

PROBLEMI I ODGOVORI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI NA COVID-19 VEZANO ZA UPRAVLJANJE KLJUČNIM INTERESNIM GRUPAMA

Doc. dr. Azra Ahmić, e-mail: azraahmic30@gmail.com

Doc. dr. Lejla Skopljak, e-mail: skopljaklejlaa@gmail.com Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina

Izvorni naučni rad

Sažetak: Globalna pandemija Covid-19 postavila je brojne neočekivane izazove pred preduzeća svih veličina i djelatnosti s ciljem suzbijanja širenja virusa, što se odrazilo ne samo na interne promjene u upravljanju zaposlenim, već i na promjene u upravljanju vanjskim bitnim interesnim grupama – kao što su kupci i dobavljači. Svrha ovog rada je da istraži i prikaže specifične probleme sa kojim su se susrela mala i srednja preduzeća u BiH u vezi upravljanja ključnim interesnim grupama, kao i da sumira poduzeta rješenja tih preduzeća na poteškoće prouzrokovane korona virusom. Rezultati istraživanja pokazuju da su se mala i srednja preduzeća u BiH uspjela prilagoditi novonastaloj situaciji izazvanoj koronom i nastaviti uspješno upravljati ključnim interesnim grupama. Doprinos rada se ogleda u jasnom prikazu problema, mjera i smjernica za upravljanje ključnim interesnim grupama u kriznim vremenima pandemije.

Ključne riječi: mala i srednja preduzeća, Covid-19, upravljanje zaposlenim, upravljanje kupcima, upravljanje ključnim interesnim grupama

PROBLEMS AND RESPONSES OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA TO COVID-19 RELATED TO THE MANAGEMENT OF KEY STAKEHOLDERS

Abstract: The Covid-19 global pandemic posed a number of unexpected challenges to companies of all sizes and business activities to combat the spread of the virus, which reflected not only on internal changes in employee management, but also changes in the management of external stakeholders - such as customers and suppliers. The purpose of this paper is to investigate and present the specific problems encountered by small and medium enterprises in BiH regarding the management of key stakeholders, as well as to summarize taken solutions of these companies to the difficulties caused by the coronavirus. The results of the research showed that small and medium enterprises in BiH have managed to adapt to the new situation caused by the corona and continue to successfully manage key stakeholders. The contribution of the work is reflected in a clear presentation of problems, measures and guidelines for the management of key stakeholders in times of pandemic crisis.

Keywords: SMEs, Covid-19, employee management, customer management, key stakeholder management

Uvod

Globalno ozloglašena pandemija COVID-19 donijela je brojne šokove i promjene unutar ekonomija i zdravstvenog sektora širom svijeta, sa više od 2,4 miliona umrlih u svijetu (Worldometers, 2021). Gubici u radnim satima u 2020. godini su bili približno četiri puta veći nego za vrijeme globalne finansijske krize u 2009. godini (ILO, 2021). Globalni rast recesije za 2020. godinu je procijenjen na -3,5%, što je 0,9% više nego što je projicirano u prethodnim predviđanjima (IMF, 2021). Pandemija COVID-19 je ukazala na apsolutnu nespремnost vlada, društava i preduzeća za brzim reakcijama na pojavu takvog tipa krize, kao i odsustvo poduzimanja odgovarajućih i učinkovitih mjera za suzbijanje širenja virusa i dalju stabilizaciju stanja. U BiH je u prvoj polovini marta 2021. godine, zabilježeno preko 140.900 slučajeva zaraženih sa korona virusom, dok je broj umrlih od COVID-19 dosegao brojku višu od 5400 umrlih (Worldometers, 2021). COVID-19 je najteže pogodio u BiH sektore vezano za uslužne djelatnosti, kao što su usluge smještaja, trgovine, prehrane, kao i usluge skladištenja (UN BiH, 2020). Podaci vezano za turizam u 2020. godini pokazuju značajan pad u posjetama turista (-69,7%) i noćenjima (-63,4%) u odnosu na isti period u 2019. godini (Agencija za statistiku BiH, 2021a). Pandemija je uveliko uticala i na spoljnotrgovinsku razmjenu u BiH, pri čemu je smanjen obim razmjena roba u svim privrednim sektorima što je u konačnici dovelo do pada ukupnog uvoza i izvoza. Poređenjem podataka o uvozu robe u BiH za 2019. i 2020. godinu za prvih devet mjeseci, vidljivo je da je došlo do velikog pada uvoza u svim sektorima, pri čemu je najveći pad ostvaren kod uvoza mineralnih goriva (-41,62%), dok je najmanji pad bio prisutan kod uvoza poljoprivrednih proizvoda i hrane (-4,71%) i farmaceutskih/hemijskih proizvoda (-6,45%) (Vanjskotrgovinska komora BiH, 2020). Slična je situacija i kod izvoza iz BiH, pri čemu je došlo do pada u gotovo svim sektorima, osim u poljoprivrednoj industriji gdje je ostvaren rast od 5,23% u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu (Vanjskotrgovinska komora BiH, 2020).

