovim začecima, niti pravodobno reagovalo na njih. Kašnjenje u otkrivanju predznaka produžava vrijeme izlaska iz krize. Vrijeme izlaska iz krize traje otprilike od jedne do pet godina i može se podijeliti u tri faze:

1. faze intenzivnog programa;
2. faze restrukturiranja i
3. faze strategijskoga repozicioniranja (Bernik et al., 2009).

3.4. Uticaj ekonomske krize na malo preduzetništvo

Dinamika razvoja tržišta u vrijeme ekonomske krize, posmatrana unutar različitih industrija, nikada u istoriji privrede nije bila izraženija. Potreba za promjenama proizlazi iz zahtjeva tržišta, koji se mijenjaju gotovo svakodnevno. Postavlja se pitanje kako odgovoriti na dinamične promjene i održati konkurentsku prednost na tržištu u uslovima ekonomske krize.

Odgovor leži u prilagodljivim promjenama unutar preduzeća, koje uključuju strukturne promjene, reorganizaciju ili redizajn organizacione strukture, poboljšanje koordinacije, razvijenost sistema kontrole i nadzora, unapređenje sistema izvještavanja, te efikasnije procedure alokacije zadataka i donošenja odluka. Svjetska privreda je u posljednjih stotinu godina prolazila kroz različite periode uspona i padova. Ti padovi su ponekad poprimali oblik sveopšte depresije, sa katastrofalnim posljedicama na globalnom, nacionalnom, korporativnom i individualnom nivou.

Stručnjaci procjenjuju da aktuelna globalna finansijsko-ekonomska kriza može imati još veće razmjere i negativne posljedice u odnosu na krizu 30-ih godina prošlog vijeka. Razlog tome je velika osjetljivost i zavisnost nacionalnih ekonomija od globalnih, nadnacionalnih finansijskih i ekonomskih centara moći, kao i od institucija i mehanizama funkcionisanja globalnog finansijskog tržišta. Tome se može dodati i prekomjerno povjerenje i očekivanje uspjeha velikih i malih "igrača" na berzama širom svijeta. U toj želji za brzim bogaćenjem, mnogi pojedinci, kompanije i države dovedeni su na ivicu potpunog kraha.

Privredni sistem generiše cikluse koji uključuju uspone i padove, ali ti ciklusi mogu biti potencijalno razorni s velikim amplitudama, što može imati pogubne efekte na sam sistem. Kada su oscilacije ciklusa toliko velike da ugrožavaju cijeli sistem, logično je da su mali poslovni subjekti i njihove ekonomije, uprkos vitalnosti i velikom potencijalu U prevladavanju problema s kojima se susreću mikro subjekti, treba krenuti od činjenice da sve vrste preduzeća učestvuju u tržišnoj utakmici i dijele slične izazove kao što su finansiranje, konkurentnost, učinkovitost, inovacije, rast i razvoj, efikasnost, i organizacija. Jedina razlika leži u broju stručnih ljudi koji učestvuju u radu i donošenju odluka. Iz tog razloga, preduzetnici, koji su često i vlasnici, mogu biti neorganizovani, zbrkani i neučinkoviti. U velikim preduzećima sa većim brojem zaposlenih, fokus je na organizaciji

ljudi, dok se u manjim preduzećima sa manjim brojem zaposlenih organizuje posao. U takvim okolnostima, jedna osoba često obavlja više različitih poslova.

Tabela 3. Globalno poređenje prosječnog mikrokredita

	Afrika	Istočna Azija i Pacifik	Istočna i Centralna Evropa	Latinska Amerika	Srednji istok	Južna Azija	Sve regije
Prosječan kredit po klijentu (USD)	626	684	4.008	1.341	746	912	1.588
Prosječan kredit po klijentu (% od GDP per capita)	138	48	155	47	44	115	97

Izvor: Microbanking Bulletin (2019)

U poređenju sa širokim spektrom izvora finansiranja koji su dostupni velikim firmama, mali biznis se suočava s problemom izraženih ograničenja u procesu pribavljanja kapitala, posebno kada je riječ o dugoročnom kapitalu za veće projekte. Također, često se javljaju poteškoće i prilikom pronalaženja kratkoročnih sredstava. Ovo je, između ostalog, rezultat straha porodica od gubitka kontrole nad svakodnevnim poslovanjem i vlastitom sudbinom. Suština malog biznisa leži u upornosti i strpljenju, gdje se ideje polako i mukotrpno pretvaraju u vidljive i opipljive proizvode.

4. UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE MIKRO I MALIH PREDUZEĆA

U samo nekoliko mjeseci 2020. godine, svijet se transformirao. Pandemija COVID-19 predstavljala je neviđenu i rastuću globalnu krizu s razornim zdravstvenim, ekonomskim i socijalnim uticajem u svakoj zemlji. Pandemija COVID-19 odvela je svjetsku ekonomiju u recesiju povijesnih dimenzija. Poslodavci su se susreli s mnogo briga, kako oko očuvanja poslovanja tako i zadržavanju zdravlja zaposlenika.

Prema časopisu Economist (2021), historija nudi tri važne lekcije. Prva lekcija pokazuje da ljudi tokom krize akumuliraju ušteđevinu zbog ograničenih mogućnosti potrošnje. Druga važna lekcija iz post-pandemijskih procvata odnosi se na poboljšanja u "strani ponude" ekonomije, gdje krize podstiču ljude i preduzeća da isprobaju nove načine rada, unapređujući ekonomsku strukturu. Treća lekcija je da pandemije često dovode do

političkih nemira i nestabilnosti, koje sa sobom donose nepredvidive ekonomske posljedice. U ekstremnim situacijama kada veliki broj ljudi trpi posljedice krize ili pandemije, političari često usmjeravaju pažnju ka radnicima, što je posebno izraženo u trenutnoj pandemiji. Zbog toga, glavni akteri na političkoj sceni širom svijeta više pažnje posvećuju smanjenju nezaposlenosti nego smanjenju javnog duga ili kontroli inflacije. (UN, 2020).

4.1. Pandemija COVID -19

U vremenu pandemije testirala se sposobnost kompanija da adekvatno reaguju kada je u pitanju spremnost zaposlenika i menadžmenta na promjene, kao i njihova ukupna otpornost. Pandemija je iz temelja promijenila poslovne uslove za brojna mikro i mala preduzeća. Različita ograničenja su imala značajan uticaj ne samo na svakodnevni život, već i na rad većine organizacija i kompanija. Sve više zaposlenih ostajalo je kod kuće zbog karantina ili zbog brige o djeci čije su škole bile zatvorene. Situacija se dodatno komplikovala jer nije bilo jasno koliko će mjere trajati niti koliko će biti opsežne.

Ključni koraci koji bi mogli ublažiti uticaj kriza poput epidemija i pandemija su sljedeći (UN, 2020):

- I. Organizovati rad od kuće kad god je to moguće, omogućavajući zaposlenima da nastave aktivno raditi iz svojih domova.
- II. Procijeniti uticaj epidemije/pandemije na preduzeće ili organizaciju, gledajući iz operativne i finansijske perspective
- III. Upravlјati novčanim tokom kroz lanac dostave.
- IV. Adresirati uticaj epidemije/pandemije na obaveze koje proizlaze iz ugovora s poslovnim partnerima.
- V. Identifikovati ključne rizike i osigurati kontinuitet poslovanja.

Pandemija je u relativno kratkom vremenskom periodu značajno uticala na privredu Bosne i Hercegovine. Prema podacima koje je početkom oktobra 2020. godine objavio Zavod za statistiku BiH, bruto domaći proizvod (BDP) je u trećem kvartalu 2020. godine opao za 6,3% u poređenju s istim periodom 2019. godine. Zbog ograničenog kretanja koje je pogodilo cijeli svijet, najveći uticaj na privredu u Bosni i Hercegovini zabilježen je u sektorima kao što su hotelijerstvo i ugostiteljstvo, gdje je pad iznosio 48%, te prijevoz i skladištenje, sa padom od 45,8% (Agencija za statistiku BiH, 2021). Ove djelatnosti, koje su u prethodnoj godini bilježile kontinuirani rast, bile su najviše pogođene krizom uzrokovanom pandemijom zbog ograničenja u kretanju ljudi i robe. (Ministarstvo civilnih poslova, 2020).

Kriza izazvana pandemijom COVID-19, prema posljedicama u poslovnom okruženju, svrstava se među događaje bez presedana. Recesijom i lockdownom najviše su pogođena mikro i mala preduzeća, posebno u sektorima poput saobraćaja, turizma, ugostiteljstva, građevinarstva i maloprodaje. Zaustavljanje poslovanja, trgovine i investicija ostavilo je brojne i višeslojne posljedice na globalnu ekonomiju, a privreda Federacije BiH nije izuzetak. Međutim, postavlja se pitanje da li su sve kompanije jednako pogođene i da li su svi aspekti poslovnih performansi podjednako trpjeli. Rezultati istraživanja pokazali su da nisu sve kompanije pretrpjele jednake posljedice; veličina kompanije imala je značajan uticaj na otpornost prema iznenadnim događajima. Također, istraživanje je pokazalo da je upravljanje imovinom prvo bilo pogođeno, dok su većina kompanija uspjele zadržati likvidnost i solventnost, a profitabilnost je u znatnoj mjeri očuvana. Nejednaka distribucija efekata pandemije po privrednim sektorima također je uočena, pri čemu je turizam pretrpio najveće devastirajuće posljedice. (Alibegović i Mahmutović, 2021).

4.2. Negativni uticaji pandemije COVID-19 na poslovanje mikro i malih preduzeća

U 2020. godini refleksije globalne krize i pad tražnje na tržištu rada u BiH pokazale su, nezavisno od na prvi pogled kratkoročnih negativnih efekata na zaposlenost, niz sistemskih slabosti, alarmantnih upozorenja i trasirale prioritete i pravce neophodnog djelovanja. Obnova bh. ekonomije u 2021. i kretanja na tržištu rada pokazala su različitu dinamiku, što je odraz ranijih strukturnih neusklađenosti i neadekvatnog modela rasta. Dodatni problemi vezani su za diskontinuitet parametara kretanja zaposlenosti i siromaštva te hitne potrebe transformacije rasta u pravcu više zaposlenosti i manje siromaštva. S obzirom na osjetljivu strukturu zaposlenih (preko 50% u sektoru usluga - najvećim dijelom usluga smještaja, restorana, trgovine, ličnih usluga), veliki gubitak radnih mjesta koji je značajno bio ublažen mjerama vlada i visoka nezaposlenost praćeni su istovremeno i nedostatkom kvalifikovane radne snage. Uz to, otpornost zaposlenosti javnog sektora i njena osjetljivost u privatnom sektoru odraz su kako naših unutrašnjih neusklađenosti tako i dugogodišnje neposvećenosti unapređenju poslovnog ambijenta. Sektori "kontaktne" ekonomije pokazali su visoku osjetljivost, a među njima su najranjivija upravo mikro i mala preduzeća. Uz općenito visok udio neformalne ekonomije u BiH, koji je dvostruko veći od prosjeka EU, privatni sektor snosi najveći teret neformalnosti, što je najznačajniji faktor ranjivosti. Slika postaje dodatno "obogaćena" činjenicom da je ova kriza povećala neformalnost i dodatno doprinijela krhkosti ekonomske i socijalne strukture, te umanjila skromne napore u smanjenju siromaštva.

Globalne krize poput ekonomske, klimatskih promjena i globalnog zagrijavanja, siromaštva, terorizma i razaranja imaju dugotrajan i kontinuiran tok manifestovanja negativnih uticaja. Njihove posljedice su pravovremeno sagledive, a globalne strategije za njihovo savladavanje i ublažavanje već su uspostavljene. Međutim, specifičnost krize COVID-19 se ogleda u manifestaciji u znatno kraćem vremenskom okviru zbog čega su i posljedice ekstremne i direktno vidljive, te je u skladu sa time neophodna brža reakcija, odnosno profesionalno djelovanje u cilju smanjenja rizika širenja virusa.

Pandemija COVID-19 uticala je na sve makroekonomske pokazatelje. Države sa stabilnim makroekonomskim pokazateljima i stabilnom ekonomskom politikom (prije svega razvijene zemlje) imale su veću otpornost na uticaj pandemije. S druge strane manje razvijene zemlje su teže odgovorile na pandemiju i njihovi makroekonomski pokazatelji su zabilježili značajne negativne trendove u periodu pandemije (OECD, 2020).

Uticaji kriza na društvo i život zajednice kontinuirano su istraživani kroz historiju. Nalazi ukazuju na brojne, uglavnom negativne, ali ponekad i pozitivne aspekte kriznih događaja. Zajednice se razlikuju po načinu na koji su pogođene krizom, vrsti kriznih događaja, pripremljenosti na krizne situacije, mehanizmima suočavanja te razini otpornosti.

Vlade entiteta i kantona mogle bi proširiti pristup vladinim programima subvencija kako bi ublažile negativne utjecaje pandemije. Ove subvencije mogle bi pomoći u nadoknadi privremenog smanjenja broja radnih sati u preduzećima koja su pogođena padom potražnje ili proizvodnje. Nakon samo mjesec dana od uvođenja restriktivnih mjera, u BiH i Republici Srpskoj zabilježeni su prvi negativni trendovi razvoja. Ovi trendovi nisu se mogli predvidjeti početkom 2020. godine, kada su usvajani redovni planski dokumenti. (World Bank, 2020).

