

PREPREKE ZA IMPLEMENTACIJU KORONA ZAKONA NA SEKTOR MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U BOSNI I HERCEGOVINI

Tanja Gavrić	Docent; Sveučilište/Univerzitet „VITEZ“, Fakultet poslovne ekonomije, Travnik; tanja.gavric@unvi.edu.ba
Ibrahim Obhodaš	Vanredan profesor; Sveučilište/Univerzitet „VITEZ“, Fakultet poslovne ekonomije, Travnik; ibrahim.obhodjas@unvi.edu.ba
Esad Jakupović	Akademik; Redovni profesor; Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka; esad.f.jakupovic@apeiron-edu.eu

Sažetak: Cilj – cilj ovoga rada je empirijski istražiti prepreke uspješnoj primjeni Korona zakona na mala i srednja poduzeća u BiH. Istražit će se utječu li na provedbu predviđenih mjera unutarnji, odnosno organizacijski čimbenici poput nedostatka komunikacije, informacija i obuke, nedostatka odgovarajuće organizacijske podrške, neprimjerenog vodstva i sl. ili općenito Vladine politike i mjere. Metodologija – u radu će se koristiti anketni upitnik kako bi se identificirale prepreke u uspješnoj implementaciji i provedbi Korona zakona koje su iskusile mala i srednja poduzeća. Od sudionika (vlasnika – menadžera malih i srednjih poduzeća) će se tražiti da navedu stupanj slaganja sa stavkama navedenim u upitniku. Primijeniti će se regresijska analiza za utvrđivanje faktora koji utječu na uspješnu/neuspješnu implementaciju Korona zakona. Praktične implikacije - Ovo istraživanje nudi vrijedne praktične spoznaje koje mogu pružiti uvid u stanje malih i srednjih poduzeća u BiH. Rezultati istraživanja pružiti će podlogu za stvaranje sustava koji će pomoći stjecanju znanja i upravljačkih mehanizama za dugoročan rast i razvoj malog i srednjeg poduzetništva u BiH i očuvanja radnih mjesta.

Ključne riječi: strategija; Korona zakon; mala i srednja poduzeća; barijere.

JEL klasifikacija: D23, D81, M21.

UVOD

Odluke o strateškom upravljanju predmet su rastuće teorijskog i empirijskog istraživanja u poslovnoj literaturi. Središnje pitanje u literaturi je istraživanje prepreka za uspješno usvajanje strategije promatrajući odnos između strateškog upravljanja i organizacijske performanse. Promjene u globalnoj ekonomiji čine svijet manjim, a tvrtke

se natječu na novim tržištima. S ovim promjenama postaje neophodno da organizacije planiraju dalje u budućnost i sa većom strukturom nego u prošlosti. Uspješna provedba strategija vitalna je za svaku organizaciju, bilo javnu ili privatnu. Bez provedbe, čak i najnaprednija strategija je beskorisna (Aaltonen & Ikävalko, 2002)). Prema istraživanju koje su proveli Kaplan i Norton (Kaplan & Norton, 2008) 95 posto osoblja nije svjesno organizacijske strategije niti razumije ust. (Johnson, 2012) također vjeruje da se 66 posto organizacijskih strategija ne izvršava. U mnogim slučajevima to nije zbog loše strategije i ideja koja stoji iza nje. Mnoge su vrijedne strategije suočene s problemom i neuspjehom u fazi implementacije. U osnovi, glavni izazovi u strateškom upravljanju leži u provedbi strategija, a ne u fazi razvoja (Ali & Hadi, 2012). Pitanje je zašto je strategiju tako teško provesti? Prethodna istraživanja utvrdila su da je problem u fazi provedbe zbog toga što postoje brojne barijere koje javljaju prilikom izvršavanja strategije. Organizacijska strategija mora se planirati, organizirati, uložiti napor i kontrolirati kako bi se odredila dugoročna izvedba (Ahmad & Rajuddin, 2006). Poslovno okruženje postaje složenije, potreba za preoblikovanjem strategije postaje sve češća i kao rezultat toga, stariji rukovoditelji suočavaju se s potrebom da integriraju brojne promjene ili revidiraju strategiju.

U svjetskoj ekonomiji mala i srednja poduzeća (u nastavku MSP) dominiraju u broju poduzeća (90-99% svih poduzeća, ovisno o korištenoj definiciji) i po ekonomskim doprinosima (rast BDP-a, produktivnost, stvaranje radnih mjesta, inovacije, razina tržišnog natjecanja itd.) (Lundström & Stevenson, 2001). Budući da male tvrtke generiraju radna mjesta, porezne prihode, funkcionalne proizvode, dobrotvorne donacije, tehnološki razvoj i socijalne doprinose zajednicama, njihov uspjeh i održivost važni su za društveni i ekonomski razvoj (Williams, Smith, Aaron, Manley, & McDowell, 2020). Međutim, dobro je poznato da je strateško planiranje rijetko ili uopće ne postoji u većini MSP-a. U praksi MSP se usmjeravaju na kratkoročna operativna, a ne na dugoročna strateška pitanja, i donošenje odluka ima tendenciju da bude reaktivno, a ne proaktivno. U malim i srednjim poduzećima koja tvrde da planiraju, planovi su često ad hoc i intuitivni, a ne formalno napisani, i ne pružaju osnovu na kojoj se mogu izmjeriti ili analizirati poslovne performanse (Wang, Walker, & Redmond, 2007). U skladu s tim, usmjeravanje istraživanja radi objašnjenja nedostatak strateškog planiranja u malim i srednjim poduzećima usredotočio se na identificiranje „barijera“ koje obeshrabruju ili spriječiti strateško planiranje i provedbu strategije. Neki autori su predložili da nesigurno okruženje ili turbulencija (Matthews & Scott, 1995), veličina poduzeća (Stonehouse & Pemberton, 2002), vrsta industrije (Shrader, Mulford, & Blackburn, 1989), unutarnje implementacijske barijere (O'Regan & Ghobadian, 2002) i poslovni životni ciklus / faza razvoja (Maureen, 1998) utječe na razinu strateškog planiranja u malim i srednjim poduzećima. U nastavku rada, definirat će se predmet i ciljevi istraživanja, dati pregled literature, pojašnjenje Korona zakona i predstaviti rezultati istraživanja.