Mikro, mala i srednja preduzeća, kao kolektivno često najveći poslodavci, bila su najteže pogođena sa pandemijom COVID-19 (WEF, 2021). Posmatrano po entitetima u BiH, pandemija je pogodila 71% firmi u RS-u i 46% firmi u FBiH zbog obustavljanja regularnih poslovnih aktivnosti preduzeća od strane njihovih poslovnih partnera (UN BiH, 2020). Ogroman broj malih i srednjih preduzeća (MSP) u uslužnim i proizvodnim djelatnostima, koja su uspjela preživjeti početne mjere obaveznog zatvaranja u pandemiji, ostala su i dalje ovisna o državnoj pomoći zbog nastavka restrikcija u poslovanju i smanjenja potražnje kupaca uzrokovane smanjenjem njihovih ukupnih priliva. Pored navedenog, pandemija je postavila pred MSP brojne druge izazove kao što su problemi sa likvidnosti, viši nivo zdravstvenih i sigurnosnih zahtjeva, probleme s radnom snagom (otpuštanja, smanjenja plata) kao i probleme u nabavkama/isporkama. S obzirom na sve navedene poteškoće za MSP, svrha ovog rada je bila da istraži i prikaže probleme MSP u upravljanju ključnim interesnim grupama (zaposleni, kupci, dobavljači) za vrijeme COVID-19 krize, kao i kako su odgovorila na rastuće probleme izazvane pandemijom.

Izazovi za preduzeća kod upravljanja zaposlenim za vrijeme Covida-19

Pandemija je, kao u do sada neviđenoj mjeri uticala na hitne i neophodne promjene kod upravljanja zaposlenim u preduzećima (na ubrzane promjene ustaljenih radnih praksi) i izazvala promjene kod samih zaposlenih. Transformacija firmi i industrija zahtijeva agilnu i distribuiranu radnu snagu, hibridne radne opcije (odnosno podjelu vremena provedenog u kancelariji i rada na daljinu), sveobuhvatno sticanje novih vještina i nadogradnju istih kod zaposlenih (WEF i Mercer, 2020). U skladu sa pravilom da "radno mjesto nikada nije tako dobro organizirano da ga nije moguće organizirati još bolje" (Jusufranić, 2018), kompanije trebaju stalno promišljati kako poboljšati fizički radni prostor i dizajn organizacije za premiještanje zaposlenih u nove uloge koje nosi sa sobom digitalizacija i automatizacija,

za što ne treba kriviti samo COVID-19 (WEF, 2021).

Ubrzane promjene radnih praksi usljed pandemije se prije svega odnose na ubrzano uvođenje rada od kuće. Istraživanje sprovedeno od strane Gartner (2020) u 229 odjeljenja za ljudske resurse, pokazuje da je približno polovina ispitivanih firmi poslala 80% svojih radnika da rade od kuće u ranoj fazi pandemije, dok se istovremeno procjenjuje značajnije dugoročno povećanje rada na daljinu i nakon pandemije. Sa uvođenjem rada od kuće, kao odgovora na zaustavljanje širenja korona virusa, došlo je do ubrzanog porasta korištenja tehnologija povezivanja i komunikacije. Zaposleni su preko noći promijenili i prigrlili drugačija sredstva komuniciranja sa timovima, menadžerima, kupcima i ostalim ključnim interesnim grupama (poput Skype-a, Zoom-a, WhatsApp-a). Pandemija je naglasila potrebu da zaposleni nauče nove vještine iz digitalnog područja i korištenja naprednijih informacionih tehnologija koje će povećati mogućost njihovog daljeg zaposlenja (Sheppard, 2020). S tim ciljem online trening sesije za zaposlene su zauzele vodeće mjesto tokom COVID-19 krize (Narayandas i ostali, 2020). Rad na daljinu, gdje spada i rad od kuće, pored izazova za savladavanje novih informacionih tehnologija i digitalizacije, nosi sa sobom i druge izazove kao što su fundamentalni problemi nedostatka prostora u kući za obavljanje posla; dijeljenje tog prostora sa ostalim ukućanima; ometanje u radu zbog male djece; i vrlo često dovodi do prekovremenoga rada zbog gubitka pojma o normalnom radnom vremenu. Poslodavci i menadžeri su prije pandemije izbjegavali opciju odobravanja rada od kuće za zaposlene i zbog zabrinutosti odsustva kontrole/nadgledanja rada zaposlenih.