Mnogi medicinski stručnjaci smatrali su da virus COVID-19 neće nestati brzo, pa su pripreme bile usmjerene na dugoročnu koegzistenciju s virusom. Prema izjavama kineskog veleposlanika u BiH Ji Pinga, Kina je pripremljena da dugoročno odgovori na promjene u okruženju. Uz sve napore u prevenciji i kontroli epidemije, Kina aktivno radi na povratku normalnog poretka ekonomskog i društvenog razvoja, fokusirajući se na nekoliko ključnih mjera. Prva mjera uključuje ublažavanje negativnih ekonomskih posljedica epidemije primjenom povoljnijih makroekonomskih politika. To uključuje posvećenost sprečavanju recesije i održavanju zaposlenosti i kvaliteta života građana kroz provođenje fiskalnih politika kao što su povećanje stope deficita i izdavanje posebnih državnih obveznica za borbu protiv epidemije, te monetarnih politika poput smanjenja obavezne rezerve i kamatnih stopa, kao i refinanciranje. Druga mjera je njegovanje novih točaka rasta, prvenstveno povećanje unutarnje potražnje. Kineska vlada usvojila je niz politika za poticanje potrošnje. Na primjer, lokalne vlade u Šangaju i Provinciji Hubei izdale su "kupone za kupovinu" kako bi stimulisale potrošnju. (Mrkonjić, 2021).

4.3. Pozitivni uticaj pandemije COVID-19 na poslovanje mikro i malih preduzeća.

Iako je pandemija COVID-19 dovela do mnogih negativnih posljedica po poslovanje mikro i malih preduzeća, postoje i neki pozitivni uticaji.

Prvo što je važno pomenuti jeste - povećanje e-trgovine. Pandemija je ubrzala proces digitalne transformacije, što je dovelo do povećanja e-trgovine. Ona preduzeća koja su prije pandemije imala razvijene module za e-trgovinu su bila u daleko većoj prednosti od

onih koji to nisu ranije uradili. Mikro i mala preduzeća koja su uspjela da se prilagode ovom trendu su imala priliku da povećaju svoj obim poslovanja.

U vezi sa prethodnim, pandemija je također dovela do povećanja korištenja društvenih mreža, što je omogućilo mikro i malim preduzećima da se ubrzano komercijaliziraju te da povećaju svoju vidljivost i dosegnu nove klijente. Pozitivna stvar u prilagođavanju preduzeća novim uslovima jeste što je takvo prilagođavanje često dovelo do smanjenja troškova u smislu javnog reklamiranja (svjetleće reklame, baneri itd.) koje je daleko skuplje od reklamiranja na društvenim mrežama, čime su preduzeća podizala profitabilnost.

Također pandemija je podigla svijest o zdravlju ljudi, a to je uticalo na povećanje tražnje za proizvodima i uslugama koje pomažu u održavanju higijene. To je omogućilo mikro i malim preduzećima da ponude nove proizvode i usluge i time prošire svoje poslovanje na novim tržištima u kojima je potražnja u tom trenutku bila na maksimumu.

Otvorena je mogućnost za fleksibilniji radni aranžmani - pandemija je također ubrzala trend fleksibilnog rada, što je omogućilo mikro i malim preduzećima da uštede na troškovima poslovanja i zadrže talente koji žele da rade na daljinu.

Dok se neke kompanije u BiH prilagođavaju i pronalaze načine da preusmjere svoju proizvodnju kao odgovor na COVID-19 i opću krizu, koristeći tehnologiju, uvodeći nova znanja i 3D štampanje za domaću proizvodnju lične zaštitne opreme i sličnih proizvoda, druge firme imaju manje opcija na raspolaganju jer ne mogu lako integritati nove tehnologije ili promijeniti poslovne modele kako bi se prilagodili novonastalim uvjetima.

4.4. Odgovor mikro i malih preduzeća na pandemiju COVID-19

Pandemija COVID-19 predstavlja ozbiljnu prijetnju ekonomiji BiH, usporedivu sa svjetskom finansijskom krizom iz 2008. godine, jer pogađa ekonomsku aktivnost putem kanala ponude i potražnje. Gotovo svaki sektor ekonomije BiH osjetio je efekte COVID-19, s obzirom da na vanjsku trgovinu otpada 81,3 posto BDP-a (World Bank, 2020). Neki sektori su bili posebno teško pogođeni. Na strani potražnje, restriktivne mjere donesene kao odgovor na pandemiju COVID-19 i naglo smanjenje turizma te povezanih uslužnih sektora duboko su se odrazili na privatnu potrošnju, koja je ključni pokretač ekonomije BiH i koja je doživjela oštar pad. Prihodi od turizma su znatno opali, pri čemu domaće vlade procjenjuju da su hoteli radili sa samo 10 posto kapaciteta (UN, 2020). Prema zvaničnim izvještajima vlade BiH, do 850.000 noćenja turista u BiH otkazano je u martu, aprilu i maju 2020. godine zbog pandemije COVID-19.

Na strani ponude, mjere za sprječavanje širenja koronavirusa, kao što su zatvaranje preduzeća, značajno su prekinule proizvodnju robe, kako utržive tako i neutržive. Prekid u lancima snabdijevanja, kao i smanjena potražnja iz EU i ključnih trgovinskih partnera iz zemalja CEFTA-e, uzrokovali su pad u proizvodnji i izvozu robe. Na primjer, nakon što je

epidemija COVID-19 proglašena u Italiji, proizvodnja u nekoliko sektora ekonomije BiH, uključujući tekstilnu industriju, industriju proizvodnje obuće, kožnu, drvoprerađivačku i metaloprerađivačku industriju, prepolovljena je ili čak potpuno obustavljena. Italija je glavni izvor sirovina za ove industrije, ali i ključno izvozno tržište (UN, 2020). Produžena recesija izazvana pandemijom COVID-19 u EU i kod ključnih trgovinskih partnera u zemljama CEFTA-e mogla bi imati još ozbiljnije efekte na izvozno orijentisane sektore i firme, te tako uticati na srednjoročne izgleda za rast. Šokovi u ponudi i potražnji povezani s COVID-19, uključujući direktne restriktivne mjere, slabljenje povjerenja i povećanu nesigurnost u pogledu političkih odgovora, prisilili su mnoga preduzeća da smanje broj zaposlenih kako bi izdržali posljedice pandemije (Softić, 2010).

Manja preduzeća su bila teže pogođena od većih firmi zbog ograničenih internih resursa za ublažavanje šokova u ponudi i/ili pada potražnje, kao i zbog otežanog pristupa finansijskim sredstvima. S obzirom da ekonomiju BiH čine uglavnom mala i srednja preduzeća, ovo predstavlja važno ekonomsko-političko pitanje. Posebno je značajno napomenuti da je 98 posto mikro preduzeća u vlasništvu žena, te su ona najteže pogođena, što ukazuje na važnost rodne dimenzije u ovoj situaciji (World Bank, 2020). Sektori koji su orijentisani na domaće tržište ili su povezani s online uslugama, kao što su poljoprivreda, informaciono-komunikacijske tehnologije (IKT), zdravstvo i socijalne usluge, manje su pogođeni pandemijom COVID-19 zbog manjeg broja poremećaja. S druge strane, sektori koji pružaju lične usluge, poput turizma i ugostiteljstva, te radno intenzivne industrije, najteže su pogođeni. Ovi sektori su osjetili drastične padove u potražnji i ozbiljne prekinde u operacijama zbog restriktivnih mjera i smanjenog broja klijenata. Manja preduzeća su također suočena s dodatnim izazovima kao što su manjak finansijskih rezervi, smanjen pristup kreditima, i otežana mogućnost prilagođavanja na promjene u tržišnim uslovima. Potrebno je hitno pružiti podršku kroz subvencije, olakšice, pristup povoljnim kreditima i druge mjere kako bi se osigurala njihova održivost i opstanak u ovim teškim vremenima.

Naročito su bili pogođeni sektori kulture koji su pogođeni vladinim mjerama morali otkazati sve događaje što je na kraju dovelo do zatvaranja institucija.

Iako većina javnih institucija u oblasti kulture nije morala slati radnike na čekanje, suočavale su se s gubitkom prihoda zbog obustave prodaje karata, zatvaranja radnji, kafića i drugih usluga. Nasuprot tome, privatna kulturna i zanatska preduzeća, kao i samostalni umjetnici, bili su ozbiljno pogođeni. Ovaj sektor obuhvata veliki broj raznih djelatnosti i nije sve podjednako pogodila pandemija, ili barem ne u istoj mjeri. Najviše su stradale djelatnosti koje se oslanjaju na predstave uživo i u velikoj mjeri zavise od turizma, koji je pogođen zabranom okupljanja, ograničenim mogućnostima putovanja, nemogućnošću planiranja poslova i stagnacijom kulturnog turizma. Najvažniji faktor za preživljavanje sektora kulturnog naslijeđa bio je gubitak prihoda izazvan prisilnim zatvaranjem institucija kulture, muzeja i lokaliteta od historijskog značaja. Činjenica da posjetoci iz inostranstva nisu mogli putovati u turistička područja duži period također je imala multiplicirajući efekat na negativan ekonomski učinak. Osim toga, ovaj sektor je značajno pogođen

rebalansom budžeta u odgovoru na krizu izazvanu pandemijom COVID-19. Na primjer, tokom rebalansa budžeta Federacije BiH, planirani transfer sredstava za razvoj turističkih lokacija u iznosu od 2,5 miliona KM je potpuno ukinut; sredstva za kina su smanjena za 2,34 miliona KM, a transfer za kulturu od značaja za Federaciju BiH je smanjen za 50.000 KM (UN, 2020).

Ukupno gledano, sektor kulture pretrpio je velike gubitke, a mnoge inicijative su morale biti odgođene ili otkazane. Bez adekvatne podrške i dodatnih sredstava, oporavak ovog sektora će biti dugotrajan i težak. Za očuvanje kulturnog naslijeđa i podršku umjetnicima bit će potrebno dodatno angažovanje i strateško planiranje kako bi se umanjili negativni efekti pandemije na dugoročnu održivost kulturnog sektora.

S obzirom na rizik da će period nakon krize izazvane COVID-19 pandemijom predstavljati izazov za tržište i poslovno okruženje u BiH, postoji opasnost od daljnjeg upućivanja radnika na čekanje. Izuzetno je važno da odgovori kroz politike vlasti budu usmjereni na očuvanje radnih mjesta u privatnom sektoru, kako bi se stvorila baza iz koje će se ubrzati otvaranje novih radnih mjesta u srednjoročnom periodu za one koji su ostali bez posla ili su izgubili posao tokom krize. S obzirom na ograničeni fiskalni prostor, važno je da podrška kroz politike i programe bude transparentna i dobro usmjerena, kako bi se osiguralo da je korisna za firme koje su u najvećoj potrebi. Implementacija mora biti blagovremena, uz rješavanje rizika političke nesigurnosti, te vezana za jasno definisane rokove i fiskalno održiva.

Vlade moraju osigurati da podrška kroz politike i programe bude usmjerena na sektore koji su najviše pogođeni, kao i na one koji imaju potencijal za brzi oporavak i rast. Također, važno je razviti mehanizme za praćenje i evaluaciju efikasnosti ovih mjera kako bi se osiguralo da sredstva budu iskorištena na najbolji mogući način. Jedan od ključnih prioriteta treba biti pružanje pomoći malim i srednjim preduzećima, koja su kičma ekonomije BiH, ali su i najviše pogođena krizom. Potrebno je razviti specifične programe podrške za ova preduzeća, uključujući subvencije, povoljne kredite i druge oblike finansijske pomoći.

Također, važno je osigurati da preduzeća imaju pristup informacijama i resursima koji su im potrebni za prilagođavanje novim uslovima poslovanja. Na kraju, saradnja između privatnog sektora, vlade i međunarodnih organizacija bit će ključna za uspješan oporavak. Zajednički naponi i koordinirane akcije mogu pomoći u ublažavanju posljedica krize i osigurati održiv ekonomski rast u post-pandemijskom periodu.

Kriza izazvana COVID-19 pandemijom ne samo da je povećala nezaposlenost, već je stvorila i rizik od pogoršanja radnih uvjeta. Radna mjesta koja će biti zadržana ili tek otvorena moraju biti zasnovana na principima dostojanstvenog rada. Zatvaranja i razna ograničenja kretanja uvedena zbog pandemije COVID-19 utjecala su na modalitete rada ljudi. Mnogi ljudi i dalje djelimično rade od kuće, te sada ne postoji jasna granica između radnog mjesta i doma. U tom kontekstu, preventivne mjere protiv nasilja i zlostavljanja na

radnom mjestu trebaju se primijeniti i na rad od kuće. Nasilje i zlostavljanje mogu se dešavati i kod kuće, ne samo od strane poslodavaca, kolega i poslovnih klijenata, već i od članova porodice. Posebna pažnja mora biti posvećena pružanju psihološke podrške žrtvama nasilja i zlostavljanja na poslu, te povećanju broja linija za prijavljivanje takvih slučajeva kako bi se svi mogli nositi s novim modalitetima rada tokom krize izazvane pandemijom COVID-19. Postojeće rodne nejednakosti vjerojatno će se produbiti u kontekstu krize izazvane pandemijom COVID-19, jer su prethodne pandemije pokazale da imaju disproporcionalne i trajne efekte na rad i egzistenciju žena (Šunje, Kurtić i Veselinović, 2020). Žene su često više pogođene krizama zbog svoje zastupljenosti u sektorima najteže pogođenim pandemijom, kao i zbog povećanih obaveza u domaćinstvu i brizi o djeci.