PREDMET I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Da bi se razumio i objasnio gore spomenuti problem, neophodno je objektivno i empirijski istražiti njegovo podrijetlo i identificirati odgovarajuće metode za njegovo rješavanje. Stoga je predmet ovog istraživanja utvrđivanje položaja sektora malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini tijekom pandemije Covid 19 i utvrđivanje glavnih

barijera koje su utjecale na implementaciju Korona zakona kao strateške mjere na sektor malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini. Glavni ciljevi istraživanja su:

- Teorijski istražiti važnost definiranja strategije i njene implementacije u malim i srednjim poduzećima
- Utvrditi barijere koje utječu na implementaciju strateških ciljeva i mjera predviđenih Korona zakonom
- Objasniti Korona zakon i njegov implikacije na realni sektor u BiH

PREGLED LITERATURE

Barijere za implementaciju strategije u malim i srednjim poduzećima

Strategija je dugoročni smjer i opseg organizacije kojim organizacija postiže prednost kroz konfiguraciju resursa u izazovnom okruženju, kako bi se udovoljilo potrebama tržišta i ispunilo očekivanja dioničara (Johnson & Scholes, 2003). Provedba izrađene strategije mogla bi imati ogroman utjecaj na ukupni uspjeh organizacije, stoga strategija može dodati vrijednost organizaciji samo ako je uspješno provedena (Smith, 2011). Prema nekim istraživanjima, razne barijere mogle bi utjecati na uspješnu provedbu strategije, no malo je studija pokušalo utvrditi koje su to točno barijere (Heide, Grønhaug, & Johanness, 2002). Te barijere mogu dovesti do potpunog sloma formulirane strategije. Proces izrade strategije trebao bi kulminirati jasno komuniciranim poslovnim dizajnom i raspodjelom potrebnih resursa (Harreld, O'Reilly III, & Tushman, 2007). Provedba započinje iskrenom procjenom trenutne organizacijske usklađenosti i sposobnosti. Budući da je provedba strategije često popraćena promjenama u procesu, sustavu, pa čak i strukturi organizacije (Lawrence & Joyce, 1984) rukovoditelji moraju donijeti mudre odluke kad pristupe određenim strategijama koje bi mogle utjecati na ljude i njihovu cjelokupnu provedbu. Barijere su oni čimbenici koji ometaju, sprečavaju, blokiraju ili ometaju proces provedbe strategije (Lihalo, 2013). To su čimbenici prepreka ili kamen spoticanja, što otežava organizaciji da ostvari svoje ciljeve i bude tamo gdje želi u godinama koje dolaze. Mnoge su empirijske studije (Taslak, 2004) i (O'Regan & Ghobadian, 2002) i predložili neke potencijalne vanjske i unutarnje probleme, koje se nazivaju i barijerama, a koji utječu na provedbu strategije. Te barijere ovise o vrsti strategije, vrsti organizacije i prevladavajućim okolnostima koji se mogu izbjeći ako se razvoj strategije poveže s provedbom. Kad se radi o unutarnjim barijerama postoje četiri glavne prepreke za uspješno izvršavanje strategije, a to su: nedostatak vizije, resursne barijere, menadžerske barijere, i ljudske barijere (Kaplan & Norton, 2008). Uz četiri prepreke strategija komuniciranja također ima kritičnu vrijednost kod usklađivanja organizacijskih jedinica i pojedinaca (Kaplan & Norton, 2008). Štoviše, postupak komunikacije i usklađivanja započet će već određivanjem strateških tema i ciljeva. Jones smatra da postoje dvije glavne zapreke prilikom komuniciranja strategije, razumijevanje strategije i neuspjeh u prenošenju strategije ljudima (Jones, 2008).

O'Regan i Ghobadian su proučavali mala i srednja poduzeća u elektroničkom i inženjerskom sektoru u Velikoj Britaniji. Utvrdili su osam glavnih prepreka u provedbi strateškog planiranja. Pet ih je bilo unutarnjeg usmjerenja: komunikacija je bila neadekvatna; provedba je trajala duže nego što se očekivalo; manjak sposobnosti zaposlenika; sveukupni ciljevi strategije koje osoblje ne razumije dovoljno dobro; koordinacija u provedbi nije dovoljno učinkovita; a tri su bila vanjska: krize su odvratile pozornost

od provedbe; pojavili su se neočekivani vanjski problemi; i vanjski čimbenici koji su utjecali na provedbu (O'Regan & Ghobadian, 2002). Lihalo je ispitao prepreke za uspješno usvajanje strategije od strane srednjih poduzeća u Keniji. Ukazao je na unutarnje prepreke, uključujući upravljanje, komunikaciju, ljudske čimbenike kao što su otpor promjenama, vodstvo, organizacijska struktura, informacijski sustavi i tehnologija. Dalje je ukazao na vanjske prepreke, uključujući promjene u operativnom okruženju, nepredviđenu konkurenciju ili ulazak novih igrača u industriji te promjene u vladinim politikama (Lihalo, 2013). Taslak je ispitivao probleme provedbe strategije u turskoj tekstilnoj industriji. Otkrio je da se šest problema često događalo u tim poduzećima (Taslak, 2004). Provedba im je oduzela više vremena nego što je prvotno planirano; nekontrolirane sile u vanjskom okruženju; natjecateljske aktivnosti odvratile su pozornost od provedbene odluke; problemi nisu dovoljno rano priopćeni najvišem menadžmentu; isplivali problemi koji ranije nisu bili identificirani; a ključni formulatori strateške odluke nisu igrali ključ ulogu tijekom postupka provedbe. Također je otkrio da su manje uspješna poduzeća tijekom postupka implementacije imala više predloženih problema nego poduzeća s većim uspjehom. Al-Ghamdi koristio je anketni upitnik kako bi identificirao ponavljajuće probleme u usvajanju strategije u Velikoj Britaniji. Otkrio je da su komunikacija, podrška upravljanju i dobri informacijski sustavi ključni alati za nesmetan postupak implementacije. Al-Ghamdi je zaključio da se formiranje strategije ne može odvojiti od provedbe strategije (Al-Ghamdi, 1998). O'Regan i Ghobadian primijetili su da mala i srednja poduzeća (MSP) koja uključuju formalno strateško planiranje imaju manje prepreka u provedbi strategije od onih koja to nemaju (O'Regan & Ghobadian, 2002).