Neke od izraženijih promjena kod zaposlenih u većini preduzeća se odnose na privremene mjere otpuštanja sa posla i snižavanja plata; nove zahtjeve za socijalnim distanciranjem; pojačan fokus na zdravlje i psihičku stabilnost. COVID-19 je bio uzrokom velikog rasta nezaposlenosti u čitavoj BiH u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu. Nakon uvedenih mjera zatvaranja mnogih preduzeća došlo je do povećanja

nezaposlenosti kod registriranih osoba od aprila 2020. godine u odnosu na prethodnu godinu, pri čemu je ta razlika bila najviša u ljetnim mjesecima (u julu je došlo do skoka nezaposlenosti za 4,7%, dok je u augustu nezaposlenost skočila za 5,1% u odnosu na isti period u 2019. godini) (Agencija za statistiku BiH, 2020, 2021b). Kroz gubitak plata odnosno priliva, nezaposleni pojedinci mogu iskusiti i čitav niz stresnih posljedica, kao što su depresija, anksioznost i razna oboljenja (Wanberg, 2012). Bitno je naglasiti da veća otpuštanja radnika djeluju negativno i na zaposlene koji nastavljaju rad u tim firmama, kroz izazivanje visokog nivoa psihološkoga stresa, straha, demotivacije i nesigurnosti što utiče na smanjenje radnih učinaka, pružanje slabijeg kvaliteta usluga, proizvoda i konačno dovodi do gubitka klijenata i slabijih ukupnih rezultata preduzeća (Gigauri, 2020). Gubitak društvenih konekcija kroz socijalnu distancu prouzrokovano otpuštanjem radnika, obaveznu izolaciju i prebacivanje na rad od kuće je također imalo negativnog uticaja na zaposlene. Ranija istraživanja su pokazala kako su društvene interakcije (formalni i neformalni razgovori između zaposlenih), ključni za mentalno i fizičko zdravlje (Mogilner i ostali, 2018). Mnoge uobičajene društvene konekcije kao što su rukovanje; sjedenje, razgovori i jelo za istim stolom za vrijeme pauze, odjednom su za vrijeme pandemije postali uveliko ograničeni.

Izazovi za preduzeća kod upravljanja odnosima sa kupcima

Od izbijanja pandemije, ponašanje potrošača je značajno odstupalo od uobičajenog, kroz orijentaciju ka paničnoj kupovini odnosno gomilanju proizvoda (naročito brašna, ulja, tjestenine, riže, lijekova/vitamina, higijenskih/sanitarnih proizvoda i toalet papira), što je dovelo na mnogim mjestima do potpuno rasprodatih proizvoda. Kada su uslijedile socijalne distance, kućne izolacije i zatvaranja ogromnog broja uslužnih preduzeća, dok su se istovremeno povećavale zdravstvene brige kod potrošača, uslijedio je skok u posjetama web stranicama firmi, mobilnim aplikacijama i rast potražnje za online kupovinama – kao što je kupovina preko Zara web stranice ili naručivanja hrane

preko korpa.ba. Globalno je došlo do skoka broja aktivnih korisnika društvenih mreža za 13,2% ili 490 miliona ljudi posmatrano za period od januara 2020. do januara 2021.; pri čemu je prosječno vrijeme u korištenju društvenih mreža 2 sata i 25 minuta; odnosno 3 sata i 39 minuta u korištenju interenta na mobitelima – podaci uzeti u januaru 2021. godine (Datareportal, 2021). Shodno navedenom, povećavaju se i ulaganja u marketing preko društvenih mreža, pri čemu su ta ulaganja u SAD-u skočila za 74% za vrijeme pandemije (posmatrano za period od februara 2020. do juna 2020.) (The CMO Survey, 2020). Mnogi maloprodavci odjeće/obuće su tokom vanrednog stanja pandemije pomjerali fokus na pružanje puno veće podrške za kupce slanjem poruka ili e-maila za kućne isporuke, želeći im istovremeno da ostanu na sigurnom i zdravi. Bitno je naglasiti kako su mnogi proizvođači u svijetu, tako i u BiH, vidjeli pandemiju kao priliku da se prilagode novonastalim potrebama kupaca zbog čega su počeli proizvoditi maske, sredstva za dezinfekciju ruku, medicinsku odjeću, ventilatore, respiratore i ostale instrumente za bolnice. Neki od brojnih proizvođača maski za vrijeme pandemije u BiH su: Sanitex dd Velika Kladaša, Sana Linea d.o.o. Kostajnica, Willona d.o.o. Sarajevo, Alma Ras d.o.o. Olovo. Što se tiče sredstava za dezinfekciju, i u tom polju su mnoga preduzeća prilagodila svoju proizvodnju za rastuće potrebe za dezinfekcijom, kao što su: DITA d.o.o. Tuzla, Belif d.o.o. Jelah-Tešanj, Interact d.o.o. Visoko, Livi d.o.o. Ilijaš, Semikem d.o.o. Vogošća, Eurolab d.o.o. Banja Luka.