Stoga je ključno usmjeriti napore na smanjenje rodni nejednakosti kroz politike koje podržavaju žene na radnom mjestu i kod kuće. Ovo uključuje osiguranje fleksibilnih radnih uslova, podršku za brigu o djeci i starijim članovima porodice, te programe obuke i razvoja koji ženama omogućavaju pristup boljim radnim prilikama. Također, važno je promovisati svijest o problemima s kojima se žene suočavaju i raditi na stvaranju inkluzivnog radnog okruženja koje poštuje i podržava sve radnike, bez obzira na spol. U konačnici, uspješan odgovor na krizu zahtijeva koordinirane napore svih dionika – vlade, poslodavaca, radnika i civilnog društva – kako bi se osigurala zaštita prava radnika, unaprijedili radni uslovi i smanjile nejednakosti u društvu.

Samo zajedničkim naporima i holističkim pristupom možemo osigurati da se društvo i ekonomija oporave od pandemije na način koji je pravedan, održiv i inkluzivan za sve.

5. UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA MIKRO I MALA PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

5.1. Opis toka istraživanja

Istraživanje je provedeno u periodu od februara 2023. do marta 2024. godine putem upitnika koji je kreiran u Google forms alatu i distribuiran ispitanicima putem e-maila. Populacija uzorka su svi zaposleni u Bosni i Hercegovini, na osnovu kojih je odabran slučajni uzorak. Zbog toga je što je fokus teme rada na mikro i malim preduzećima, zaposlenici iz takvih preduzeća su bili u fokusu kod distribuiranja ankete, međutim prikupljeno je nekoliko odgovora i od onih koji su zaposleni u drugim (srednjim i velikim) preduzećima zbog usporedbe.

5.2. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju bit će prikazani rezultati istraživanja. Rezultati će biti predstavljeni grafički i bit će provedena deskriptivna statistika za određena anketna pitanja.

Na grafikonu 1. prikazana je distribucija ispitanika prema spolu.

Grafikon 1. Spol ispitanika

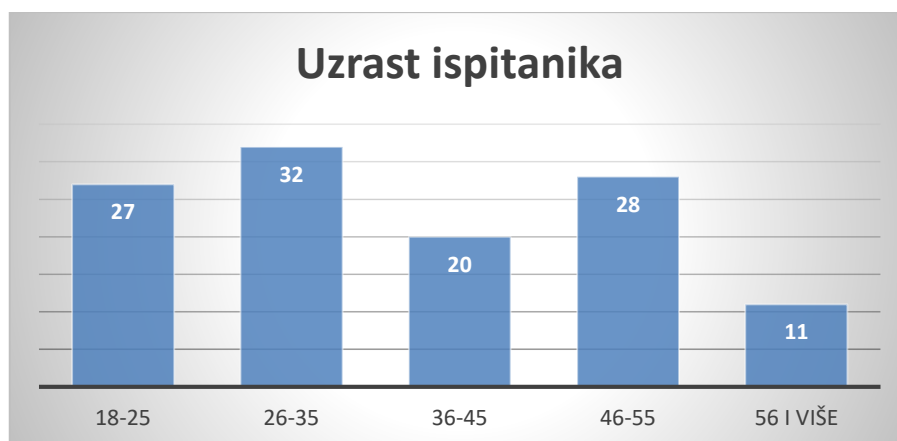


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata možemo vidjeti da je u anketnom upitniku učestvovalo više ispitanika muškog pola, konkretno 60% ispitanika ili 71 osoba. Ženskih ispitanika bilo je 40% ili 47 osoba.

Na grafikonu 2. prikazana je distribucija ispitanika prema starosti.

Grafikon 2. Uzrast ispitanika

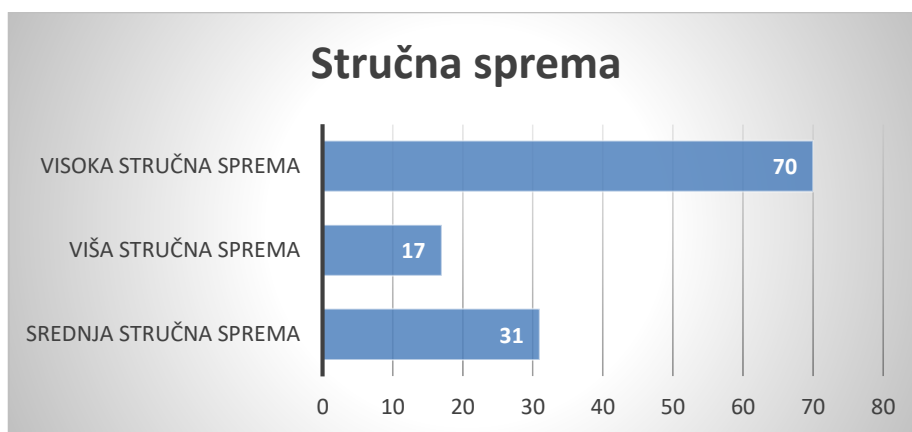


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina, konkretno 32 ispitanika, ili 27,12%. Nakon toga slijede ispitanici između 46 i 55 godina kojih je bilo ukupno 28, ili 23,73%. Zatim slijede ispitanici od 18 do 25 godina kojih je bilo ukupno 27, ili 22,88%. Poslije toga, bilo je 20 ispitanika od 36 do 45 godina, ili 16,95%, a najmanje je bilo ispitanika koji su stariji od 56 godina, sa 11 osoba, ili 9,32% od ukupnog broja ispitanika.

Grafikon 3. prikazuje distribuciju ispitanika prema stručnoj spremi.

Grafikon 3. Stručna sprema

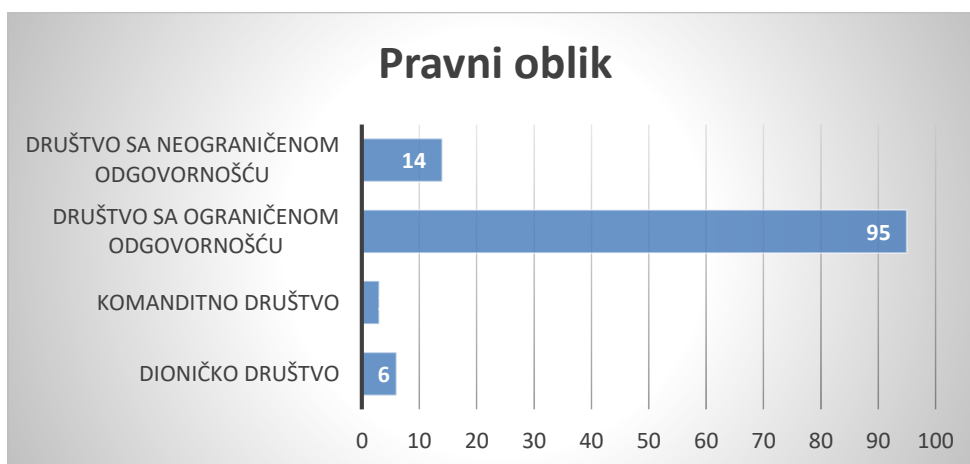


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da najveći broj ispitanika ima stečenu visoku stručnu spremu, konkretno njih 70 ili 59,32%. Pored toga, 17 ispitanika, ili 14,41% njih, imalo je višu stručnu spremu, dok ostatak ispitanika, njih 31, ili 26,27%, ima stečenu srednju stručnu spremu.

Grafikon 4. prikazuje distribuciju ispitanika prema pravnom obliku kompanije u kojoj su zaposleni.

Grafikon 4. Pravni oblik

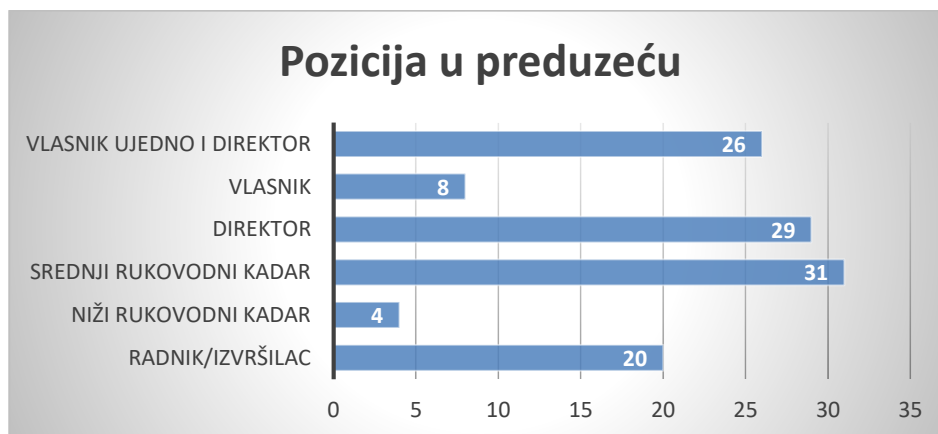


Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora ispitanika, vidimo da je ubjedivo najveći broj njih zaposlen u društvima sa ograničenom odgovornošću, konkretno 95 ispitanika što predstavlja 80,51% ispitanog uzorka. Nakon toga, bilo je 14 ispitanika, ili 11,86%, koji su zaposleni u društvima sa neograničenom odgovornošću. 6 ispitanika, ili 5,08% zaposleni su u dioničkim društvima, dok su samo 3 ispitanika, ili 2,54%, zaposleni u komanditnim društvima.

Na grafikonu 5. prikazana je distribucija ispitanika prema poziciji koju obavljaju u preduzeću.

Grafikon 5. Pozicija u preduzeću

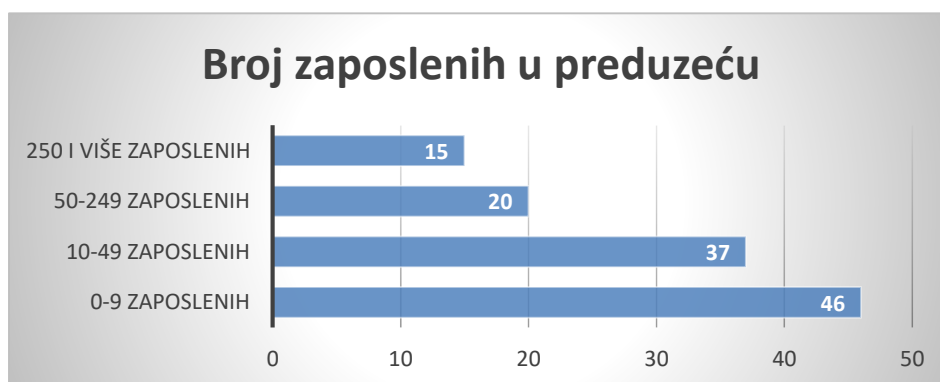


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, vidimo da je najveći broj ispitanika pripadao srednjem rukovodnom kadru, konkretno 31 ispitanik ili 26,27%. Nakon toga, u ispitivanju je učestvovalo 29 direktora, ili 24,58%. Odmah iza toga slijede vlasnici koji su ujedno i direktori, sa 26 ispitanika, ili 22,03%. Osim toga, bilo je 20 ispitanika, ili 16,49%, sa pozicijom radnik/izvršilac, te 8 ili 6,78% ispitanika koji su vlasnici preduzeća. Najmanje je bilo onih u nižem rukovodnom kadru, sa 4 ili 3,39% ispitanika.

Na grafikonu 6. prikazana je distribucija prema broju zaposlenih u preduzeću ispitanika.

Grafikon 6. Broj zaposlenih u preduzeću

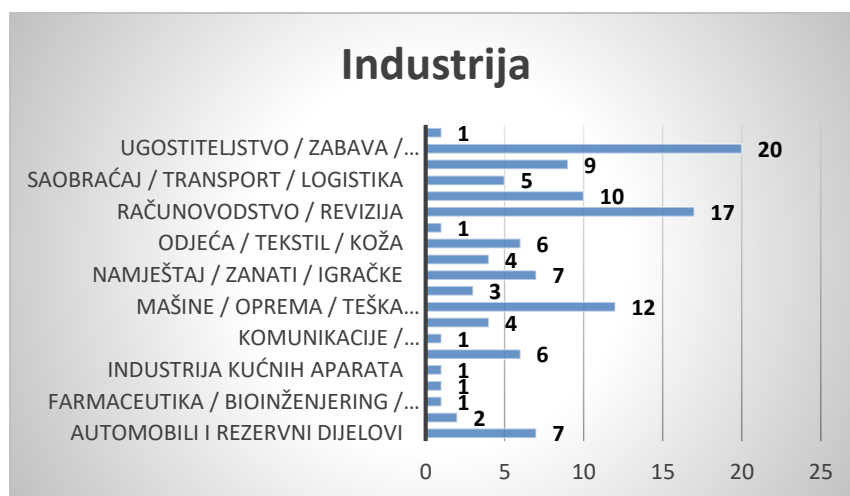


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, ožemo zaključiti da je bilo najviše manjih kompanija. 46 ispitanika, ili 38,98% bilo je zaposleno u kompanijama sa manje od 10 zaposlenih. 37 ispitanika, ili 31,36%, bilo je zaposleno u kompanijama veličine 10 do 50 zaposlenih. Nakon toga, 20 zaposlenih, ili 16,95%, bilo je zaposleno u kompanijama veličine 50 do 250 zaposlenih, dok je 15 ispitanika, ili 12,71%, bilo zaposleno u većim kompanijama koje imaju preko 250 zaposlenih.