Prepreke provedbi strategije uključuju nedostatak konsenzusa, razumijevanja i transparentnosti u pogledu značenja misije i vizije poduzeća, nedostatak odnosa između strateškog sadržaja i strateškog procesa, nedostatak koherentnosti između strateškog planiranja i raspodjele resursa, nedostatak strateških povratnih informacija, relativno nefleksibilna formalna struktura zbog informatičke tehnologije, nedostatak uključenosti menadžmenta organizacije i korištenje modela neprikladnih za organizacijsku stvarnost (Canhada & Rese, 2011). Prema Nobleu, postoje dvije opće dimenzije u provedbi strategije: strukturni pogled (struktura tvrtke i kontrolni mehanizmi) i međuljudski pogled (strateški konsenzus, ponašanje, organizacijska klima, komunikacijski i interakcijski procesi). Također, Noble, u svom drugom članku: Izgradnja mreže za provedbu strategije, predlaže nekoliko upravljačkih poluga (ciljevi, organizacijska struktura, vodstvo, komunikacija i poticaji) bitnih za provođenje strategije u prema sljedećim fazama: predprimjenjivanje, organiziranje napora u provedbi, upravljanje procesom implementacije i maksimiziranje višefunkcionalnih performansi (Noble, 1999). Li, Guohui i Eppler su dali pregled literature o čimbenicima koji utječu na provedbu strategije i dali zaključak kako postoje pojedinačni čimbenici koji utječu na provedbu strategije i koji se mogu podijeliti na: meke čimbenike (čimbenici usmjereni na ljude: komunikacija, konsenzus i predanost), čvrste čimbenike (institucionalni čimbenici: organizacijska struktura i administrativni sustav) i mješovite čimbenike (formulacija strategije, odnos između različitih hijerarhijskih razina i strategija itd.) (Li, Guohui, & Eppler, 2008). Osim ovih čimbenika, neki od autora ((Al-Ghamdi, 1998) i (Kalali, Anvari, Pourezat, & Dastjerdi, 2011) primijetili su i utjecaj dodatnih čimbenika kao što nekontrolirani vanjski čimbenici.

Vanjski čimbenici su oni koji se nalaze izvan organizacije i uključuju čimbenike poput ekonomskih, političko-pravnih, socijalnih, tehnoloških i okolišnih (Lihalo, 2013). *Ekonomski čimbenici* su kupovna moć ljudi koja ovisi o njihovom trenutnom dohotku, štednji, cijenama i dostupnosti kredita. Promjene u ekonomskom okruženju utječu na ukupnu financijsku uspješnost organizacije. *Čimbenici socijalne okoline* odnose se na promjene u društvenim vrijednostima, ponašanju i stavovima u vezi s rađanjem djece, brakom, životnim stilom, poslom, etikom, spolnim ulogama, rasnom jednakošću i socijalnim odgovornostima, među ostalima će utjecati na razvoj poduzeća (Pearce II & Robinson, 2003). *Političko-pravni faktori* odnose se na neočekivane promjene u vladinim politikama kao što su oporezivanje, promjene zakona, poticaji, politike zaštite okoliša i obrazovanja. *Ulazak važnih novih konkurenata* u industriju može organizaciju baciti u bijes. Očekivani novi zamjenski ili konkurentski proizvodi mogu učiniti proizvode organizacije nekonkurentnima (Pearce II & Robinson, 2003). Potrebno je predvidjeti promjene operativnog okruženja, poput onih u profilima kupaca, i prilagoditi strategije tako da odgovaraju očekivanjima kupaca. Izazov napretka u inovacijskoj tehnologiji znači da organizacija mora osigurati da njezino osoblje bude ažurno. Resursi potrebni za provedbu strategije mogu biti izvan mogućnosti organizacije što dovodi do toga da se strategija ne provodi (Lihalo, 2013).

Korona zakon

Zakon o ublažavanju negativnih ekonomskih posljedica, poznatiji pod nazivom Korona-Zakon, objavljen je u „Službenim novinama Federacije BiH“ broj 28/20 od 07.05.2020. godine (<http://www.pufbih.ba/v1/>, 2020). Zakon je stupio na snagu narednog dana od dana objavljivanja u "Službenim novinama", tj. od 08.05.2020. godine. Ovim zakonom propisana su: subvencioniranja doprinosa za obavezna osiguranja, obustava obračuna i plaćanja zatezne kamate na javne prihode i zatezne kamate na zakašnjela plaćanja u dužničko-povjerilačkim odnosima, ukidanje obaveza plaćanja akontacije poreza na dobit i akontacije poreza na dohodak od samostalne djelatnosti, prekid prinudne naplate, održavanje stabilnosti pojedinih isplata, odgoda primjene propisa za vrijeme trajanja stanja nesreće, te uspostava Garancijskog fonda.