Zanimljiv trend koji se desio tokom pandemije je i snažna okrenutost ka konzumiranju zdravijih proizvoda (hrane bogate vitaminima i multivitaminskih tableta kao dodataka prehrani) i zdravijem načinu života (odlazak na planine ili planinarenje, fizičko vježbanje/treninzi kod kuće). O'Connor (2020) je istakao kako postoje snažne evidencije da je manja vjerovatnoća kod zdravijih i fit ljudi da postanu ozbiljno bolesni zbog virusa. Iz navedenih razloga za očekivati je da će doći do većeg pomjerenja ka potrošnji okrenutoj ka zdravlju (zdravije i

nutritivno bogatije hrane), tako i ka fitnes i wellness području.

Izazovi za preduzeća kod upravljanja odnosima s dobavljačima i ostalim učesnicima u lancu nabavke

Upravljanje lancem nabavke, posmatrano kao “koncept kišobrana”, uključuje od dobavljača/mrežnih izvora, potražnje, lanca vrijednosti do integriranog upravljanja logistikom (Fonseca i Lima, 2015). Moderni pristup upravljanja lancem nabavke, kao međuzavisnost firmi koje zajedno rade na kros-funkcionalnoj saradnji kako bi poboljšale efikasnost i efektivnost čitave nabavke i integrisale sve učesnike u lancu vrijednosti (kao skupu aktivnosti da bi se proizvela vrijednost za kupca), bio je ozbiljno narušen tokom pandemije. Firme su se masovno oslanjale na dobavljače i proizvođače koji imaju globalno razbacane proizvodne sisteme, vođene optimizacijom troškovima, jeftinom radnom snagom i “just-in-time” proizvodnjom (Javorcik 2020). Posljedično, MSP su tokom pandemije iskusila brojne probleme u logistici zbog poremećaja u transportu (zastoja na graničnim prijelazima, zatvorenosti granica, zatvorenosti aerodroma, povećanih mjera za COVID testovima) i nedostatku radnika. Uz poremećaje u lancu nabavke, došlo je i do zatvaranja brojnih linija proizvodnje i smanjenih kapaciteta za proizvodnju širom Evrope, što je rezultiralo istovremeno padom ponude i potražnje. Navedeno je dovelo do orijentacije ka lokalnim lancima nabavke, nastale kao rezultat kako pandemije, tako i ranije započetih rušenja globalnih lanaca nabavke i pokrenutih trgovačkih ratova (kao što je između SAD-a i Kine; SAD-a i EU).

Pandemija je istakla potrebu za kreiranjem otpornijih globalnih lanaca vrijednosti kroz diverzifikaciju lanaca nabavke (a ne pretjerano oslanjanje na mali broj dobavljača), usmjerenje na neposrednu blizinu dobavljača, vraćanje proizvodnje iz prekomorskih zemalja u svoje zemlje, kao i pametnije upravljanje zalihama. Velika prepreka u postizanju potrebnih promjena je nedostatak specijalizacije, koju trenutno imaju učesnici u modernim lancima vrijednosti, što opet zahtijeva velika ulaganja

novca i vremena za sve nove članove, reorganizaciju posla i visok stepen koordinacije sa ostalim učesnicima. Pored navedenog, veliki izazov i ujedno prilika za veliki broj MSP širom Evrope je potreba za uvođenjem digitalnih tehnologija (poznatih kao Industrija 4.0) i automatiziranih procesa kako u inoviranje lokalne proizvodnje, tako i u upravljanje lancem nabavke. Veća digitalizacija, koja se očekuje nakon COVID-19, vodi ka boljim i većim interakcijama sa kupcima, što ujedno može omogućiti fleksibilnije i stabilnije lance nabavke (McKinsey 2020). Bez obzira na sve prednosti koje nosi sa sobom digitalizacija, ograničena finansijska sredstva kojim raspolažu mnoga MSP mogu predstavljati veliku prepreku u implementiranju digitalizacije u svakodnevno poslovanje.

Ciljevi, metodologija istraživanja i opis uzorka

Glavni cilj ove istraživačke studije je bio dvostruk: (1) otkriti glavne probleme/izazove u upravljanju ključnim interesnim grupama u malim i srednjim preduzećima u BiH (koj imaju od 10-49 zaposlenih (male firme) ili od 50 - 249 zaposlenih radnika (srednja preduzeća) prema Agenciji za statistiku BiH); i (2) prikazati odgovore/rješenja ispitivanih preduzeća na probleme u upravljanju tokom pandemije COVID-19.