Grafikon 7 prikazuje distribuciju prema industriji u kojoj pripada preduzeće u kojem ispitanici rade.

Grafikon 7. Industrija

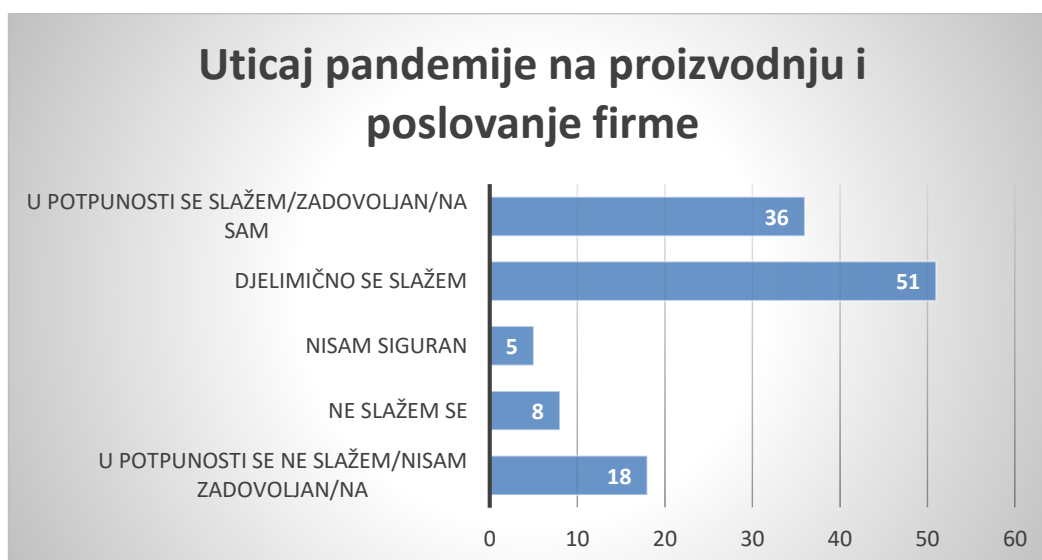


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, možemo vidjeti da najveći broj ispitanika radi u ugostiteljstvu, konkretno njih 20, ili 16,95%. Nakon toga, 17 ispitanika, ili 14,41% radi u računovodstvu. Nakon toga slijedi industrija mašina, razvoj nekretnina i trgovina, sa 12, 10 i 9 ispitanika. U ostalim industrijama bio je zaposlen nešto manji broj ispitanika.

Grafikon 8 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na tvrdnju da je pandemija značajno uticala na proizvodnju/pružanje usluga, odnosno uopšteno na poslovanje njihove firme.

Grafikon 8. Uticaj pandemije na proizvodnju i poslovanje firme



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata možemo zaključiti da se većina ispitanika slaže da je pandemija značajno uticala na proizvodnju i poslovanje njihove kompanije. 36 ispitanika, ili 30,51%

njih, reklo je da se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, dok se 51 ispitanik, ili 43,22%, djelimično slaže. Suprotno tome, 8 ispitanika, ili 6,78% njih, nije se slagalo sa ovom tvrdnjom, dok se 18 ispitanika, ili 15,25% uopšte nije slagalo sa navedenom tvrdnjom. Osim toga, mali broj ispitanika, konkretno njih 5, odgovorilo je da nisu sigurni.

Nakon ovih pitanja, ispitanici su imali zadatak da ocijene njihovo slaganje sa određenim tvrdnjama koristeći Likertovu skalu uz sljedeće ocjene: 1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = nisam siguran, 4 = djelimično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem. Prva grupa tvrdnji koju su ispitanici trebali ocijeniti odnosila se na razloge obustave/poteškoća proizvodnje i poslovanja njihove kompanije.

U tabeli 4. prikazana je deskriptivna statistika ocjena ispitanika za navedene tvrdnje.

Tabela 4. Deskriptivna statistika za razloge poteškoća u proizvodnji i poslovanju

Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Min	Max
Nedostatak materijala za proizvodnju	2,42	1,36	1	5
Poteškoće u razvoju tržišta	3,13	1,36	1	5
Uticaj mjera poduzetih kao odgovor na pandemiju	3,19	1,31	1	5
Nešto drugo	2,32	1,25	1	5
Nije bilo posebnih poteškoća	2,19	1,36	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele, možemo zaključiti da su kod ispitanika uglavnom uticaj mjera poduzetih kao odgovor na pandemiju i poteškoće u razvoju tržišta imale najveći uticaj na poteškoće u proizvodnji i poslovanju firme, jer su za ove dvije tvrdnje prosječne vrijednosti su bile najveće. Ostale tvrdnje imale su nešto niže ocjene.

Standardne devijacije odgovora bile su veoma slične, u rasponu od 1,25 do 1,36 što znači da su za toliko podaci odstupali od prosječnih vrijednosti. Minimalna vrijednost za sve tvrdnje iznosila je 1, dok je maksimalna ocjena za sve tvrdnje iznosila 5.

Druga grupa tvrdnji koju su ispitanici trebali ocijeniti ticala se glavnih operativnih pritisaka sa kojima se firma ispitanika suočavala tokom pandemije.

U tabeli 5. prikazana je deskriptivna statistika ocjena ispitanika za navedene tvrdnje.

Tabela 5. Deskriptivna statistika za glavne operativne pritiske tokom pandemije

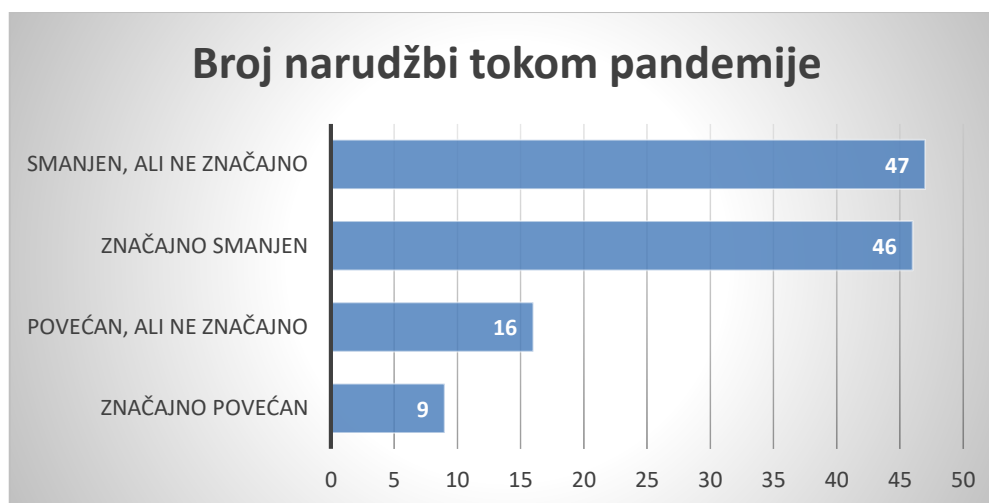
Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Min	Max
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bili su u segmentu plaćanja zaposlenima i njihovog osiguranja	2,68	1,36	1	5
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bili su u segmentu plaćanja najma (zgrade, oprema)	2,30	1,22	1	5
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bili su u segmentu otplate kredita	2,51	1,33	1	5
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bili su u segmentu plaćanja dugova	2,56	1,35	1	5
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bili su u segmentu otkazivanje naloga	2,88	1,44	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele, možemo zaključiti da su u kompanijama ispitanika glavni operativni pritisci sa kojima se kompanija suočavala bili u segmentu otkazivanja naloga, kao i plaćanja zaposlenima, jer su te dvije tvrdnje imale najveće prosječne ocjene. Nakon toga slijede tvrdnje koje su se odnosile na plaćanje dugova i otplatu kredita, dok je plaćanje najma imalo nešto manji uticaj. Standardne devijacije odgovora bile su slične, u rasponu od 1,22 do 1,44 što znači da su podaci za toliko odstupali od prosječnih vrijednosti. Minimalna vrijednost za sve tvrdnje iznosila je 1, dok je maksimalna ocjena za sve tvrdnje iznosila 5.

Grafikon 9 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika u vezi s tim da li se njihov broj narudžbi tokom pandemije povećao ili smanjio.

Grafikon 9. Broj narudžbi tokom pandemije

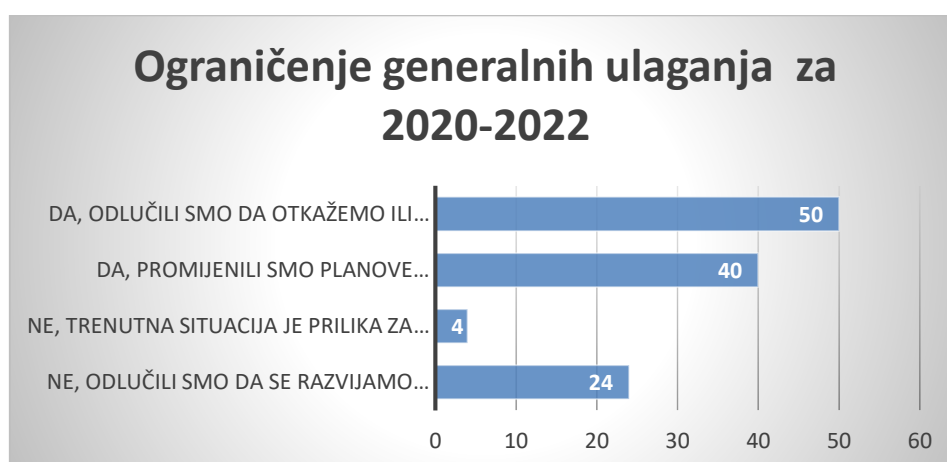


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata moguće je zaključiti da je za većinu kompanija došlo do smanjenja u broju narudžbi tokom pandemije. 47 ispitanika, ili 39,83% reklo je da se broj narudžbi smanjio, ali ne značajno. 46 ispitanika, ili 38,98%, reklo je da se broj narudžbi njihove kompanije tokom pandemije značajno smanjio. S druge strane, 16 ispitanika, ili 13,56%, je reklo da se broj narudžbi tokom pandemije povećao, dok je njih 9, ili 7,63%, reklo da se broj narudžbi značajno povećao.

Grafikon 10 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika u vezi s tim da li su njihove kompanije ograničile broj generalnih ulaganja za 2020-2022.

Grafikon 10. Ograničenje generalnih ulaganja za 2020-2022

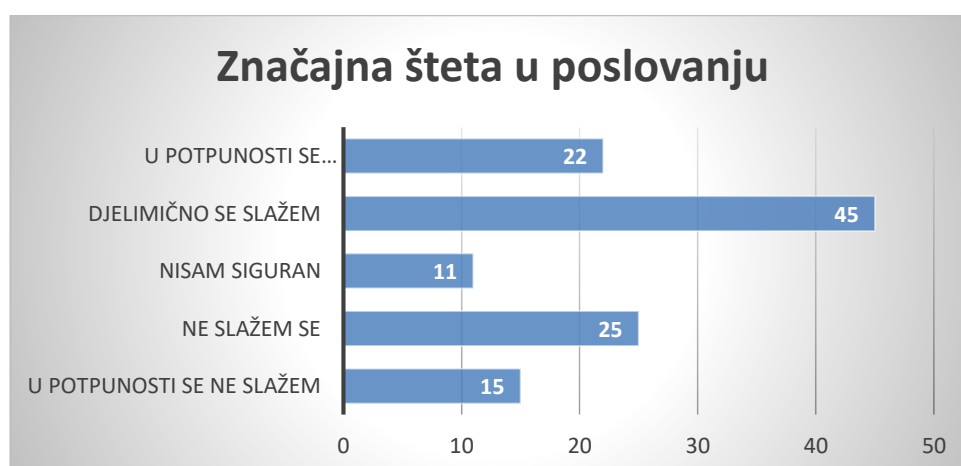


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata moguće je zaključiti da je kod većine kompanija došlo do ograničenja generalnih ulaganja. 50 ispitanika, što je ukupno 42,37%, reklo je da su odlučili da otkazu ili odlože sve investicije koje nisu kritične. Osim toga, 40 ispitanika, ili 33,90% reklo je da je došlo do promjene planova ulaganja, ali ne u drastičnoj mjeri. S druge strane, 24 ispitanika, ili 20,34% je reklo da su se njihove kompanije odlučile razvijati onako kako su planirale prije krize. Na kraju, 4 ispitanika su rekla da je trenutna situacija prilika za njihovo poslovanje, što je ukupno 3,39% ispitanika.

Grafikon 11 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na tvrdnju da su od pojave pandemije pretrpili značajnu štetu u poslovanju.