Poslovni subjekti iz člana 2. tačka a) Korona zakona imaju pravo na subvencioniranje doprinosa u skladu sa ovim zakonom u iznosu 244,85 KM mjesečno po svakom zaposlenom počevši od obračuna i isplate bruto plaće za april 2020. godine i svaki naredni mjesec, uključujući i obračun i isplatu plaća i za mjesec nakon prestanka stanja nesreće. Subvencioniranje doprinosa za svakog zaposlenog vrši se na način da se za penziono-invalidsko osiguranje usmjerava 135,70 KM, za zdravstveno osiguranje 97,35 KM i za nezaposlenost 11,80 KM, ukoliko u mjesecu za koji se vrši obračun plaće imaju pad ostvarenog prometa 20% i više u odnosu na ostvareni promet u istom mjesecu 2019. godine. (<http://www.pufbih.ba/v1/>, 2020)

METODOLOGIJA

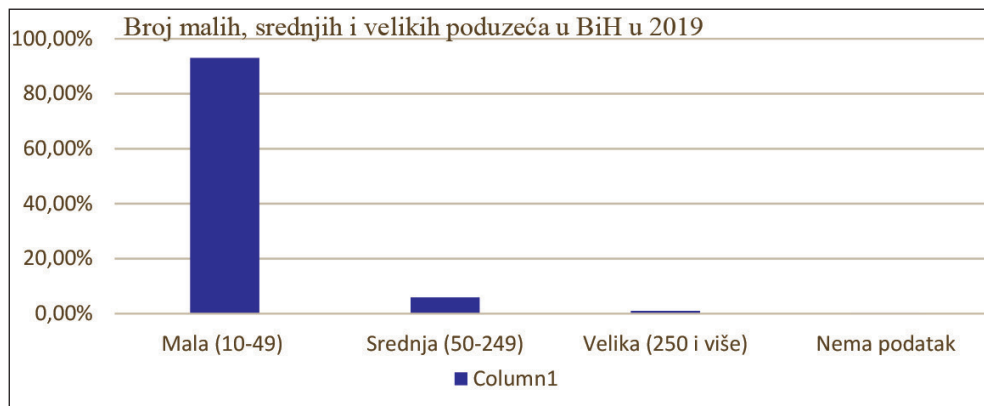
Uzorak: Na upitnik je odgovorilo 62, među 150 pozvanih poduzeća da sudjeluju. Poziv za popunjavanje anketnog upitnika poslan je malim i srednjim poduzećima u Federaciji Bosni i Hercegovini. Većina poduzeća, njih 95% je sa područja Bosne i Her-

cegovine, a ostatak, njih 5 % je iz Republike Srpske. Kada je u pitanju područje odgovornosti u poduzećima, 75 % ispitanika su vlasnici poduzeća, 20 % su voditelji službe za financije ili komercijalne poslove, a ostali ispitanici su na poslovima prodaje, marketinga ili razvoja novih proizvoda. 95% poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju su mikro ili mala poduzeća koja imaju između 1 i 49 zaposlenih, a ostalih 5% poduzeća su poduzeća srednje veličine koja imaju između 50 i 249 zaposlenih. S obzirom da su većina poduzeća iz uzorka mala poduzeća, prema ovom istraživanju, njihov godišnji promet je ispod 4 milijuna KM. 15 % poduzeća se izjasnilo da ima promet između 4 milijuna KM i 20 milijuna KM. Između 20 i 100 milijuna godišnjeg prihoda ima 5% anketiranih poduzeća. Kada je u pitanju industrijska grana kojoj anketirana poduzeća pripadaju, istraživanje pokazuje kako 47% poduzeća spada u trgovinu na malo, 26% u trgovinu na veliko, 21% poduzeća se bave proizvodnjom, 15% su financije, osiguranje i nekretnine, ostalo su građevina, poljoprivreda i šumarstvo.

Metode istraživanja: primarni i sekundarni podaci korišteni su za donošenje odgovarajućih zaključaka. U radu su korištene statističke metode za analizu podataka, prije svega deskriptivna statistika u okviru kojih su rezultati predstavljeni tabelarno, grafički, a izračunata je aritmetička sredina, kao prosječan odgovor ispitanika, zatim, standardna devijacija, kao prosječno odstupanje od prosječne vrijednosti odgovora, rang, kao maksimalna i minimalna vrijednost odgovora. Testirani su interne barijere (neprimjereno vodstvo, nedostatak identifikacije glavnih problema, nedostatak razumijevanja mjera, neprimjerena raspodjela resursa, nedostatak odgovarajuće predanosti menadžera, neadekvatna komunikacija) i eksterne barijere (nejasna regulacija i izvršna politika, vremensko ograničenje – zakašnjelo donošenje mjera, mjere nisu dovoljne, kreatori Korona zakona nemaju interesa ni volje da se mjere implementiraju i sprovedu, nema sinergije između Korona zakona i strateških potreba malih i srednjih poduzeća, mjere su kratkoročnog karaktera). Korištena je Likertova 5-stupanjaska skala (1 – nimalo se ne slažem, 5 – potpuno se slažem) kojom se testira u kojoj mjeri se ispitanici slažu sa ponuđenim izjavama. U slučaju analize međuzavisnosti između kvalitativnih varijabli sa malim brojem modaliteta koristi se Hi – kvadrat test nezavisnosti između dva obolježija. Ukoliko je p vrijednost hi – kvadrat testa, koja prati vrijednost za hi – kvadrat empirijsko, manja od vrijednosti 0,05 (ako se radi o grešci prve vrste – 5%) zaključak je da postoji međuzavisnost varijabli uključenih u Hi – kvadrat test kroz odgovarajuću tabelu ukrštanja, to jeste da te varijable nisu međusobno nezavisne (Jerković, Obhodaš, & Iličić, 2019).