U ovom istraživanju je korištena kvantitativna metodologija koja je obuhvatala upitnik sastavljen od strane autora o glavnim problemima i firminim odgovorima kada se radi o upravljanju zaposlenim, kupcima i dobavljačima za vrijeme pandemije COVID-19. Uzorak istraživanja je slučajna, kojim su obuhvaćena 57 menadžera malih i srednjih preduzeća u BiH. Od ukupnog broja menadžera 58% su bili muškarci, dok su 42% bile žene; a po pitanju godina starosti – najveći broj menadžera - njih 75% je imalo od 31-50 godina starosti. Prikupljeni podaci su u radu analizirani: deskriptivnom statistikom i eksplorativnom faktorskom analizom.

Korištene mjere u istraživanju

Skale za mjerenje faktora problema/izazova i odgovora/rješenja u upravljanju ključnim interesnim grupama (zaposleni; kupci; dobavljači i ostali učesnici u lancu nabavke) su formulisane od strane autora za svrhu ovog rada, a bazirano na detaljnom teoretskom pregledu dosadašnjih radova na temu uticaja Covid-a na poslovanje firmi. Pitanja u upitnicima su prikazana kroz Likertovu skalu sa pet stepeni, u vidu izjava o problemima/izazovima za menadžment u upravljanju odnosima sa ključnim interesnim grupama za vrijeme pandemije (1-nikakav problem; 2-mali problem; 3-srednji problem; 4-dosta veliki problem; 5-ogroman problem). Lista varijabli problema/izazova u upravljanju ključnim interesnim grupama se nalazi na tabeli 1.

Tabela 1. Oznake za izazove/probleme upravljanja ključnim interesnim grupama (zaposleni, kupci i dobavljači) tokom COVID-19

Prelazak na hibridne opcije rada (podjela vremena rada iz kancelarije i od kuće)	P1
Ubrzano uvođenje rada od kuće	P2
Pojačani higijenski zahtjevi za sve zaposlene u firmama	P3
Reorganizacija radnih mjesta za zaposlene u firmi uz poštovanje novih mjera socijalne distance	P4
Ubrzan prelazak na korištenje novih sredstava komuniciranja i povezivanja sa zaposlenim/timovima (Skype, Zoom...)	P5
Kontrola rada zaposlenih kada se radi od kuće	P6
Moguća zloupotreba povjerljivih podataka od firme i klijenata kada se radi od kuće	P7
Privremeno snižavanje plata i otpuštanje radnika	P8
Pad potražnje za proizvodima/uslugama	P9
Novi načini povezivanja i komunikacije sa kupcima	P10
Zahtjevi za pružanje kupcima sigurnijih uslova kupovine u prodavnicama (držanje fizičke distance; ograničenje broja kupaca unutar prodavnice...)	P11
Preusmjeravanje na online prodaje (preko web stranica, društvenih mreža, mobilnih aplikacija)	P12
Prilagođavanje proizvodnje proizvoda i pružanja usluga za zadovoljenje novih potreba kupaca tokom pandemije	P13

Otkazivanje ugovora od strane velikih kupaca tokom pandemije	P14
Promjena ulaznih cijena u nabavci (poskupljenja)	P15
Zatvaranje brojnih linija proizvodnje i poslovnih prodajnih prostora zbog strogih mjera u državi, regionu i svijetu	P16
Problemi u logistici zbog poremećaja u transportu (kašnjenja u isporukama...)	P17
Nedostatak radnika u lancu nabavke tokom pandemije	P18
Potreba za uvođenjem digitalnih tehnologija i automatiziranih procesa u upravljanje lancem nabavke i inoviranje lokalne proizvodnje	P19
Udaljenost dobavljača od kojih se nabavlja	P20

Izvor: Istraživački rad autora

Odgovori/rješenja firmi u vezi problema/izazova u upravljanju tokom pandemije su mjereni također Likertovom skalom (gdje je: 1-apsolutno se ne slažem; 5-apsolutno se slažem). Primjeri mjera za moguća odgovore firmi na pandemiju obuhvataju: "Novi higijenski standardi u firmi i dovoljno higijenskih resursa"; i "Podrška za zaposlene (povećana komunikacija i novi načini konekcije sa zaposlenim)".