Grafikon 11. Značajna šteta u poslovanju



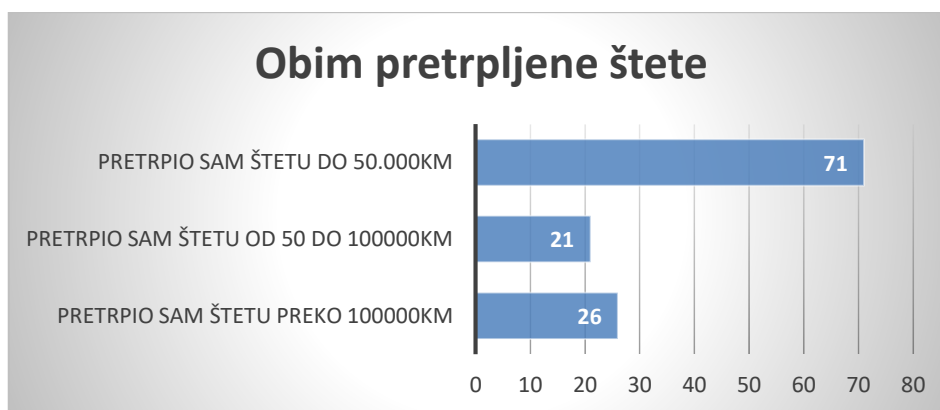
Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, možemo vidjeti da su odgovori ispitanika uglavnom podijeljeni ali da više „naginju“ ka tome da je došlo do značajne štete u poslovanju. 22 ispitanika se u

potpunosti slagalo sa ovom tvrdnjom, ili njih 18,64%. Osim toga, 45 ispitanika se djelimično slagalo sa tvrdnjom, ili njih 38,14%. 11 ispitanika reklo je da nisu sigurni, ili njih 9,32%. S druge strane, 25 ispitanika reklo je da se ne slažu sa tvrdnjom, ili 21,19% njih, dok se 15 ispitanika u potpunosti nije slagalo sa tvrdnjom, konkretno njih 12,71%.

Grafikon 12 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika obimu štete u poslovanju.

Grafikon 12. Obim pretrpljene štete

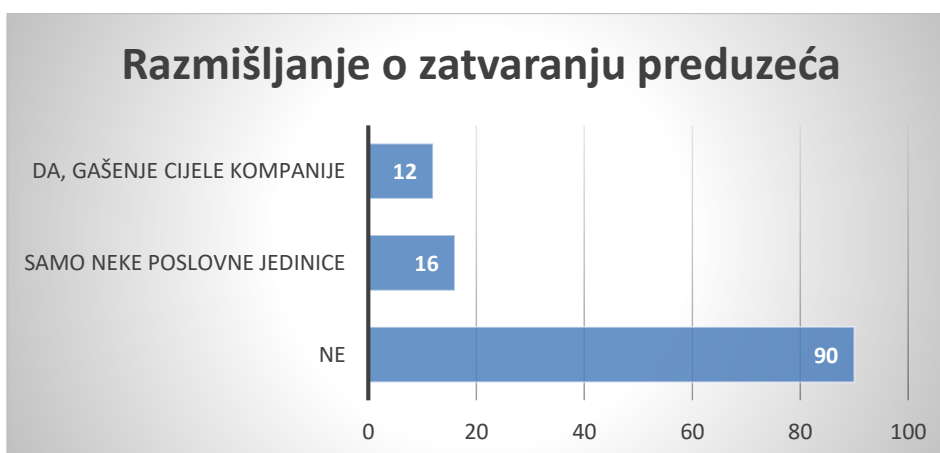


Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora ispitanika, vidimo da je većina kompanija pretrpjela štetu do 50.000 KM, konkretno 71 ispitanika, ili 60,17%. Osim toga, 21 kompanija, ili 17,80%, pretrpjela je štetu od 50.000 do 100.000 KM, dok je 26 kompanija, ili 22,03% pretrpjelo štetu veću od 100.000 KM.

Grafikon 13 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na pitanje da li su tokom pandemije razmišljali o zatvaranju preduzeća.

Grafikon 13. Razmišljanje o zatvaranju preduzeća



Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora ispitanika možemo zaključiti da velika većina njih nije razmišljala o zatvaranju preduzeća. 90 ispitanika, ili 76,27%, reklo je da nisu razmišljali o zatvaranju. 16, ili 13,36% ispitanika reklo je da su razmišljali o zatvaranju nekih poslovnih jedinica, dok je 12 ispitanika, ili 10,17%, razmišljalo o gašenju cijele kompanije.

Grafikon 14 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na pitanje da li su tokom pandemije bili prinuđeni da otpuste radnike.

Grafikon 14. Otpuštanje radnika

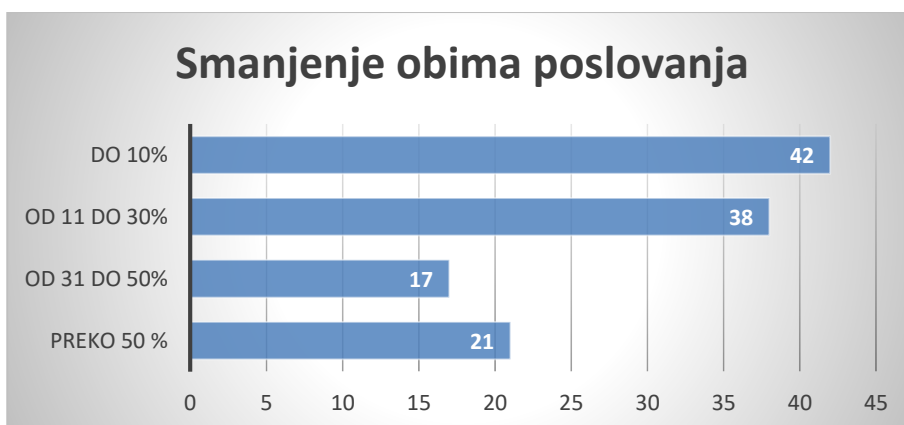


Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora ispitanika može se zaključiti da većina njih nije bila prinuđena da otpusti radnike, konkretno 71% njih, ili 84 ispitanika. S druge strane, preostalih 29% ili 34 ispitanika, rekli su da su tokom pandemije bili prinuđeni na otpuštanje radnika.

Grafikon 15 prikazuje distribuciju procenta smanjenja obima poslovanja koju su kompanije pretrpjele za vrijeme pandemije.

Grafikon 15. Smanjenje obima poslovanja



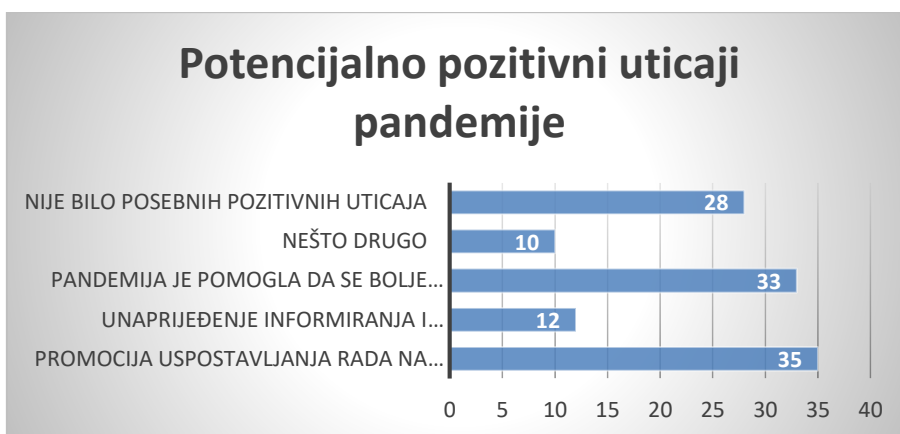
Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora ispitanika može se zaključiti da je najveći broj kompanija smanjio obim poslovanja do 10%, konkretno 42 kompanije, ili 35,59%. Nakon toga, 38 kompanija,

ili 32,20%, smanjile su obim prodaje za 11 do 30%. 17 kompanija, ili 14,41% smanjilo je obim poslovanja od 31 do 50%, dok je 21 kompanija, ili 17,80% njih, bilo primorano smanjiti obim poslovanja za više od 50%.

Grafikon 16 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na to koji su potencijalno pozitivni uticaji pandemije na poslovanje.

Grafikon 16. Potencijalno pozitivni uticaji pandemije



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da je većina ispitanika istakla uspostavljanje rada na daljinu kao pozitivan uticaj, sa konkretno 35 ispitanika, ili 29,66% ukupnog broja ispitanika. Nakon toga, slijedi doprinos pandemije tome da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi, sa 33 odgovora, ili 27,97%. Suprotno tome, 28 ispitanika, ili 23,73%, smatralo je da nije bilo posebnih pozitivnih uticaja. 12 ispitanika, ili 10,17%, istaklo je da je unaprijeđenje informiranja i digitalizacije firmi potencijalno pozitivni uticaj pandemije, a 10 ispitanika, ili 8,47% njih, reklo je da je nešto drugo u pitanju.

5.3. Diskusija rezultata

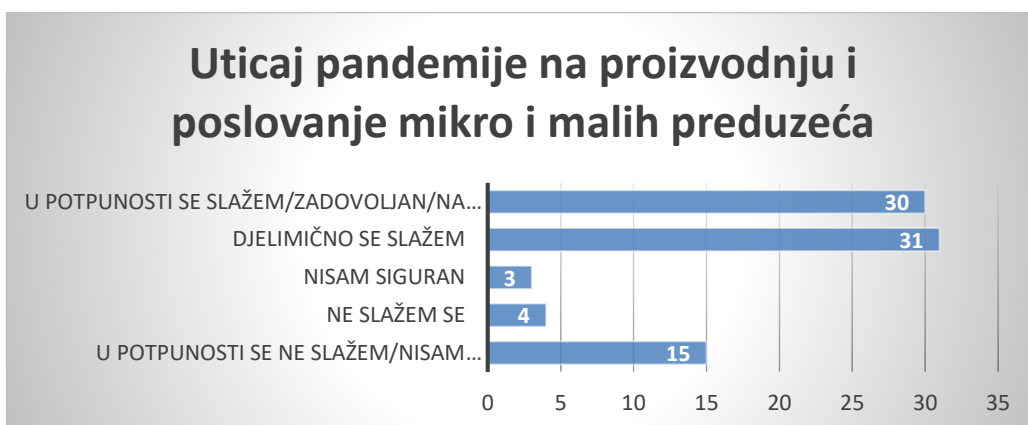
U radu su prethodno definisane dvije hipoteze, a prva je glasila:

H0: Pandemija COVID-19 je imala izuzetno negativan uticaj na poslovanje mikro i malih preduzeća u BiH.

Od 118 ispitanika u anketi, ukupno njih 83 zaposleno je u mikro i malim preduzećima. Konkretno, 46 ispitanika zaposleno je u mikro preduzećima sa manje od 10 zaposlenih, dok je 37 ispitanika zaposleno u malim preduzećima, sa 10 do 50 zaposlenih.

Na grafikonu 17 prikazan je uticaj pandemije na proizvodnju i poslovanje malih i mikro preduzeća.

Grafikon 17. Uticaj pandemije na proizvodnju i poslovanje mikro i malih preduzeća

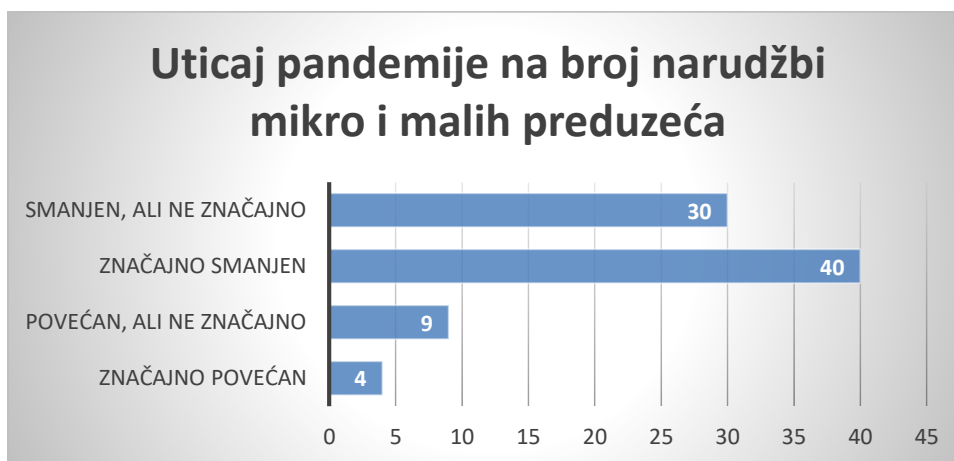


Izvor: kreacija autora

Kada je u pitanju uticaj pandemije na proizvodnju i poslovanje, vidimo da su rezultati nešto drugačiji nego kada su uključena sva preduzeća iz uzorka. Većina ispitanika se slagalo sa tvrdnjom da je pandemija značajno uticala na poslovanje. U ovom slučaju, 30 ispitanika, ili 36,14% njih se u potpunosti slaže sa tvrdnjom. 31 ispitanik se djelimično slaže, što je 37,35% ukupnog broja ispitanika. 3 ispitanika nisu bili sigurni, ili 3,61%. 4 ispitanika se nije slagalo sa tvrdnjom, 4,82%, dok se 15 ispitanika uopšte nije slagalo sa tvrdnjom, što je 18,07% ukupnog broja.