Analiza dobivenih podataka

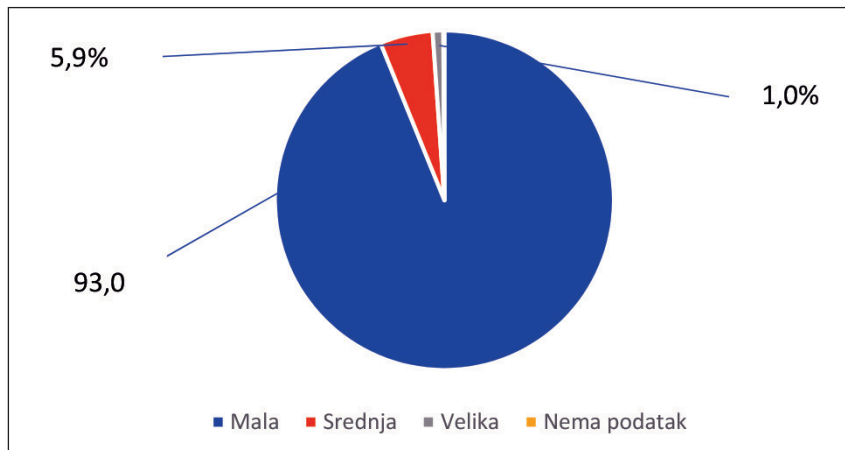
Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine najveći udio u ukupnom broju razvrstanih gospodarskih subjekata za 2019. godinu imaju mala poduzeća, 93% (1–49 zaposlenih), poduzeća srednje veličine u ukupnom broju sudjeluju sa 5,9%, dok je udio velikih poduzeća (250 i više zaposlenih) samo 1,0 % (Grafikon 1).



Grafikon 1. Broj malih, srednjih i velikih poduzeća u BiH u 2019. godini

Izvor: autori, prema BHAS, dostupno na: (www.bhas.ba, 2019)

Razvrstavanje gospodarskih subjekata u klase prema veličini korištenjem kriterija „broj zaposlenih“ pokazuje kako najveći udio u ukupnom broju razvrstanih gospodarskih subjekata za 2019. godinu, čak 95 % imaju mala poduzeća (1–49 zaposlenih), srednja poduzeća (50–249 zaposlenih) sa 4,9 %, dok je udio velikih poduzeća (250 i više zaposlenih) samo 1,0 % (Grafikon 2).



Grafikon 2. Poduzeća po klasama zaposlenih u 2019, struktura u %

Izvor: autori, prema BHAS, dostupno na: (www.bhas.ba, 2019)

Naredna analiza predstavlja stavove ispitanih predstavnika malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini te njihovi stavovi po pitanju eksternih i internih faktora koji utječu na poslovanje malih i srednjih poduzeća (MSP) za vrijeme pandemije Covid-19. Istraživanje u vidu eksternih faktora ispituje utjecaj i mjere koje je Korona zakon imao na poslovanje MSP, te da li su njihovi efekti dali željene rezultate.

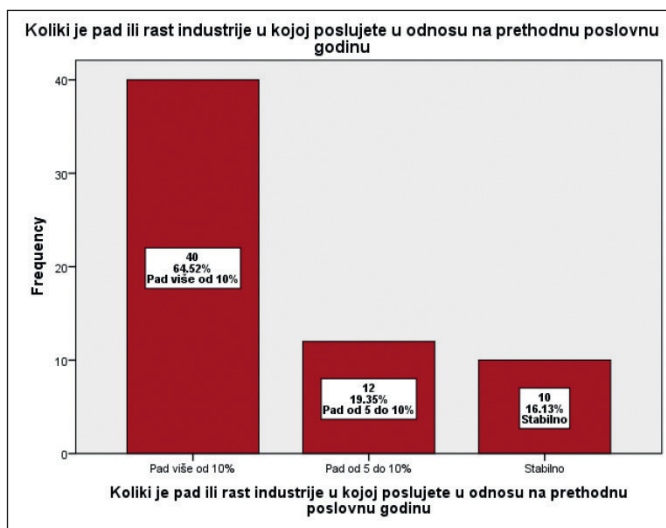
Tabela 1. Pad/rast u poslovanju

Koliki je pad ili rast industrije u kojoj poslujete u odnosu na prethodnu poslovnu godinu		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pad više od 10%	40	64.5	64.5	64.5
	Pad od 5 do 10%	12	19.4	19.4	83.9
	Stabilno	10	16.1	16.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Izvor: obrada autora

U Tabeli 1 može se vidjeti trenutno stanje privrede i u kojoj mjeri je Covid-19 ostavio traga na privredu. Čak 65% ispitanih kompanija je doživjelo pad veći od 10%, dok je 19,4% ispitanika doživjelo pad između 5 i 10%, 16,1% kompanija odgovorilo da je njihovo poslovanje stabilno. Nitko od ispitanika nije odgovorio da su imali rast u poslovanju.

Grafički prikaz strukture odgovora predstavljen je na grafikonu koji slijedi:



Grafikon 3. Pad/rast u poslovanju

Izvor: obrada autora

Tabela 2. Interne barijere

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Neprimjereno vodstvo je bilo je prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom?	62	1.00	5.00	2.8710	1.41981
Nedostatak identifikacije glavnih problema bila je prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom?	62	1.00	5.00	3.0968	1.12657
Neprimjerena raspodjela resursa bila je prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom?	62	1.00	5.00	3.0968	1.38741
Nedostatak odgovarajuće predanosti menadžera bila je prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom?	62	1.00	5.00	2.8387	1.38130
Valid N (listwise)	62				

Izvor: obrada autora

Prema rezultatima iz Tabele 2 koja ocjenjuju utjecaj internih faktora na poslovanje MSP, a koje smo u Tabeli 1 pokazali da je u negativnom trendu, zbog nastale situacije uzrokovane Covidom- 19, može se zaključiti da je u manjoj ili neznatnoj mjeri imala utjecaj. Naime, ispitanici su interne faktore ocjenili u rasponu od 2,83 do 3,25, što se na skali od 1 do 5 može okarakterizirati kao niska ocjena. Ispitanici se uglavnom ne slažu sa izjavama da je nedostatak odgovarajuće predanosti menadžera bila prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom i da je vodstvo bilo neprimjereno i time bilo prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom (prosječna vrijednost 2,8387 i 2,871). Prema tome, ispitanici su u srednjoj mjeri ocjenili interne faktore i njihov utjecaj na poslovanje tokom perioda koji je nastao nakon pojave Covid-19.