Rezultati istraživanja

Faktorska analiza u ovoj istraživačkoj studiji je imala za cilj kako da smanji veći broj varijabli na nekoliko faktora, tako i da pruži značajna objašnjenja dobivenih rezultata. "Principal Components Varimax" metoda rotacije je korištena u analizi faktora kako bi se identificirale glavne dimenzije problema u upravljanju ključnim interesnim grupama za vrijeme pandemije u firmama u BiH. Na tabeli 2. su prikazani rezultati rotirajuće matrice za 19 varijabli, pri čemu su se izdvojila četiri faktorska rješenja sa faktorskim opterećenjem većim od 0.5 u okviru svakog faktora; i sa Eigen vrijednostima većim od jedan. Bitno je naglasiti da je varijabla "Privremeno snižavanje plata i otpuštanje radnika" izbačena iz daljeg razmatranja zbog slabog faktorskog opterećenja (koje je bilo daleko ispod 4). Opisana četiri faktora (dimenzije) objašnjavaju 70.20% posmatrane varijanse:

Tabela 2. Faktor analiza problema/izazova u upravljanju ključnim interesnim grupama tokom pandemije

Dimenzije	Varijable	Komponente			
		1	2	3	4
Problem i rada od kuće	P1	0.74			
	P2	1			
	P6	0.63			
	P7	4			
		0.65			
Sigurno problem i		1			
		0.76			
		5			
	P3		0.58		
	P4		2		
Problem i u lancu vrijednosti	P11		0.61		
	P16		0		
			0.71		
			3		
			0.70		
Problem i uvođenja digitalizacije i IT-a			2		
	P9			0.78	
	P13			8	
	P14			0.56	
	P15			3	
	P17			0.51	
	P18			4	
	P20			0.62	
				2	
				0.76	
Problem i uvođenja digitalizacije i IT-a			6		
			0.51		
			0		
			0.67		
Eigen vrijednosti			5		
			6		
			7		
			2		
% Objasnjene varijance		5.22	3.47	2.18	1.38
		6	1	7	2
		37.2	16.5	10.2	6.23
		25	15	24	1
Kumulativni % objašnjene varijance					
		37.2	53.7	63.9	70.1
		25	40	64	95

Metoda ekstrakcije: Normalizacija metode rotacije glavnih komponenti „Principal Components Rotated Method“ (Varimax sa Kaiserom). a. Rotacija se konvergirala u 7 iteracija

Izvor: Istraživački rad autora

Dimenzija 1. (Cronbach Alpha=0.821; Aritmetička sredina=3,36) nazvana “Problemi rada od kuće” uključuje četiri komponente (problema) vezano za upravljanje zaposlenim: P1 (Prelazak na hibridne opcije rada (podjela vremena rada iz kancelarije i od kuće)); P2 (Ubrzano uvođenje rada od kuće); P6 (Kontrola rada zaposlenih kada se radi od kuće); i P7 (Moguća zloupotreba povjerljivih podataka od firme i klijenata kada se radi od kuće).

Dimenzija 2. (Cronbach Alpha=0.830; Aritmetička sredina=3,42) nazvana “Sigurnosni problemi” uključuje četiri komponente (problema) tokom pandemije za sve ključne interesne grupe: P3 (Pojačani higijenski zahtjevi za sve zaposlene u firmama); P4 (Reorganizacija radnih mjesta za zaposlene u firmi uz poštovanje novih mjera socijalne distance); P11 (Zahtjevi za pružanje kupcima sigurnijih uslova kupovine u prodavnicama (držanje fizičke distance; ograničenje broja kupaca unutar prodavnice...)); P16 (Zatvaranje brojnih linija proizvodnje i poslovnih prodajnih prostora zbog strogih mjera u državi, regionu i svijetu).

Dimenzija 3. (Cronbach Alpha=0.804; Aritmetička sredina=3,61) nazvana “Problemi u lancu vrijednosti” uključuje sedam problema za menadžment tokom pandemije: P9 (Pad potražnje za proizvodima/uslugama); P13 (Prilagođavanje proizvodnje proizvoda i pružanja usluga za zadovoljenje novih potreba kupaca tokom pandemije); P14 (Otkazivanje ugovora od strane velikih kupaca tokom pandemije); P15 (Promjena ulaznih cijena u nabavci (poskupljenja)); P17 (Problemi u logistici zbog poremećaja u transportu (kašnjenja u isporukama...)); P18 (Nedostatak radnika u lancu nabavke tokom pandemije); P20 (Udaljenost dobavljača od kojih se nabavlja).

Dimenzija 4. (Cronbach Alpha=0.815; Aritmetička sredina=3,67) nazvana “Problemi uvođenja digitalizacije i ITa”

obuhvata četiri problema za menadžment tokom COVID-19: P5 (Ubrzan prelazak na korištenje novih sredstava komuniciranja i povezivanja sa zaposlenim/timovima (Skype, Zoom...)); P10 (Novi načini povezivanja i komunikacije sa kupcima); P12 (Preusmjeravanje na online prodaje (preko web stranica, društvenih mreža, mobilnih aplikacija)); P19 (Potreba za uvođenjem digitalnih tehnologija i automatiziranih procesa u upravljanje lancem nabavke i inoviranje lokalne proizvodnje).