Nakon toga, na grafikonu 18 prikazan je broj narudžbi tokom pandemije za mala i mikro preduzeća

Grafikon 18. Uticaj pandemije na broj narudžbi malih i mikro preduzeća

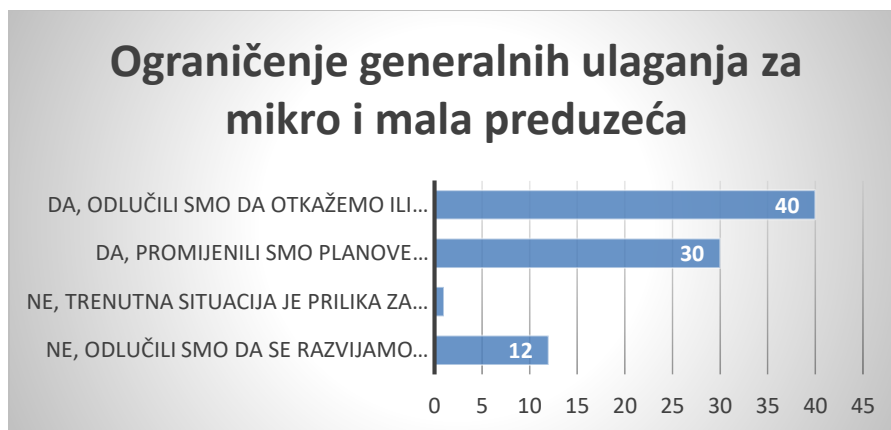


Izvor: kreacija autora

Kada je u pitanju broj narudžbi, vidimo je kod velike većine ispitanika došlo do smanjenja broja narudžbi. 30 ispitanika je reklo da je broj narudžbi smanjen, ali ne značajno, što je 36,14% ispitanika. 40 njih je reklo da je broj narudžbi značajno smanjen, ili 48,19% njih. S

druge strane, 9 ispitanika reklo je da je broj narudžbi neznatno povećan, njih 10,84%, dok su 4 ispitanika rekla da se broj narudžbi značajno povećao, što je 4,82% ukupnog broja ispitanika. Na grafikonu 19 prikazano je ograničenje ulaganja tokom pandemije za mikro i mala preduzeća.

Grafikon 19. Ograničenje generalnih ulaganja za mikro i mala preduzeća

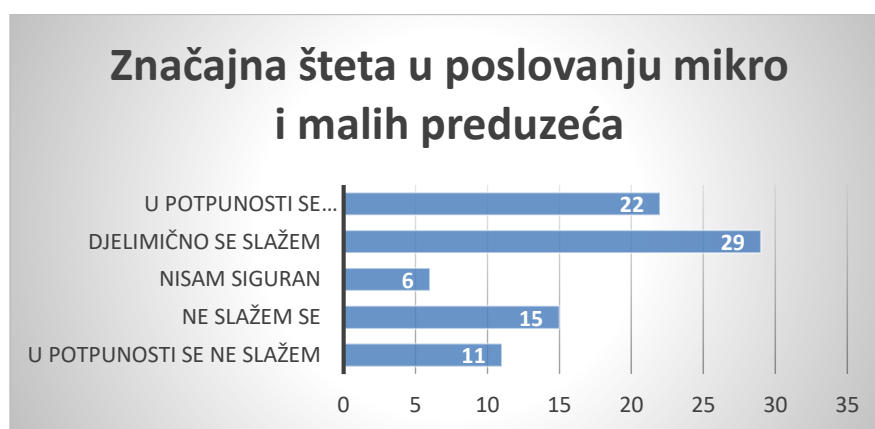


Izvor: kreacija autora

Kada je u pitanju ograničenje ulaganja, možemo vidjeti da je većina mikro i malih kompanija tokom pandemije ograničila svoja ulaganja. Čak 40 kompanija moralo je odložiti ili otkazati sve investicije koje nisu kritične, što je ukupno 48,19% njih. Osim toga, 30 kompanija, ili 36,14% je promijenilo planove ulaganja, ali ne drastično. 12 kompanija nije bilo pogođeno, što predstavlja 14,46% ukupnog uzorka, dok je jedna kompanija naglasila da je to bila prilika za njeno poslovanje.

Na grafikonu 20 prikazana je značajna šteta u poslovanju mikro i malih preduzeća.

Grafikon 20. Značajna šteta u poslovanju mikro i malih preduzeća

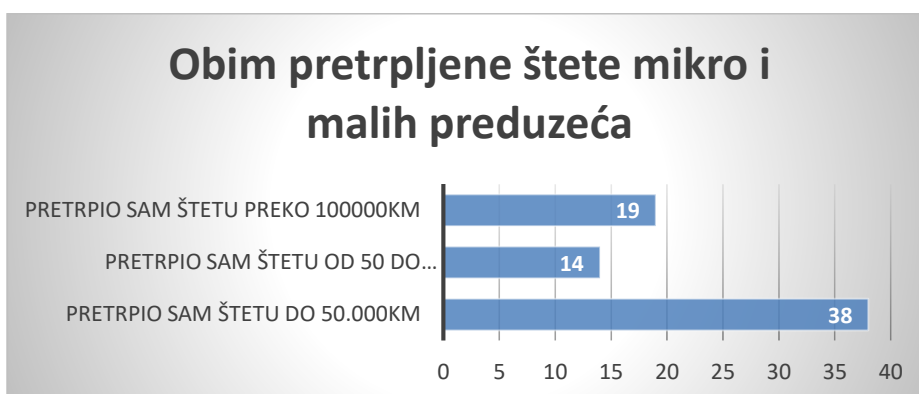


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, možemo vidjeti da je većina mikro i malih preduzeća pretrpjelo značajnu štetu u poslovanju, međutim bilo je i onih koja nisu. 22 ispitanika se u potpunosti slagalo sa ovom tvrdnjom, ili njih 18,64%. Osim toga, 45 ispitanika se djelimično slagalo sa tvrdnjom, ili njih 38,14%. 11 ispitanika reklo je da nisu sigurni, ili njih 9,32%. S druge strane, 25 ispitanika reklo je da se ne slažu sa tvrdnjom, ili 21,19% njih, dok se 15 ispitanika u potpunosti nije slagalo sa tvrdnjom, konkretno njih 12,71%.

Na grafikonu 21 prikazan je obim pretrpljene štete mikro i malih preduzeća.

Grafikon 21. Obim pretrpljene štete mikro i malih preduzeća

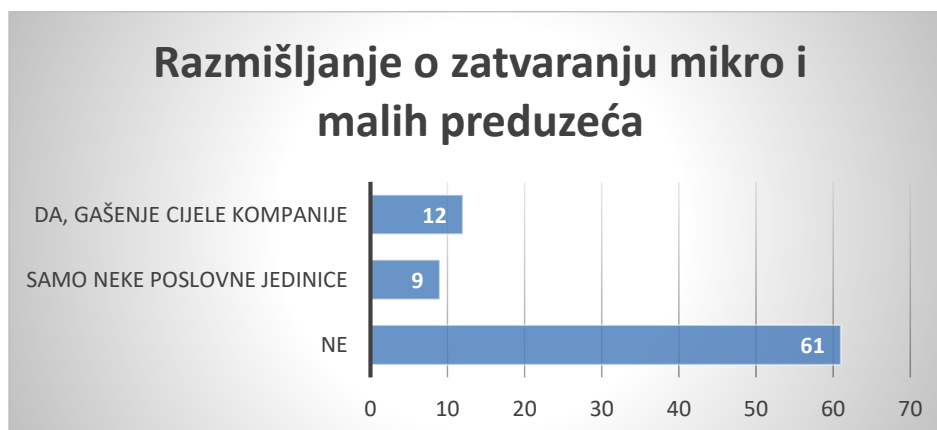


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, vidimo da je većina mikro i malih preduzeća pretrpjela štetu do 50.000 KM, konkretno 38 ispitanika, ili 45,78%. Osim toga, 14 kompanija, ili 16,87%, pretrpjela je štetu od 50.000 do 100.000 KM, dok je 19 kompanija, ili 22,89% pretrpjelo štetu veću od 100.000 KM.

Na grafikonu 22 prikazano je razmišljanje o zatvaranju preduzeća kada su u pitanju mikro i mala preduzeća.

Grafikon 22. Razmišljanje o zatvaranju mikro i malih preduzeća



Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora ispitanika možemo zaključiti da velika većina njih nije razmišljala o zatvaranju preduzeća. 61 ispitanik, ili 73,49%, reklo je da nisu razmišljali o zatvaranju. 9, ili 10,84% ispitanika reklo je da su razmišljali o zatvaranju nekih poslovnih jedinica, dok je 12 ispitanika, ili 14,46%, razmišljalo o gašenju cijele kompanije.

Grafikon 23 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika u malim i mikro preduzećima pitanje da li su tokom pandemije bili prinuđeni da otpuste radnike.

Grafikon 23. Otpuštanje radnika u malim i mikro preduzećima

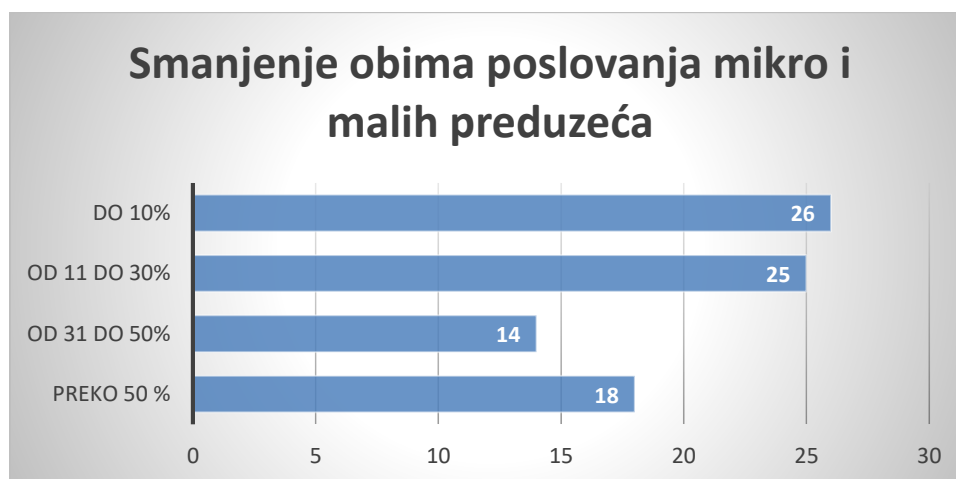


Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora ispitanika može se zaključiti da većina njih nije bila prinuđena da otpusti radnike, konkretno 72% njih, ili 60 ispitanika. S druge strane, preostalih 28% ili 23 ispitanika, rekli su da su tokom pandemije bili prinuđeni na otpuštanje radnika.

Grafikon 24 prikazuje distribuciju procenta smanjenja obima poslovanja koju su mikro i mala preduzeća pretrpjela za vrijeme pandemije.

Grafikon 24. Smanjenje obima poslovanja mikro i malih preduzeća



Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora ispitanika može se zaključiti da je najveći broj kompanija smanjio obim poslovanja do 10%, konkretno 26 kompanija, ili 31,33%. Nakon toga, 25 kompanija, ili 30,12%, smanjile su obim prodaje za 11 do 30%. 14 kompanija, ili 16,87% smanjilo je obim poslovanja od 31 do 50%, dok je 18 kompanija, ili 21,69% njih, bilo primorano smanjiti obim poslovanja za više od 50%.

Na osnovu predstavljenih rezultata vidimo da su mala i mikro preduzeća itekako bila pogođena pandemijom COVID-19. Najveći efekat mogao se vidjeti u broju narudžbi gdje je za 48,19% kompanija značajno smanjen, što je za skoro 10 procentnih poena više od situacije kada su analizirane sve kompanije iz uzorka, gdje je za 38,98% kompanija bilo značajno smanjenje broja narudžbi. Osim toga, mikro i mala preduzeća su značajno pogođena kada je u pitanju ograničenje ulaganja. Pri tome je 48,19% kompanija moralo otkazati ili odložiti sve investicije koje nisu kritične, nasuprot 42,37% kompanija kada se analizira cijeli uzorak.

Kada je u pitanju šteta koju je pandemija uzrokovala, možemo zaključiti da je signifikantan broj kompanija pretrpio značajnu štetu. Ponovo su mikro i mala preduzeća pretrpjela veću štetu, sa 26,51% onih koji se u potpunosti slažu da su pretrpjeli značajnu štetu u odnosu na 18,64% kada su bila uključena sva preduzeća u uzorak. Kada je u pitanju obim pretrpljene štete tu nije bilo značajnih odstupanja kada se uporede mala i mikro preduzeća sa ostalim preduzećima. Koliki je bio negativan uticaj pandemije na poslovanje svjedoči i činjenica da je 14,46% preduzeća iz uzorka razmišljalo o gašenju cijele kompanije, što za više od 4 procentna poena više nego kada se u uzorak uključe sve kompanije.

Kada je u pitanju otpuštanje radnika, čak 28% kompanija bilo je primorano da otpusti jedan dio radnika, međutim ne postoji statistički značajna razlika u otpuštanju radnika kod malih i mikro preduzeća u odnosu na ostala. Na osnovu rezultata, vidimo da je većina kompanija morala smanjiti obim poslovanja za vrijeme pandemije, što je bilo posebno izraženo kod malih i mikro preduzeća, kod kojih je 21,69% kompanija smanjilo obim poslovanja za preko 50%, što je veće od rezultata od 17,80% koji je zabilježen na cijelom uzorku.

Na osnovu svega prethodno navedenog, možemo prihvatiti prvu hipotezu i zaključiti da pandemija COVID-19 zaista jeste imala izuzetno negativan uticaj na poslovanje mikro i malih preduzeća, čemu svjedoče gotovo svi pokazatelji.

Druga postavljena hipoteza glasila je:

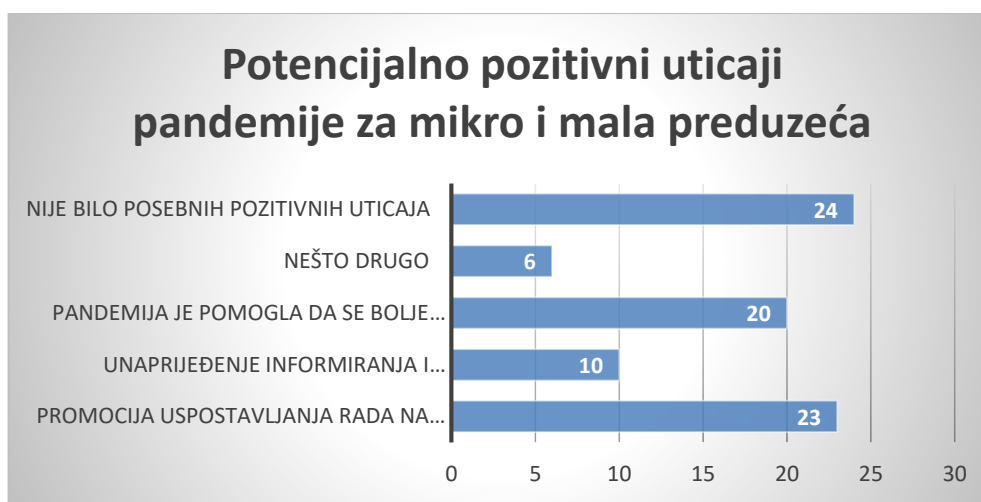
H1: Pandemija COVID-19 je imala izuzetno pozitivan uticaj na prilagođavanje rukovodstva mikro i malih preduzeća u kriznim situacijama

Kada je u pitanju potencijalno pozitivan uticaj, ispitanici su imali mogućnost birati jedan od navedenih modaliteta:

- Promocija uspostavljanja rada na daljinu
- Unaprijeđenje informiranja i digitalizacije firmi
- Pandemija je pomogla da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi
- Nešto drugo
- Nije bilo posebnih pozitivnih uticaja

Grafikon 25 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na to koji su potencijalno pozitivni uticaji pandemije na poslovanje mikro i malih preduzeća.

Grafikon 25. Potencijalno pozitivni uticaji pandemije



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da su 24 ispitanika rekla da nije bilo pozitivnih uticaja pandemije, ili 28,91% ispitanika koji su zaposleni u malim i mikro preduzećima. Kao najveći pozitivan uticaj istaknuta je promocija uspostavljanja rada na daljinu, koju je izabralo 23 ispitanika, ili 27,71%. Nakon toga, slijedi doprinos pandemije tome da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi, sa 20 odgovora, ili 24,10%. Preostalih 6 ispitanika, ili 7,23%, smatralo je da je u pitanju nešto drugo.

Kada je u pitanju promocija uspostavljanja rada na daljinu spram djelatnosti, rezultati su sljedeći:

Grafikon 26. Promocija uspostavljanja rada na daljinu spram djelatnosti



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, možemo zaključiti da je uspostavljanje rada na daljinu kod mikro i malih preduzeća najviše bilo zastupljeno u računovodstvu, sa 6 preduzeća, ili 26,09% ukupnih preduzeća. Nakon toga, slijedi IT industrija sa 4 kompanije, ili 17,39%, potom industrija mašin sa 3 kompanije, ili 13,04%.

Kada je u pitanju doprinos pandemije da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi, rezultati za mikro i mala preduzeća su sljedeći:

Grafikon 27. Doprinos da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi

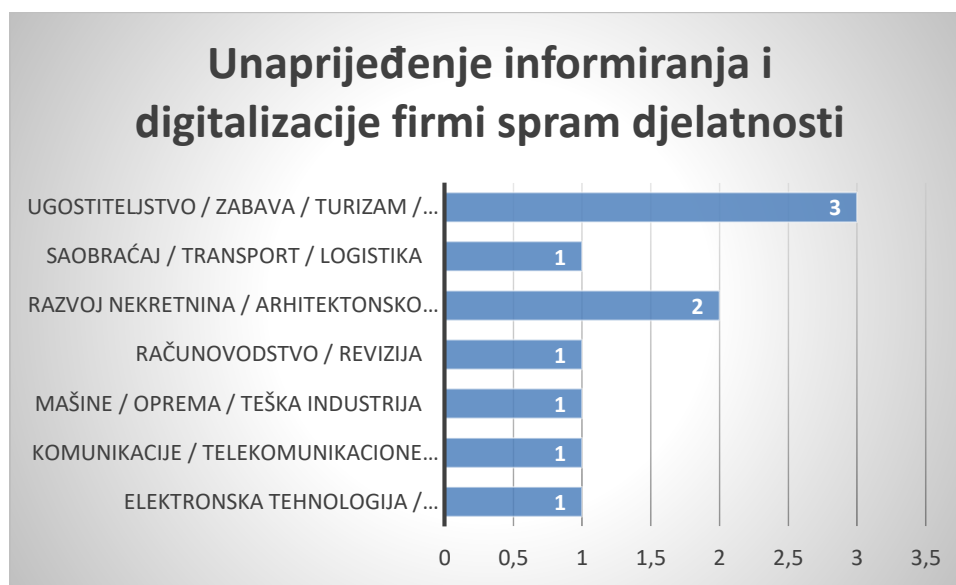


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, možemo zaključiti da je doprinos da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi najviše zastupljen u ugostiteljstvu, sa 6 kompanija, ili 25%. Nakon toga slijede industrija namještaja i mašina, sa po 3 kompanije, ili 12,50%.

Kada je u pitanju unaprijeđenje informiranja i digitalizacije firmi, rezultati za mikro i mala preduzeća su sljedeći:

Grafikon 28. Unaprijeđenje informiranja i digitalizacije firmi spram djelatnosti



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, možemo zaključiti da je unapređenje informiranja i digitalizacije firmi također najviše zastupljen u ugostiteljstvu, sa 3 kompanije, ili 30%. Nakon toga slijedi razvoj nekretnina sa 2 kompanije, ili 20%.

Na osnovu predstavljenih rezultata, možemo zaključiti da pandemija COVID-19 jeste imala izuzetno pozitivan uticaj na prilagođavanje rukovodstva mikro i malih preduzeća u kriznim situacijama jer je u mnogim firmama došlo do određenih pozitivnih promjena. Te pozitivne promjene predvođene su uvođenjem rada na daljinu, ali je pandemija također uspjela doprinijeti tome da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi, kao i da se unaprijedi informiranje i digitalizacija kompanije.

Najveći pozitivan uticaj na rukovodstvo pandemija je imala u industrijama kao što su računovodstvo, IT, ugostiteljstvo, proizvodnja mašina, namještaja i razvoj nekretnina, međutim određen pozitivan uticaj bio je zabilježen i u ostalim industrijama.

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu prethodno navedenog u ovom radu, možemo izvesti sljedeće zaključke:

Efekti pandemije COVID-19 na svako društvo su izuzetno složeni i još uvijek nedovoljno jasni. Ipak, može se predvidjeti da će, bilo direktno ili indirektno, uticati na zaštićena područja širom svijeta, kao i unutar pojedinačnih zemalja. Među njima, najviše će biti pogođena zaštićena područja koja se oslanjaju na turizam radi održavanja finansijske stabilnosti.

Sa druge strane, ovakve specifične krize, koje su čak i teško predvidive, pokazuju da trenutno ne postoji adekvatan programski okvir koji čini osnovu za prevenciju i suzbijanje širenja krize uzrokovane pandemijom, odnosno ublažavanja njenih posljedica. U tom smislu, jedan od glavnih izazova u svjetlu pandemije COVID-19 je važnost aktivnog djelovanja i efikasnog traganja za odgovarajućim reakcijama u vanrednim situacijama. Pandemija i mjere za njeno suzbijanje dovele su do značajnog smanjenja ekonomske aktivnosti širom svijeta, jer je rad mnogih sektora bio djelomično ili potpuno obustavljen. Čak i industrije koje nisu bile suočene s ograničenjima u svojim aktivnostima imale su problema, jer mnogi radnici nisu mogli raditi zbog bolesti i mjera samoizolacije.

Ekonomska kriza izazvana pandemijom posljedica je istovremenog pada ponude i potražnje. Ponuda je smanjena zbog "lockdowna" koji je uzrokovao pad prometa u mnogim djelatnostima, dok je manja potražnja uzrokovana nižim prihodima zbog otpuštanja ili skraćenog radnog vremena između ostalog uzrokovanog pandemijom. Bosna i Hercegovina nije bila izuzetak, a jedan od najboljih pokazatelja uticaja krize ogleda se u promjenama BDP-a u 2020. godini. Do 2020. godine i krize uzrokovane pandemijom COVID-19, Bosna i Hercegovina je bilježila rast BDP-a, koji je prvenstveno bio rezultat povećane privatne potrošnje, kao i investicija, te u manjoj mjeri izvoznog rasta.

Mikro i mala preduzeća obično imaju neformalnu, organsku i jedinstvenu kulturu. Zbog svoje veličine, ova preduzeća se često posmatraju kao cjelina, umjesto kao skup pojedinačnih odjela ili funkcija. Na ponašanje zaposlenika u ovakvim preduzećima lako utiču filozofija i uvjerenja vlasnika-menadžera. Otvorena kultura, koja omogućava zaposlenicima samostalan rad, ne samo da potiče proces učenja i kreativnosti, već također olakšava jednostavno dijeljenje znanja među zaposlenicima. Ova kultura omogućava brzu prilagodbu i fleksibilnost, što je posebno važno u kriznim situacijama kao što je pandemija COVID-19. Uprkos izazovima, mikro i mala preduzeća mogu iskoristiti svoje prednosti kako bi se efikasno suočila s promjenama i nastavila napredovati u post-pandemijskom periodu.

Svaka privredna kriza ostavlja posljedice na mala preduzeća, a kada te posljedice postanu neizdržive, gašenje poslovanja je neminovno. Ako je uzrok krize vanjski utjecaj, bez obzira na sposobnost menadžmenta, takva sudbina je često neizbježna. Manja preduzeća teže se nose s fluktuacijama na tržištu, sezonskim ili drugim oscilacijama u prodaji. Promjene u okolini mogu u vrlo kratkom vremenu uzrokovati ozbiljne probleme u poslovanju, što dovodi do finansijskih gubitaka. Pojava nove konkurencije može preko noći izmijeniti poslovnu strategiju, zahtijevajući brzu i efikasnu reakciju. Mala preduzeća često nemaju resurse i kapacitet da se brzo prilagode novim tržišnim uslovima ili da se

nose s nepredviđenim izazovima. Nedostatak diversifikacije u proizvodima ili uslugama može dodatno povećati ranjivost. Također, ograničen pristup finansijskim sredstvima može otežati ulaganja u inovacije i poboljšanja koja su neophodna za dugoročni opstanak. Uprkos ovim izazovima, mala preduzeća mogu koristiti svoje prednosti, kao što su fleksibilnost i bliska veza s kupcima, kako bi se bolje prilagodila promjenama. Ključ uspjeha leži u sposobnosti preduzeća da brzo prepozna promjene na tržištu i prilagodi svoju strategiju u skladu s tim. Kontinuirano praćenje tržišnih trendova, ulaganje u obuku zaposlenika i razvijanje novih proizvoda ili usluga mogu pomoći malim preduzećima da prebrode krizne periode i izađu iz njih jači. Prirodne nepogode kao nepredvidivi faktori okruženja često mogu prouzrokovati nepremostive posljedice, čak i uz naknadu štete od osiguranja. Mikro i mala preduzeća su podložnija finansijskim krizama i nelikvidnosti, a istovremeno više ovise o posuđenim finansijskim sredstvima. Pošto mala preduzeća predstavljaju veliki rizik za banke, uvjeti kreditiranja su često nepovoljni, što može dovesti do gubitka imovine vlasnika ili propasti preduzeća. Nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa također može direktno ili indirektno izazvati poslovni rizik. Zbog ograničenih finansijskih sredstava, mala preduzeća često imaju manjak stručnjaka specijaliziranih za određene funkcije unutar preduzeća. Ovo može dovesti do neefikasnosti u poslovanju, lošeg donošenja odluka i nemogućnosti prilagodbe tržišnim promjenama. Osim toga, mala preduzeća često nemaju dovoljno sredstava za obuku i razvoj zaposlenika, što dodatno pogoršava situaciju. Nedostatak ulaganja u ljudske resurse može rezultirati lošom radnom kulturom, smanjenjem produktivnosti i visokim stopama fluktuacije zaposlenika. U konačnici, kombinacija nepovoljnih kreditnih uvjeta, nedostatka stručnog kadra i nepredvidivih vanjskih faktora može značajno ugroziti opstanak mikro i malih preduzeća. Uprkos ovim izazovima, mnoga mala preduzeća uspijevaju pronaći načine za prevazilaženje prepreka kroz inovacije, prilagodljivost i fokus na specijalizirane niše tržišta.

Na osnovu prikazanih rezultata, evidentno je da su mikro i mala preduzeća u Bosni i Hercegovini bila značajno pogođena pandemijom COVID-19. Došlo je do značajnog smanjenja broja narudžbi, kao i do ograničenja ulaganja pri čemu je veći procenat mikro i malih preduzeća morao da otkáže ili odloži investicije u poređenju sa prosjekom. Šteta koju su pretrpjela mikro i mala preduzeća je također značajna, a veći postotak doživljava značajne negativne posljedice pandemije. Otpuštanja su također bila prisutna u značajnom procentu preduzeća, s obzirom na smanjenje obima poslovanja, što je posebno bilo izraženo kod mikro i malih preduzeća preduzeća. Najveći negativan uticaj na proizvodnju i poslovanje kompanija imale su mjere poduzete kao odgovor na pandemiju, ali i poteškoće u razvoju tržišta. Tokom pandemije, kompanije su se suočile sa mnogim pritiscima, a najveći dio odnosio se na segment otkazivanja naloga i plaćanja zaposlenima.

Međutim, također može se zaključiti da je pandemija COVID-19 izuzetno pozitivno uticala na prilagođavanje menadžmenta u mikro i malim preduzećima u kriznim situacijama, jer su mnoge firme doživjele određene pozitivne promjene kao što su uvođenje rada na daljinu, bolje razumijevanje slabosti kompanije i rješavanju postojećih problema, te

poboljšanje komunikacije i digitalizacije kompanije. Najveći pozitivan uticaj na menadžment tokom pandemije uočen je u industrijama kao što su računovodstvo, IT i ugostiteljstvo.

REFERENCE

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine; Dostupno na: <https://bhas.gov.ba/> (pristupljeno 09.10.2023.)
2. Alibegović, Dž. i Mahmutović, E. (2021). "The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Business Performance of Companies in the Federation of BiH." *Harvard Business Review*.
3. Čizmić E. i Crnkić K., (2012). *Strateško preduzetništvo – koncepcija paradigme budućnosti*. Sarajevo.
4. Dabić Lj. (2006). *Strani pravni život*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
5. Deloitte (2020), "COVID-19 – Overview of measures for the stabilization of economy in Bosnia-Herzegovina". Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/ba/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19-ekonomske-mjere-za-stabilizaciju-privrede.html> (pristupljeno 03.06.2023.)
6. Dostić M., (2003). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Drugo izdanje, Sarajevo
7. Dragnić, L., Hadžić, F., Čavalić, A. i Muhović, A. (2020) *Uloga i položaj mikrobiznisa u BiH u svjetlu pandemije COVID-19*. Centar za politike i upravljanje, Sarajevo.
8. Džafić Z., Mumić D., (2017). *Razvoj malog biznisa u BiH*. Neutrino, Tuzla
9. Gudžević, F. i Ikić, S. (2012): *Perspektive za razvoj malih i srednjih preduzeća u Novom Pazaru*
10. ILO (2020). COVID-19 and the world of work. *Sixth edition Updated estimates and analysis*.
11. Jasra, J., Hunjra, A. I., Rehman, A. U., Azam, R. I. i Khan, M. A. (2011). Determinants of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20).
12. Kolaković, M. (2006.). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Sinergija, Zagreb
13. Kuvačić, D. (2012). *Utjecaj novih znanja na konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu* - Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:208441> (pristupljeno: 14.12.2023.)
14. Legčević, J. i Taučer, K. (2014): *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta*. Ekonomski vjesnik.

15. Maad, D. C. i Liedholm, C. (2008). The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *Journal of Finance*, 26 (1), 61 -74.
16. Martinović, D., Veselinović, L. i Mangafić, J. (2021). Mala i srednja poduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine - stanje, perspektive i poslovanje u sjeni svjetske pandemije. *International journal of multidisciplinary in business and science*, 7(11), 43.
17. Megginson, W. L., Byrd, M. J., Scott, C. R. i Megginson, L. C. (1997) *Small Business Management*, Boston: Irwin McGraw-Hill
18. Mrkonjić, Ž. (2021). *Posljedica covid krize na međunarodno poslovanje i trgovinske politike zemalja*- Sveučilište u Mostaru, Mostar, Bosna i Hercegovina
19. Novak B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Binoza Press, Zagreb.
20. OECD (2020) Policy responses towards SMEs in the context of the COVID-19 virus outbreak, 31 March 2020 Centre for Entrepreneurship, *SMEs, Regions and Cities* (CFE).
21. OECD Publishing, Paris, Dostupno na: <https://dx.doi.org/10.1787/56a96569-en>. (pristupljeno 22.11.2023.)
22. Osmanagić Bedenik, N. (2003) *Kriza kao šansa*. Školska knjiga, Zagreb
23. Perren, L. (2000). Factors in the growth of micro-enterprises (Part 2): Exploring the implications. *Journal of small business and enterprise development*, 7(1), 58-68.
24. Purwanto, A. H. D., Nashar, M., Jumaryadi, Y., Wibowo, W. i Mekaniwati, A. (2022). Improving medium small micro enterprise'(MSME) performance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(5), 37-46.
25. Softić, Senad (2010). *Simptomi i uzroci krize preduzeća u BiH*. Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
26. *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća Federacije Bosne i Hercegovine*; Dostupno na : <https://www.fmrpo.gov.ba/> (pristupljeno 11.10.2023.)
27. Šunje A., Kurtić E., Veselinović Lj., (2020). *Anatomija Biznisa od namjere do uspjeha*. Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
28. Šunjić-Beus, M. i Martinović, D. (2021) *Učinci pandemije izazvane koronavirusom na gospodarstvo – svjetska i domaća iskustva i lekcije*. Motrišta, Mostar
29. Taiwo, M. A., Ayodeji, A. M. i Yusuf, B. A. (2012). Impact of small and medium

- enterprises on economic growth and development. *American journal of business and management*, 1(1), 18-22.
30. Tipurić, D. et al., (2013): Strategije u kriznim uvjetima. *Strateški menadžment*.
 31. UN Bosnia and Herzegovina. (2020). *Ponuda socioekonomskog odgovora i oporavka od krize izazvane bolešću COVID-19*.
 32. Varga, J. (2021). Defining the economic role and benefits of micro small and medium-sized enterprises in the 21st century with a systematic review of the literature. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 209-228.
 33. Vlada Federacije BiH (2020), *Program ekonomske stabilizacije i oporavka Federacije BiH 2020-2021*. Dostupno na: www.fbihvlada.gov.ba (pristupljeno 06.09.2023.)
 34. World Bank. (2020). The Economic and Social Impact of Covid-19: The Country Notes. *Western Balkan Regular Economic Report, No.17*, World Bank Group, Washington,D.C.
 35. World Health Organization. (n.d.). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. Dostupno na: <https://www.who.int/> (pristupljeno 10.11.2023.)
 36. Zhongming, Z., Wangqiang, Z. i Wei, L. (2021). *Multi-dimensional Review of the Western Balkans*. OECD.
 37. Žugaj M. (1997). *Metodologija znanstvenoistraživačkog rada*. Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

PRILOZI

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

Poštovani,

Anketa je anonimna i koristiće se isključivo u naučne svrhe i to za potrebe pisanja završnog rada na temu „**Uticaj COVID-19 krize na poslovanje mikro i malih preduzeća u Bosni i Hercegovini**“. Vaše mišljenje nam je veoma važno te Vam se unaprijed zahvaljujemo na saradnji. Za popunjavanje upitnika je dovoljno tri minute, bilo da se popunjava online ili u štampanoj formi.

1) Pol

- a) Ženski
- b) Muški

2) Uzrast

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 i više godina starosti

3) Stručna sprema

- a) Srednja stručna sprema
- b) Viša stručna sprema
- c) Visoka stručna sprema

4) Kojem pravnom obliku pripada vaše preduzeće?

- a) Društvo sa neograničenom odgovornošću
- b) Društvo sa ograničenom odgovornošću
- c) Komanditno društvo
- d) Dioničko društvo

5) Koja je vaša pozicija u preduzeću?

- a) vlasnik ujedno i direktor
- b) vlasnik
- c) direktor
- d) srednji rukovodni kadar
- e) niži rukovodni kadar

f) radnik/izvršilac

6) Broj zaposlenih u preduzeću je:

a) 0-9 zaposlenih

b) 10-49 zaposlenih

c) 20-249 zaposlenih

d) 250 i više zaposlenih

7) Kojoj industriji pripada vaša firma?

a) IT / Softverske i hardverske usluge / E-trgovina / Internet operacije

b) Ugostiteljstvo / Zabava / Turizam / Hotelsko izdavaštvo / Štampanje / Pakovanje

c) Elektronska tehnologija / Poluprovodnici / Zakon o integrisanim kolima

d) Razvoj nekretnina / Arhitektonsko inženjerstvo / Dizajn

e) Odjeća / Tekstil / Koža

f) Oglašavanje / PR / Mediji / Umjetnost

g) Vazduhoplovstvo / Vazduhoplovstvo / Energija

h) Računovodstvo / Revizija

i) Mašine / oprema / teška industrija

j) Industrija kućnih aparata

k) Namještaj / Zanati / Igračke

l) Saobraćaj / Transport / Logistika

m)Obrazovanje / Obuka / Naučno istraživanje / Fakultet

n) Hrana / piće / kozmetika)

o) Trgovina / Uvoz i izvoz Poljoprivreda / Ribarstvo / Šumarstvo Veleprodaja / Maloprodaja

p) Automobili i rezervni dijelovi

q) Komunikacije / Telekomunikacione operacije / Mrežna oprema

r) Medicina / Njega / Zdravstvo / Sanitarije

s) Banka / Osiguranje / Hartije od vrijednosti / Investiciona banka / Rizični fond

t) Farmaceutika / Bioinženjering / Medicinska oprema

u) Konsalting

8) Pandemija je utjecala na proizvodnju i poslovanje moje firme u značajnoj mjeru (jedan izbor)

1- U potpunosti se ne slažem/nisam zadovoljan/na

2- Ne slažem se

3- Nisam siguran

4- Djelimično se slažem

5- U potpunosti se slažem/zadovoljan/na sam

9) Razlozi obustave /poteškoće proizvodnje i poslovanja Vaše firme.

Birajući opcije od 1 do 5 izrazite svoje slaganje sa tvrdnjom (zaokružite odgovarajući broj).

1 - U potpunosti se ne slažem/nisam zadovoljan/na

2 - Ne slažem se

3 - Nisam siguran

4 - Djelimično se slažem

5 - U potpunosti se slažem/zadovoljan/na sam

Nedostatak materijala za proizvodnju	1	2	3	4	5
Poteškoće u razvoju tržišta	1	2	3	4	5
Uticaj mjera poduzetih kao odgovor na pandemiju	1	2	3	4	5
Nešto drugo	1	2	3	4	5
Nije bilo posebnih poteškoća	1	2	3	4	5

10) Glavni operativni pritisci sa kojima se moja firma suočavala tokom pandemije COVID-19 su:

Birajući opcije od 1 do 5 izrazite svoje slaganje sa tvrdnjom (zaokružite odgovarajući broj).

1 - U potpunosti se ne slažem

2 - Ne slažem se

3 - Nisam siguran

4 - Djelimično se slažem

5 - U potpunosti se slažem/zadovoljan/na sam

Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bile su u segmentu plaćanja zaposlenima i njihovog osiguranja	1	2	3	4	5
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bile su u segmentu plaćanja najma (zgrade, oprema)	1	2	3	4	5
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bile su u segmentu otplate kredita	1	2	3	4	5
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bile su u segmentu plaćanja dugova	1	2	3	4	5
Glavni operativni pritisci sa kojima se firma sučavala tokom pandemije bile su u segmentu otkazivanje naloga	1	2	3	4	5

11) Da li se vaš broj narudžbi/kupaca smanjio ili povećao tokom pandemije?

- a) Smanjen, ali ne značajno
- b) Značajno smanjen
- c) Povećan, ali ne značajno
- d) Značajno povećan

12) Jeste li ograničili svoja generalna ulaganja planirana za 2020-2022?

- a) Da, odlučili smo da otkazemo ili odložimo sve investicije koje nisu kritične
- b) Da, promijenili smo planove ulaganja, ali ne drastično
- c) Ne, trenutna situacija je prilika za naše poslovanje/sektor
- d) Ne, odlučili smo da se razvijamo kako smo planirali prije krize
- e) Eventualno zaokružite DA/NE i opišite svoju situaciju:

13) Od pojave korona virusa pretrpio sam značajnu štetu u poslovanju?

- a) U potpunosti se ne slažem
- b) Ne slažem se
- c) Nisam siguran
- d) Djelimično se slažem
- e) U potpunosti se slažem/zadovoljan/na sam

14) U kom obimu ste pretrpili finansijsku štetu u poslovanju?

- a) Pretrpio sam štetu do 50.000KM

b) Pretrpio sam štetu od 50 do 100000KM

c) Pretrpio sam štetu preko 100000KM

15) Da li ste tokom pandemije COVID-19 razmišljali o zatvaranju preduzeća?

a) Ne

b) Samo neke poslovne jedinice

c) Da, gašenje cijele kompanije

16) Da li ste za vrijeme trajanja pandemije, bili prinuđeni da zbog pandemije otpustite radnike?

a) Da

b) Ne

17) Za koliko procenata je smanjen obim poslovanja Vaše kompanije zbog korona virusa?

a) do 10%

b) od 11 do 30%

c) od 31 do 50%

d) preko 50 %

18) Koji su potencijalno pozitivni uticaji pandemije po vašem mišljenju?

a) Promocija uspostavljanja rada na daljinu

b) Unaprijeđenje informiranja i digitalizacije firmi

c) Pandemija je pomogla da se bolje shvate nedostaci firme i riješe postojeći problemi

d) Nešto drugo

e) Nije bilo posebnih pozitivnih uticaja