Tabela 3. Eksterne barijere

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mjere definirane Korona zakonom nisu dovoljne?	62	1.00	5.00	3.9032	1.23752
Kreatori Korona zakona nemaju interesa ni volje da se mjere implementiraju i sprovedu?	62	2.00	5.00	4.0323	1.07074
Nema sinergije između Korona zakona i strateških potreba malih i srednjih poduzeća?	62	3.00	5.00	4.0323	.90477
Mjere određene Korona zakonom su kratkoročnog karaktera	62	2.00	5.00	4.0000	1.05582
Vremensko ograničenje – zakašnjelo donošenje mjera bila je prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom?	62	1.00	5.00	3.2581	1.17258
Valid N (listwise)	62				

Izvor: obrada autora

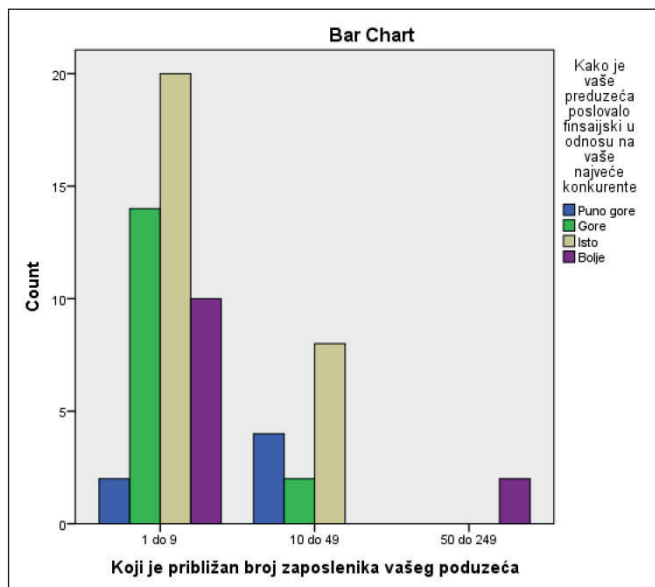
Kada su u pitanju eksterne barijere i njihov utjecaj na poslovanje malih i srednjih poduzeća u vremenu pandemije Covid -19, analiza je pokazala da su njihovi utjecaji veći. Naime, ispitanici su ocjenili da mjere definirane Korona zakonom nisu dovoljne, a prosječna ocjena na skali od 1 do 5 iznosi 3,903. Također, ispitanici smatraju da kreatori Korona zakona nemaju interesa ni volje da se mjere implementiraju i sprovedu. U ovom slučaju prosječna vrijednost je iznad 4. Također, sa prosječnom ocjenom iznad 4, ispitanici su se složili da nema sinergije između Korona zakona i strateških potreba malih i srednjih poduzeća, što je možda i osnovni problem. Na kraju, ispitanici se slažu da su mjere određene Korona zakonom kratkoročnog karaktera, i u ovom slučaju prosječna ocjena je iznosila 4.

Tabela 4. Hi - kvadrat test nezavisnosti između broja zaposlenih i poslovanja u vremenu krize

Koji je približan broj zaposlenika vašeg poduzeća * Kako je vaše preduzeća poslovalo finsajjski u odnosu na vaše najveće konkurente Crosstabulation						
Count						
Puno gore		Kako je vaše preduzeća poslovalo finsajjski u odnosu na vaše najveće konkurente			Total	
		Gore	Isto	Bolje		
Koji je približan broj zaposlenika vašeg poduzeća	1 do 9	2	14	20	10	46
	10 do 49	4	2	8	0	14
	50 do 249	0	0	0	2	2
Total		6	16	28	12	62
Hi kvadrat test nezavisnosti		Stavovi ispitanika iz različitih skupina su međusobno nezavisne I različite, jer je $W = 19,268$, $p = 0,004 < 0,05$				

Izvor: obrada autora

Prema rezultatima Hi kvadrat testa, može se zaključiti da postoji značajna statistička razlika između kompanija koje su imale manji ili veći broj zaposlenih po pitanju finasijskog poslovanja preduzeća u odnosu na veće konkurente. Naime, iz dekrriptivne analize ove analize vidi se da kompanije koje imaju veći broj zaposlenih u manjoj mjeri su osjetili probleme u poslovanju, što je još jedan od dokaza koji pokazuje da je Korona zahvatila u najvećoj mjeri mala poduzeća. Na sljedećem grafičkom prikazu predstavljena je evidentna razlika između kompanija koje imaju manji i veći broj zaposlenih.