Svi navedeni problemi upravljanja ključnim interesnim grupama za vrijeme pandemije se kreću od srednje-teških ka dosta velikim problemima za mala i srednja preduzeća (pri čemu su kao najveći problemi navedeni: “Problemi uvođenja digitalizacije i IT-a”; kao i “Problemi u lancu vrijednosti”). Vezano za najzastupljenije odgovore/rješenja na sve navedene probleme u upravljanju ključnim interesnim grupama, ispitivani menadžeri su naveli sljedeće:

Tabela 3. Odgovori/rješenja u upravljanju ključnim interesnim grupama

ODGOVORI/RJEŠENJA U UPRAVLJANJU TOKOM PANDEMIJE	\bar{X} (ar. sredina)
Novi higijenski standardi u firmi i dovoljno higijenskih resursa	4.58
Fokus firme na diverzifikaciju kupaca i dobavljača (oslanjanje na veći broj kupaca/izvora nabavke)	4.35
Prelazak na fleksibilniju organizacionu strukturu	4.11
Upute/razgovori sa rukovodiocima timova kako upravljati u pandemiji	4.11
Novi načini povezivanja, slušanja i dobivanja povratnog odgovora od kupaca	3.89
Okretanje prema kraćem lancu nabavke (sve bitnija blizina dobavljača)	3.78
Prilagođen sadržaj za kupce na društvenim mrežama/web-u u skladu sa pandemijom	3.59
Angažman sa drugim firmama u pravljenju zajedničkih planova u pandemiji	3.48
Podrška za zaposlene (povećana komunikacija i novi načini konekcije sa zaposlenim)	3.37

Izvor: Istraživački rad autora

Kao što se može vidjeti iz tabele 3. najveći broj malih i srednjih preduzeća je odgovorilo na probleme u upravljanju ključnim interesnim grupama tokom pandemije kroz: (1) uvođenje novih higijenskih standarda i dovoljno higijenskih resursa u firmi; (2) fokus na diverzifikaciju kupaca i dobavljača; (3) prelazak na fleksibilniju organizacionu strukturu; i upute/razgovore sa rukovodiocima timova kako upravljati u pandemiji. Fokus na poboljšanje sigurnosnih i zdravstvenih mjera za sprječavanje zaraze (ne samo zaposlenih, već i kupaca i ostalih saradnika) je sa razlogom postao najzastupljeniji odgovor MSP na pandemiju, čime je ujedno pokazana veća okrenutost MSP ka društvenoj odgovornosti. Pored navedenih mjera, MSP su pokazala veliku okrenutost ka promjenama i prilagođavanju novonastaloj situaciji kroz prelazak na fleksibilniju organizacionu strukturu (kroz veći fokus na uvođenje i korištenje IT-a u poslovanju; omogućavanje zapošljavanja i rada neovisno o geografskoj udaljenosti zaposlenih/saradnika); kao i nove strategije dolaska do i povezivanja sa kupcima, dobavljačima i ostalim učesnicima u lancu nabavke. S obzirom da je najmanja pažnja posvećena samoj podršci zaposlenih, neke od preporuka za MSP u pandemiji i nakon COVID-19 je da razmotre: (a) usvajanje promjene radnih normi za rad na daljinu, odnosno da učine rad što praktičnijim i jednostavnijim; (b) uvođenje asistiraćih/savjetodavnih programa za zaposlene; programa za pružanje terapije i online treninga; (c) primjenu novih načina motivacije, efikasnije komunikacije, osmišljavanje inovacija (kao što su virtuelna druženja – što može umanjiti osjećaj usamljenosti kod rada od kuće); i (d) unapređenje vještina svojih zaposlenih i bitnih učesnika u lancu nabavke za rad na digitalizaciji, korištenju novih IT tehnologija (što može biti pokrenuto kao zajednički projekt sa partnerima - jer je evidentan značajan nedostatak specijalizacije u tom polju).