Grafikon 4. Hi - kvadrat test nezavisnosti između broja zaposlenih i poslovanja u vremenu krize

Izvor: obrada autora

RASPRAVA I PREPORUKE

U ovom radu se nastojalo empirijskim istraživanjem utvrditi barijere za implementacija Korona zakona u malim i srednjim poduzećima u Bosni i Hercegovini. Interne barijere za provedbu Korona zakona od strane malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini su: nedostatak identifikacije glavnih problema bila je prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom, neprimjerena raspodjela resursa bila je prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom, nedostatak odgovarajuće predanosti menadžera bila je prepreka u provedbi mjera predviđenih Korona zakonom. Utvrđeno je da su od ponuđenih eksternih barijera imale najveću ocjenu slijedeće varijable: kreatori Korona zakona nemaju interesa ni volje da se mjere implementiraju i sprovedu, nema sinergije između Korona zakona i strateških potreba malih i srednjih poduzeća i mjere određene Korona zakonom su kratkoročnog karaktera. Na osnovu analize eksternih i internih barijera može se zaključiti da su ispitanici ocjenili eksterne faktore kao one koji imaju veći uticaj na trenutno poslovanje kompanija u vremenu pandemije Covid-19, u odnosu na interne faktore. Kod eksternih faktora ocjena ispitanika se kretala oko 4, dok je ocjena kada su u pitanju interni faktori manja od 3.

Na temelju navedenih rezultata istraživanja, potrebno je uspostaviti bolji dijalog i partnerstvo između javnog i privatnog sektor kako bi se adekvatnije riješavale potrebe malih i srednjih poduzeća čineći ih konkurentnijim i održivima. Također, potrebni su učinkoviti sustavi poslovne podrške koji će pružiti pomoć u provedbi predviđenih mjera, te kako bi mala i srednja poduzeća bila sposobna odgovoriti brzo i učinkovito na izazove iz okruženja poput pandemije Covid-19 i time bila produktivnija. S obzirom da ispitanici smatraju kako su mjere kratkoročnog karaktera, potrebno je ponuditi dugoročan i učinkovitiji sustava poslovne podrške koji bi uključio financijske institucije koje su orijentirane na kupca i koje imaju dokazanu sposobnost prodiranja u sektor

malih i srednjih poduzeća. Omogućiti jednostavan i učinkovit zajam dajući prioritet razvoju inovativnih rješenja. Razviti nacionalnu strategiju za razvoj i promociju poduzetništva i koja će zadovoljiti potrebe malih i srednjih poduzeća.

ZAKLJUČAK

U tranzicijskim gospodarstvima uloga malih i srednjih poduzeća (u nastavku MSP) ključna je za održivi rast. Odgovarajuće ekonomsko okruženje stvara priliku za razvoj i povećanje aktivnost MSP-a. Glede blagodati MSP-a ona stvaraju zaposlenje, povećavaju vještine radne snage, poduzetničku kulturu, povećavaju industrijsku proizvodnju i stimuliraju ulazak nove tehnologije. U literaturi, brojne studije navode važnost malog i srednjeg poduzetništva za gospodarski napredak u zemljama u tranziciji (Radović-Marković, 2014) i (Gruda & Milo, 2010). Bosna i Hercegovina ima malu, otvorenu ekonomiju s radno intenzivnim industrijama poput poljoprivrede, tekstila i uslužnog sektora. Ekonomija Bosne i Hercegovine uglavnom se sastoji od malih i srednjih poduzeća (MSP). Unatoč tome, sektor malih i srednjih poduzeća zaostaje za europskim zemljama. MSP u BiH osiguravaju približno 70 posto radnih mjesta. MSP se susreće s nizom internih slabosti i ograničenja u vidu niske razine znanja o novim tehnologijama, problemima u pristupu izvorima financiranja, niskom pregovaračkom moći, niskom produktivnošću, nepoznavanjem poduzetničkih vještina i nepostojanjem znanja vezanih za adekvatno upravljanje kadrovima (*Privredni razvoj – politike malih i srednjih poduzeća – Vanjskopolitička inicijativa BH, 2013*). Zbog krize izazvane pandemijom Covid-19, države i njihova poduzeća suočavaju se s glavnim problemima održivosti ljudskih i poslovnih kapaciteta. Iako su vlade donijele politike u području privatnog sektora, postoje ograničenja koja imaju izravne implikacije na potencijal gospodarskog rasta. Pandemija Covid-19 otvorila je nove izazove, ali i mogućnosti za MSP, kao na primjer, tehnološki napredak koji stvara nove proizvode i transformira gotovo svaku fazu poslovanja od proizvodnje do marketinga, nabave i logistike. Trenutno je samo mali dio sektora malih i srednjih poduzeća u stanju prepoznati i iskoristiti te mogućnosti i nositi se s izazovima. Potrebno je osposobiti MSP za bolje suočavanje s izazovima pandemije kako bi ona mogla imati koristi od njenih eventualnih prilika. Rezultati ovoga istraživanja ukazuju na činjenicu kako Korona zakon nije dovoljno dobar. Mjere nisu usklađene sa strateškim potrebama MSP-a, postoji vremensko ograničenje i mjere su kratkoročnog karaktera. Postojanje slabosti i dvosmislenosti u mjerama Korona zakona, neadekvatan odnos strategija malih i srednjih poduzeća s kratkoročnim ciljevima Vlade da pomogne MSP-a, nepravilna konverzija mjera u kratkoročne i operativne planove i raspodjela predviđenih novčanih sredstava, neadekvatna pažnja prema potrebama MSP-a, važne su prepreke u pogledu planiranja i razvoja malih i srednjih poduzeća. Strategija razvoja malih i srednjih poduzeća trebala bi se koordinirati, odnosno, zasnivati na mehanizmu javno-privatnog dijaloga. MSP trebaju poslovne usluge kako bi poboljšale svoju konkurentnost (tj. informacije, savjetovanje, obuku, računovodstvo, pravne usluge, oglašavanje, marketing, tehničke i tehnološke usluge, uključujući ispitivanje standarda i zahtjeve za certificiranje u inozemstvu, nadogradnju proizvoda itd.). Rezultati ovog istraživanja pružaju sliku poslovnih rezultata i očekivanja MSP-a u vrijeme krize, istovremeno nudeći uvid u mjere osmišljene da pomognu oporavku. Rezultati ističu ulogu koju će imati duljina krize u određivanju njezina konačnog utjecaja, koji bi kreatori politike trebali uzeti u obzir dok razmišljaju o razmjeru potrebnih intervencija.

LITERATURA

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415-418.
- Ahmad, A., & Rajuddin, M. R. (2006). Barriers to translate strategy into action: balanced scorecard approach.
- Al-Ghamdi, S. M. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience. *European Business Review*.
- Ali, M., & Hadi, A. (2012). Surveying and identifying the factors affecting successful implementation of business strategies in companies of Fars Province Industrial Towns (Case study: Companies of Food Industries). *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 265-272.
- Canhada, D. I., & Rese, N. (2011). Implementing strategies: barriers and facilitators in the specialized Brazilian literature. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 3(1), 38-58.
- Gruda, S., & Milo, L. (2010). SMEs development and competition policy in Albania. *PECOB's Paper Series*, 5-6.
- Harrell, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California management review*, 49(4), 21-43.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johanness, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian journal of management*, 18(2), 217-231.
- (2020). <http://www.pufbih.ba/v1/>. Službene novine Federacije BiH, broj 28/20.
- Jerković, D., Obhodaš, I., & Iličić, L. (2019). *Tržišna istraživanja*. Sveučilište „Vitez“ Vitez.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2003). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education, Limited.
- Johnson, P. (2012). The Top Five Reasons Why Strategic Plans Fail. *New Delhi*.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional*. Pearson Educación.
- Kalali, N. S., Anvari, M. R., Pourezat, A. A., & Dastjerdi, D. K. (2011). Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9831-9837.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. *Harvard Business Press*.
- Lawrence, H. G., & Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. Macmillan.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Università della Svizzera italiana. Digital Library*.
- Lihalo, M. A. (2013). Barriers to strategy implementation by mid-sized companies in Kenya. *Global journal of management and business research administration and management*, 13(12), 249-288.
- Lundström, A., & Stevenson, L. (2001). Entrepreneurship policy for the future. Swedish Foundation for Small Business Research. *Forum för småföretagsforskning*.
- Matthews, C. H., & Scott, S. G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 34.
- Maureen, B. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long range planning*, 31(3), 455-466.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of business research*, 45(2), 119-134.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized

firms. *Management decision*.

- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2003). *Strategic management: strategy formulation, implementation and control*. Illinois, 8: Irwin, Homewood.
- Radovic-Markovic, M. (2014). Unleashing the potential of the small and medium enterprise sector in Serbia. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 700-712.
- Shrader, C. B., Mulford, C. L., & Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of small business Management*, 27(4), 45.
- Smith, E. E. (2011). Perceptions regarding strategy implementation tasks in selected industries: A South African perspective. *International Journal of Business and Commerce*, 1(4), 22-45.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management decision*.
- Taslak, S. (2004). Factors restricting success of strategic decisions. *European Business Review*.
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation.
- Williams, R. J., Smith, I. R., Aaron, R. A., Manley, C. J., & McDowell, W. (2020). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 0-0.

www.bhas.ba.

Zakon o ublažavanju negativnih ekonomskih posljedica. Službene novine Federacije BiH, broj 28/20.

OBSTACLES TO THE IMPLEMENTATION OF THE CROWN LAW ON THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE BUSINESS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Tanja Gavrić

PhD; Assistant professor; University Vitez, Faculty of Business Economics; tanja.gavric@unvi.edu.ba

Ibrahim Obhodaš

PhD; Associate professor; University Vitez, Faculty of Business Economics; ibrahim.obhodjas@unvi.edu.ba

Esad Jakupović

Academic; Full professor; Pan-European University Apeiron, Banja Luka; esad.f.jakupovic@apeiron-uni.eu

Summary: *In the world economy, small and medium sized enterprises (SMEs) dominate in the number of overall enterprises (90-99% of all enterprises, depending on the definition used) and in economic contributions (GDP growth, productivity, job creation, innovation, level of competition, etc.) (Lundström & Stevenson, 2001). Because small businesses generate jobs, tax revenue, functional products, charitable donations, technological development, and social contributions to communities, their success and sustainability are important for social and economic development. In addition to the impact on public health, coronavirus disease 2019 (COVID-19) caused a major economic shock and the greatest consequences were felt by the small and medium-sized*

enterprises. Due to the crisis caused by the Covid-19 pandemic, countries and their companies are facing major problems of human and business capacities sustainability. Although governments have enacted private sector policies, there are constraints that have direct implications for economic growth potential. In this paper, we investigate the impact of COVID-19 on SMEs in Bosnia and Herzegovina, focusing on the impact of the Law for mitigation negative economic consequences, better known as the Crown-Law. We first examined how the companies performed this year compared to the previous year, and then we examined whether there were barriers to the implementation of the Crown-Law and if so, whether they were internal or external. The results of this research point to the fact that the Crown-Law is not good enough. The measures are not in line with the strategic needs of SMEs, there is a time limit and the measures are short-term. The SME development strategy should be coordinated based on the mechanism of public-private dialogue. SMEs need business services to improve their competitiveness (information, consulting, training, accounting, legal services, advertising, marketing, technical and technological services, including testing standards and certification requirements abroad, product upgrades, etc.). The results of this research provide some information of the business results and expectations of SMEs in times of crisis, while offering insight into measures designed to aid recovery. The results highlight the role that the length of the crisis will play in determining its final impact, which policymakers should consider when considering the scale of interventions needed. On the other side, the Covid-19 pandemic has opened up new challenges, but also opportunities for SMEs, such as technological advances that create new products and transform almost every phase of the business from manufacturing to marketing, procurement and logistics. Currently, only a small part of the SME sector is able to recognize and seize these opportunities and meet the challenges.

Keywords: *strategy; Corona Law; small and medium size enterprises; barriers.*

The JEL Classification: *D23, D81, M21.*