ZAKLJUČAK

Mala i srednja preduzeća (MSP) susrela su se sa brojnim makro i mikro poteškoćama tokom pandemije COVID-19, koje su prestrogo testirale njihovu izdržljivost i nametnule neophodnost promjena u mnogim aspektima poslovanja i upravljanja. Glavni ciljevi ovog rada su bili da se istraže osnovni problemi u upravljanju ključnim interesnim grupama (zaposleni, kupci, dobavljači i ostali učesnici u lancu nabavke) u MSP u BiH; kao i da se sumiraju odgovori/rješenja firmi na navedene probleme. Rezultati istraživanja, kroz faktorsku analizu, su pokazali kako se ističu četiri grupe problema u upravljanju ključnim interesnim grupama: (1) problemi rada od kuće; (2) sigurnosni problemi; (3) problemi u lancu vrijednosti; i (4) problemi uvođenja digitalizacije i IT-a. Odgovori MSP na narasle probleme u upravljanju su bili fokusirani kako na poduzete interne inicijative i promjene (uvođenje novih higijenskih standarda/dovoljno higijenskih resursa; prelazak na fleksibilniju organizacionu strukturu; veća podrška prema zaposlenim), tako i na promjene strategija u poslovanju sa kupcima i dobavljačima (kroz diverzifikaciju kupaca i dobavljača; nove načine komunikacije sa kupcima uz poseban fokus na prilagođavanje sadržaja prema kupcima na društvenim mrežama/web-u). Doprinos rada se ogleda u jasnom prikazu problema, odgovora i preporuka za poboljšanje upravljanja ključnim interesnim grupama u MSP u kriznim vremenima pandemije.

Popis literature

- [1] Agencija za statistiku BiH (2020). Registrirana nezaposlenost u decembru 2019. Godine. Dostupno na: http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2020/LAB_03_2019_12_1_BS.pdf (Pristup stranici: 11.06.2020.)
- [2] Agencija za statistiku BiH (2021a). Poslovne statistike: turizam, kumulativ. Period od januara do decembra 2020. Dostupno na: http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/TUR_02_2020_12_0_BS.pdf (Pristup stranici: 10.02. 2021.)
- [3] Agencija za statistiku BiH (2021b). Registrirana nezaposlenost u decembru 2020. godine. Dostupno na: http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2020/LAB_03_2020_12_1_BS.pdf

- [opstenja/2021/LAB_03_2020_12_0_BS.pdf](#) (Pristup stranici: 23.02.2021.)
- [4] Datareportal (2021). Digital 2021: global overview report. Dostupno na: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report> (Preuzeto 20.02.2021.)
- [5] Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, pp: 209–222. <http://dx.doi.org/10.1037/a0019408>
- [6] Fonseca, L.M. and Lima, V.M. (2015). Impact of supplier management strategies on the organizational performance of ISO 9001 certified organizations. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA*, 19 (2), 32-54.
- [7] Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*. Vol. 6, No. 6, pp:15-24. DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.66.1002
- [8] International Labour Organization (2021). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work* (Seventh edition). Dostupno na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf (Pristup stranici 20.02.2021)
- [9] International Monetary Fund (2021). *World economic outlook update*. Dostupno na: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update> (Pristup stranici 15.02.2021)
- [10] Javorcik, B. (2020). Global supply chains will not be the same in the post-COVID-19 world. In R. E. Baldwin & S. J. Evenett (Eds.), *Covid-19 and Trade Policy: Why turning inward won't work* (pp. 111–116). London: CEPR Press.
- [11] Jusufrić, I. (2018). Organizacija preduzeća. Internacionalni univerzitet Travnik: Travnik.
- [12] McKinsey. (2020). Digital strategy in a time of crisis. <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis> (Pristup: 27.06.2020.).
- [13] Mogilner, C., Whillans, A., & Norton, M. I. (2018). Time, money, and subjective well-being. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: Nobascholar.
- [14] Narayandas, D., Hebbbar, V., i Liangliang, L. (2020). Lessons from Chinese Companies' Response to Covid-19. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19> (Preuzeto 25.08.2020)
- [15] Sheppard, B. (2020). A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/> (Preuzeto: 20.08.2020.)
- [16] The CMO Survey (2020). Covid-19 and the State of Marketing. Dostupno na: https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/06/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-June-2020.pdf (Preuzeto: 05.02.2020.)
- [17] United Nations in Bosnia and Herzegovina (2020). Procjena socioekonomskog uticaja krize uzrokovane pandemijom COVID-19 u Bosni i Hercegovini. Dostupno na: https://bosniaherzegovina.un.org/sites/default/files/2020-10/BHS%20UN%20SEIA_BIH.pdf (Pristup stranici: 03.02.2021.)
- [18] Vanjskotrgovinska komora BiH (2020). Glasnik vanjskotrgovinske/spoljnotrgovinske komore BiH za decembar 2020. Broj 79, str: 1-68. Dostupno na: <http://www.komorabih.ba/wp-content/uploads/2021/01/Infokom-79-web.pdf> (Pristup stranici: 11.01.2021)
- [19] Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual Review of Psychology*, 63, 369–396. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100500>
- [20] World Economic Forum and Mercer (2020). "Resetting the Future of Work Agenda: Disruption and Renewal in a Post-COVID World". White Paper. October 2020. Dostupno na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Resetting_FOW_Agenda_2020.pdf
- [21] World Economic Forum (2021). *The global risks report 2021*. 16th Edition. Insight Report. Dostupno na: