

MATRIČNA FORMA FORMULACIJE POSLOVNO-MARKETINŠKIH OPREDJELJENJA U USLOVIMA VANREDNE SITUACIJE – COVID 19

Jana Aleksić | Docent doktor; Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka; jana.s.aleksic@apeiron-edu.eu

Mirjana Landika | Vanredni profesor; Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka; mirjana.f.landika@apeiron-edu.eu

Esad Jakupović | Redovni profesor; Akademija nauka i umjetnosti Republike Srpske; esadjakupovic50@gmail.com

Sažetak: *Ekonomija predstavlja nauku koja se temelji na izboru poslovnih alternativa u okolnostima koje karakterišu analizirani poslovni ambijent. Okolnosti nisu u domenu kontrole donosioca poslovnih odluka, ali se moraju sagledavati i uvažavati od strane istog. Poznato je da okolina čini neizostavan dio poslovnog sistema i da je prisutna njihova permanentna interakcija. Okolina može biti povoljna i nepovoljna za određene poslovne sisteme, pri čemu vrhunska poslovna ingenioznost podrazumijeva prilagođavanje poslovnog sistema okolini i iznalaženje mogućnosti funkcionalnog napretka, bez obzira na okolinu. Okolnosti poslovanja doživljavaju revolucionarne promjene izazvane vanrednom situacijom u vezi sa pojavom i širenjem virusa COVID-19, pri čemu gotovo sve poslovne sisteme tangiraju novonastale i neočekivane okolnosti. Stepenu i obliku uslovljenosti poslovanja kreće se, od pogubnog do povoljnog, ali je determinisan i ingenioznošću poslovnog rukovodstva, a ne samo pojavom globalne pandemije. Modeliranje poslovnih strategija prema stepenu pogođenosti uslovljene prirodom djelatnosti zahtijeva formulaciju matrice plaćanja, a time i izbor optimalne strategije poslovanja usaglašene sa mogućnostima poslovnog sistema. Marketinška opredjeljenja predstavljaju instrument zbližavanja sa korisnicima proizvoda i/ili usluga poslovnog sistema i logično proizilaze iz strateških opredjeljenja.*

Ključne riječi: *okolnosti poslovanja; uslovljenost poslovanja uslovima pandemije; modeliranje poslovnih strategija; adekvatan marketinški pristup.*

JEL klasifikacija: *C1, M3, M11, M31.*

UVODNA RAZMATRANJA

Ekonomski prosperitet poslovnih sistema tangentan je sa uslovima privređivanja jer je svaki poslovni sistem dio ekonomskog miljea na lokanom ali i globalnom nivou. Pored ekonomskih uslova privređivanja, poslovni sistemi koreliraju i sa socijalnim, političkim, prirodnim ali u uslovima vanredne situacije izazvane pandemijom virusa COVID – 19 i zdravstveno – epidemiološkim.

Navedene okolnosti uzrokuju izmijenjene uslove privređivanja, ali i samog životnog stila na svim nivoima. Opstanak i kontinuitet postojanja društveno – ekonomske zajednice zahtijeva komponovanje poslovnih strategija i prilagođavanje marketinških aktivnosti novonastalim okolnostima.

Dešavaju se promjene na globalnom nivou, kao i na ličnom planu. Te promjene se ogledaju u životima pojedinaca koji utiču na svoju okolinu. Dvosmjerna komunikacija između medija i države ima veliki uticaj i ogleda se u stvaranju klime u kojoj egzistiraju kompanije. Marketing u domenu odnosa sa javnošću, kao i kroz druge postulate marketinga, može da se ogleda u širenju pozitivne ili negativne klime koja svakako ima svoj prirodni psihološki uticaj na stvaranje te iste klime.

Istraživački zadatak predstavlja formalizaciju modeliranja strateškog ponašanja poslovnih sistema u domenu komponovanja marketinških aktivnosti usklađenih sa stepenom uticaja uslova privređivanja na poslovanje i potrebama dodatnih napora u funkciji uspostavljanja novog oblika poslovanja, kako bi se amortizovale konsekvence novonastalih okolnosti.

Matrična formulacija strateških rješenja ukrštenih sa novonastalim okolnostima iskazanih u obliku stepena uslovljenosti poslovnih aktivnosti zdravstveno – epidemiološkim okolnostima omogućava izbor optimalnog poslovanja u skladu sa poslovnim mogućnostima.

PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

“Korona virus (bolest COVID-19 ili SARS-CoV-2) definitivno mijenja svijet, u svekolikom smislu. Milijarde ljudi širom svijeta zatvoreno ili izolovano je u svojim stanovima i/ili kućama, tvornice rade u mnogo manjim kapacitetima, a trgovački centri, restorani i ulice su prazne. Nekim danima, gotovo samo životinje šetaju ulicama (jeleni u Japanu, majmuni u Tajlandu, konji u Italiji itd.)”

Negativne posljedice pandemije, prvenstveno manifestovane na ličnu i korporativnu potrošnju, vlade mogu se ublažiti povećanjem vlastite potrošnje, posebno robe i usluga s niskim nivoom ponude, poput građevina i socijalnih usluga, a kako bi se potražnja i zaposlenost u privatnom sektoru vratile na zdrave stope rasta .

Osim toga, finansiranje sredstava potrebnih za povećane zdravstvene usluge, kao što su testovi na virus, respiratori, zaštitne maske, smještajni kapaciteti itd., generisat će dodatni izazov za vlade.

“Fiskalni učinci privremenog hipotetskog smanjivanja bruto plaća finansiranih iz proračuna opće države „relativno“ su skromni (od 0,38 do 1,22% BDP-a), a posljedice zbog utjecaja na ključne ekonomske pokazatelje (BDP, proračunske prihode, te posredno deficit i javni dug) mogu biti dugotrajne i velike. No, sadašnja je situacija istovremeno prijetnja gospodarstvu i javnim finansijama, ali i prilika za nužno potrebne strukturne reforme, selektivne i dobro promišljene rezove, te reorganizaciju i optimizaciju hrvatskog javnog sektora”.

“S obzirom na ograničene resurse, podrška politike treba biti pravovremena, vremenski ograničena, ciljana i transparentna. Kako zemlje regije budu izlazile iz krize, njihove se politike trebaju prebaciti s borbe protiv krize na ponovno pokretanje ekonomije – i u konačnici normalizaciju bilansa stanja i smanjenje duga akumuliranog tokom krize”.

Tabela 1. Osjenčeni dijagram relativne osjetljivosti Zapadnog Balkana na COVID-19

		Albania	BiH	Kosovo *	Crna Gora	Sjeverna Makedonia	Srbija
Tržište rada	Samozaposleni (% ukupno zaposlenih)	34,7	17,6	21,3	19,4	14,3	22,4
	Privremena zaposlenost (% ukupno zaposlenih)	9,7	17,5	79,5	34,6	16,1	22,6
	Neformalna zaposlenost (% ukupno zaposlenih)	61,0	29,5		19,9		19,8
	Stopa zaposlenosti (% stanovnika +15)	52,0	34,3	25,4	48,1	44,9	48,6
Fiskalna politika	Fiskalni bilans (% BDP – a)	-2,5	-0,5	-2,5	-3,0	-2,1	-0,2
	Prihodi (% BDP -a)	27,8	42,6	26,7	43,6	31,2	42,1
	Javni i javnogarantni dug (%BDP – a)	68,0	34,6	17,6	80,7	48,9	52,9
Prostor za kurs	Kurs (1 – fleksibilan, 0 – fiksiran)	1	0	0	0	1	1
Politika finansijskog sektora	Omjer adekvatnosti kapitala	18,3	18,1	15,9	17,7	16,3	23,4
	Omjer likvidnosti (likvidna aktiva kao % ukupne aktive)	35,7	29,6	28,9	20,8	24,0	36,0
	Nenaplativi zajmovi (% ukupnih zajmova)	8,4	7,4	2,0	5,1	4,6	4,1
Vanjska “ranjivost”	Tekući račun (% BDP – a)	-7,6	-3,7	-5,5	-15,2	-2,8	-6,9
	Izvoz roba (% BDP – a)	6,8	29,0	5,6	9,5	47,0	35,8
	Izvoz usluga (% BDP -a)	23,9	10,8	23,2	34,6	14,7	14,0
	Međunarodni turizam (%izvoza)	48,2	12,7		50,8	5,1	7,7
	Izvoz putovanja/transport (% izvoza usluga)	60,7	44,8	82,5	85,5	20,9	33,5
	Priliv doznaka (% BDP – a)	5,2	8,4	12,0	4,0	1,7	5,8
	Rezerve (u mjesecima izvoza)	6,4	7,8	2,3	6,3	3,8	5,7

Napomena: izabrani indikatori za realni sektor, finansijski sektor, fiskalnu politiku i monetarnu politiku predstavljaju samo ograničen pogled na širi niz faktora koji utiču na makroekonomske rizike i osjetljivost. Osjenčenost bojama je zasnovana na vrijednosti indikatora u odnosu na druge indikatore i treba se posmatrati isključivo u kontekstu razmatranja u ovom izvještaju.

Izvori: ILO, UNCTAD, WDI, nacionalni organi (poslednji raspoloživ 22.4.2020)

Ekonomisti Svjetske banke su naglasili da su “ekonomski pokazatelji za Bosnu i Hercegovinu početkom 2020.godine bili pozitivni. Međutim, pandemija je preokrenula taj trend, pa se sada zemlja suočava s najvećom recesijom nakon svjetske finansijske krize. Kao posljedica, broj zaposlenih osoba se do jula 2020. smanjio za oko 3 procenta u odnosu na isti period 2019., a broj građana prijavljenih kao nezaposleni se povećao za više od 19.000.”.

Autori su proveli i simulacijsku analizu, “u nedostatku ažurnih podataka o siromaštvu (posljednji datiraju iz 2015.), kako bi predvidjeli utjecaj pandemije na siromaštvo, tj. ljude koji žive s manje od 5 eura na dan. Rezultati pokazuju da bi preko 85.000 ljudi moglo osiromašiti, kad ne bi bilo vladinih mjera u BiH, a da mnogi od onih koji bi vjerovatno zapali u siromaštvo, prije pandemije nisu bili obuhvaćeni programima socijalne zaštite.”.

Kako i prema čemu se treba ravnati u izgradnji marketinške strategije na nivou države, na nivou kompanije, a i kada je u pitanju ponašanje pojedinaca koji grade sistemski pristup, teško je reći, s obzirom na to da smo izloženi različitim informacijama između medija, stručnjaka, vlade i šire javnosti. Kako smo svjedoci plasiranju različitih informacija, svjedoci smo i vođenog psihološkog rata, crne psihologije koju je predstavila doktor Mila Alečković. , Mila Alečković, 16.10.,2020., video naknadno nije više raspoloživ)

MATRIČNI PRISTUP ADAPTACIJI POSLOVANJA I MARKETINŠKE PODRŠKE

Uslovi neizvjesnosti podrazumijevaju donošenje upravljačkih odluka, odnosno usvajanje strateških opredjeljenja u situaciji kada donosilac odluke nije u mogućnosti da predvidi, spozna, ustanovi okolnosti u kojima će se odabrana strategija objektivizirati. Takve situacije podrazumijevaju formulaciju poslovnih ishoda u skladu sa strateškim opredjeljenjima i okolnostima u kojima se one realizuju, što podrazumijeva formiranje matrice plaćanja.

Matrica plaćanja je baza optimizacije strateških opredjeljenja u igrama protiv prirode, kada racionalni donosilac odluke igra protiv neracionalnog protivnika, odnosno prirode koja se pojavljuje kao uslovi privređivanja i tržišna ograničenja.

Matrica plaćanja podrazumijeva monetarno izražene konsekvence strateških opredjeljenja u zavisnosti od stanja prirode, odnosno tržišnih okolnosti u kojima se strategije realizuju. Opšti oblik matrice plaćanja možemo ilustrovati sledećim prikazom.

Slika 1. Opšti oblik matrice plaćanja

$$M = \begin{matrix} S_1 & S_2 & \cdots & S_n \\ A_1 & \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & & a_{mn} \end{bmatrix} \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix}$$

A_i ($i = 1, 2, \dots, m$) – označavaju strategije čovjeka, odnosno odabrana strateška opredjeljenja;

S_j ($j = 1, 2, \dots, n$) – označavaju stanja prirode, odnosno nepredvidive tržišne okolnosti u kojima poslovni sistem realizuje svoju poslovnu misiju;

a_{ij} ($i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$) – označavaju monetarni ekvivalent poslovnog ishoda ukoliko se realizuje i – ta strategija i nastupi j – to stanje prirode (tržišta).

Igre protiv prirode karakteriše situacija da čovjek kao racionalni učesnik u konfliktnoj situaciji¹ ne može računati da će priroda kao protivnik zauzeti najnepovoljniju stvar za njega, kao što bi to uradio racionalan protivnik. Izbor optimalne strategije temelji se na primjeni kriterija odlučivanja:

- Hurvičev;
- Valdov;
- Laplasov i
- Sevidžev.

Svaki od ovih kriterija nosi naziv prema kreatoru, a ima različitu logiku i tehniku primjene, tako da:

- **Hurvičev kriterij** podrazumijeva da se za svaku strategiju čovjeka izračuna vrijednost linearno – konveksne kombinacije:

$$\alpha M_i + (1 - \alpha)m_i$$

Gdje su:

α – koeficijent optimizma čija vrijednost se određuje empirijski;

M_i – maksimalan ishod po i – toj strategiji;

m_i – minimalan ishod po i -toj strategiji.

Optimalna strategija za čovjeka je ona koja omogućava maksimalnu vrijednost dobijene linearno konveksne kombinacije, ako su elementi matrice plaćanja dobiti za čovjeka, odnosno minimalna vrijednost linearno – konveksne kombinacije, ako su elementi matrice plaćanja gubici za čovjeka².

- **Valdov kriterij** podrazumijeva da se za svaku strategiju čovjeka izabere najnepovoljniji ishod, a nakon toga se izabere najpovoljniji od najnepovoljnijih ishoda.
- **Laplasov kriterij** zahtijeva da se za svaku strategiju čovjeka izračuna očekivana vrijednost ishoda uz pretpostavku da su svi ishodi jednako vjerovatni, odnosno vrijednost:

$$\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m a_{ij}$$

Optimalna strategija je ona koja omogućava ostvarenje najveće očekivane vrijednosti ako su elementi matrice plaćanja dobiti, odnosno najmanje očekivane vrijednosti, ako su elementi matrice plaćanja gubici za čovjeka;

- **Sevidžev kriterij** zahtijeva konstrukciju matrice žaljenja, kajanja ili propuštenih šansi, čiji je opšti oblik:

1 Konfliktna situacija se definiše kao situacija u kojoj se suprotstavljaju interesi dvaju ili više učesnika, pri čemu dobitak jednog igrača predstavlja gubitak za drugog igrača i obrnuto.

2 Čovjek se koristi sa značenjem racionalan učesnik u konfliktnoj situaciji, konkretno to je preduzeće, odnosno poslovni sistem

$$M^* = [r_{ij}]_{m \times n}$$

Gdje su r_{ij} – vrijednosti propuštenih dobitaka jer je čovjek birao strategiju nezajući koje stanje prirode (tržišta) će da nastupi. Vrijednost elemenata matrice žaljenja računaju se korištenjem obrasca:

$$r_{ij} = a_{ij} - \max_j a_{ij}$$

Svi elementi matrice M^* su nepozitivni, odnosno vrijedi da je $r_{ij} \leq 0, \forall (i,j)$. Izbor optimalne strategije temelji se na primjeni jednog od prethodna tri kriterija na matricu žaljenja.

Optimalnu odluku donosimo sagledavajući rezultate svih kriterija.

KONKRETIZACIJA MATRIČNE KOREKCIJE STRATEŠKIH OPREDJELJENJA I MARKETINŠKE LOGISTIKE U USLOVIMA VANREDNE SITUACIJE COVID – 19

Sa aspekta marketinga, imamo mnogobrojne strategije kojima se marketing služi. Strategije nam pomažu da napravimo adekvatan plan marketinških aktivnosti, a sve u cilju pozitivnog poslovanja jedne kompanije sa jedne strane i sa druge strane poštovanja potreba ljudi koji koriste usluge i proizvode te kompanije. Ako govorimo o široj javnosti o kojoj je ovdje najviše i riječ, možemo da kažemo da će izbor optimalne strategije zavisiti od okolnosti u kojima se nalazimo, uzimajući u obzir vanredne okolnosti pandemije Covid 19., a kada govorimo o javnosti, govorimo i o pojedincu i o državi kao ekonomskom, socijalnom i pravnom sistemu.

Rezultat onoga što se dešavalo i što se dešava u zemlji i šire, pokazuje nam da postoje mnogobrojni psihološki, pravni, ekonomski i sociološki faktori koji imaju veliki uticaj na sve aktere. Taj uticaj je dvostrukog karaktera ogleda se u pozitivnim efektima ali ponajviše u negativnim efektima koje pogađaju sve sisteme, pojedince, kompanije, državu, a takođe pogađa različite ciljne grupe po mnogim osnovama i to bez izuzetaka.

Ono što je posebno interesantno jeste psihološki uticaj i efekat situacije na ljude kao nosioce većih sistema.

Ovde će nas posebno interesovati poslovne aktivnosti upravo pod uticajem Covid 19, kao i promjena osnovnih elemenata strategije marketing miksa kroz vanredne okolnosti.

Strategija 4P, koja se navodi kao tradicionalna, je osnova marketinške strategije. Kasnije se uvode proširenje iste strategije kroz elemente 4C koji se pokazuju veoma dobri po konceptu šire slike ili više perspektive vrijednosti i pojašnjenja, kao i primjene strategije marketinga. Trošak, rješenje za kupca, pogodnost i komunikacija iz proširene koncepcije 4C imaju primjenu i u ovoj situaciji. To su elementi koji su važni kao korespondencija između svih pomenutih strana, pojedinaca, medicinskog sistema i države.

Kada su u pitanju poslovni sistemi, ova 4 elementa i dalje igraju važnu ulogu gdje je jako važan i uticaj eksternih i internih faktora u toku pandemije. Interni faktori su psihološki faktori koji postoje, i kod pojedinaca, i na strani vlasti. Eksterni faktori

koji utiču na situaciju pandemije se ogledaju u nepovoljnim ili nekim rijetkima i povoljnim ekonomskim, pravnim, i sociološkim faktorima. Kada su u pitanju ovi faktori uticaja na poslovne sisteme, možemo da kažemo da svi oni potiču iz različitih pravaca, od medija, vlasti, države, pojedinaca i iz svijeta.

Stepen prilagođavanja poslovnih sistema situacijama i uticajima navedenih faktora određuje sudbinu samih poslovnih subjekata. Pri tome, ono što je otežavajuća okolnost, jeste činjenica koliki uticaj i na koje faktore je moguće izvršiti sam uticaj, na koje ne. Većina faktora pripada makroelementu kao faktor uticaja na poslovne sisteme, ali ipak je moguće podesiti stepen prilagođavanja određenih postupaka i strategija novonastaloj situaciji.

Sa aspekta stepena pogođenosti poslovne aktivnosti zbog situacije sa COVID – om 19 razlikovati ćemo sljedeće slučajeve:

- Poslovna aktivnost bi zahvaljujući dodatnim ulaganjima³ mogla biti povećana u novonastalim okolnostima (S_1);
- Poslovna aktivnost bi zahvaljujući dodatnim ulaganjima mogla ostati na istom nivou u novonastalim okolnostima (S_2);
- Poslovna aktivnost bi i pored dodatnih ulaganja bila smanjena u novonastalim okolnostima (S_3);
- Poslovna aktivnost bi bez dodatnih ulaganja bila povećana u novonastalim okolnostima (S_4);
- Poslovna aktivnost bi bez dodatnih ulaganja ostala na istom nivou u novonastalim okolnostima (S_5) i
- Poslovna aktivnost bi bez dodatnih ulaganja bila smanjena u novonastalim okolnostima (S_6).

Strategije poslovnih sistema u novonastalim okolnostima su:

- Poslovati bez dodatnih ulaganja (A_1);
- Poslovati uz dodatna ulaganja uložena u kreativni poslovni zaokret koji omogućava beskontaktno poslovanje, kreiranje novih proizvoda, kreiranje novih tržišta i sl.⁴ (A_2) i
- Poslovati uz dodatna ulaganja koja podrazumijevaju napuštanje poslovne djelatnosti i prelazak u drugu poslovnu aktivnost (A_3).

Imajući u vidu benefite koji proizilaze iz pojedinih strategija u elemente matrice plaćanja uvrštavamo, ne samo monetarne, već i dodatne benefite kroz:

- Korištenje postojećih ali neiskorištenih kapaciteta;
- Zapošljavanje;
- Korištenje raspoloživih i dostupnih finansijskih sredstava⁵.

3 Dodatan ulaganja podrazumijevaju značajna ulaganja u smislu pokretanja novih kanala distribucije, razvijanje beskontaktnog poslovanja, promjenu proizvodnog asortimana i sl. Pod dodatnim ulaganjima se ne podrazumijevaju obavezne mjere prevencije zbog opasnosti od širenja zaraze.

4 Navedeno podrazumijeva u skladu sa poslovnom djelatnošću jer je jasno da postoje poslovne djelatnosti gdje navedeno nije moguće.

5 Gubitak zaposlenja i smanjenje ličnih primanja, onemogućava poslovanje bankarskog sektora koji je takođe potrebno relaksirati.

Navedene benefite svodimo na monetarne jedinice kroz njihov udio u poslovnom rezultatu, odnosno marginalnu dobit po osnovu njih.

Matricu plaćanja formiramo na bazi odabranog kontingenta od 54 preduzeća različitih djelatnosti sa područja Bosne i Hercegovine⁶, pri čemu se elementi matrice plaćanja formiraju na bazi:

- indeksa promjene poslovnog rezultata u odnosu na prosječan poslovni rezultat u prethodnih do pet godina, zavisno od toga koliko dugo poslovni sistemi egzistiraju, korigovan visinom uloženih sredstava;
- korištenje postojećih ili u datom momentu raspoloživih sredstava ulazi kao odnos dodatnih ulaganja i dodatnog rezultata;
- angažovanje dodatne radne snage ulazi kao odnos između promjene poslovnog rezultata i plata angažovanih radnika.

Stanja prirode pridružuju se empirijskim podacima vezanim za poslovanje u toku drugog tromjesečja tekuće godine.

Dobijena matrica plaćanja ima izgled kao na sledećoj slici.

Slika 2. Matrica plaćanja za poslovnu orijentaciju poslovnih sistema u uslovima vnredne situacije

$$M = \begin{matrix} & S_1 & S_2 & S_3 & S_4 & S_5 & S_6 \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 0,64 & 0,46 & 0,35 & 0,80 & 0,58 & 0,44 \\ 0,85 & 0,72 & 0,41 & 0,64 & 0,54 & 0,31 \\ 0,74 & 0,67 & 0,37 & 0,64 & 0,58 & 0,32 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Rezultati primjene pojedinih kriterija mogu se prikazati u sljedećim tabelama.

Tabela 2. Rezultati primjene Hurvičevog kriterija

Hurvičev kriterij	$0,317 * M_i + 0,683 * m_i$	Redoslijed
A1	0,49265	1
A2	0,48203	2
A3	0,45314	3

Tabela 3. Rezultati primjene Hurvičevog kriterija

Valdov kriterij	$\min_j a_{ij}$	Redoslijed
A1	0,35	1
A2	0,31	3
A3	0,32	2

⁶ Podaci o poslovnim sistemima su korišteni u skladu sa odobrenjima, a zahtijev je da ostanu anonimni.

Tabela 4. Rezultati primjene Valdovog kriterija

Valdov kriterij	$\min_j a_{ij}$	Redoslijed
A1	0,35	1
A2	0,31	3
A3	0,32	2

Tabela 5. Rezultati primjene Laplasovog kriterija

Laplasov kriterij	$\frac{1}{6} \sum_{j=1}^6 a_{ij}$	Redoslijed
A1	0,545	3
A2	0,5783	1
A3	0,553	2

Slika 3. Matrica kakanja

$$M^* = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \end{matrix} \begin{bmatrix} S_1 & S_2 & S_3 & S_4 & S_5 & S_6 \\ -0,16 & -0,34 & -0,45 & 0,00 & -0,22 & -0,36 \\ 0,00 & -0,13 & -0,44 & -0,21 & -0,31 & -0,54 \\ 0,00 & -0,07 & -0,37 & -0,10 & -0,16 & -0,42 \end{bmatrix}$$

Tabela 6. Rezultati primjene Sevidževog kriterija

Sevidžev kriterij	$\frac{1}{6} \sum_{j=1}^6 r_{ij}$	Redoslijed
A1	-0,255	2
A2	-0,2716	3
A3	-0,186	1

Tabela 7. Rezultati primjene svih kriterija

Svi kriteriji	Zbirni rang	Redoslijed
A1	6	1
A2	9	2 ili 3
A3	9	2 ili 3

Rezultati primjene svih kriterija opredjeljuju strategiju A₁ kao optimalnu strategiju u uslovima vanredne situacije. Navedena strategija bi bila ne realizovati dodatna ulaganja u uslovima vanredne situacije, već ulaganja ostaviti za druge uslove privređivanja barem na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Oblik poslovanja u vanrednoj situaciji, kako je istraživanje pokazalo, nije prihvatljiv za većinu građana Bosne i Hercegovine.

S obzirom na činjenicu da je istraživanje pokazalo da nema motivacije među građanima na tržištu, potrebno bi bilo pripremiti i informisati tržište i staviti fokus na inovativna marketinška rješenja kroz minimalne troškove i idejne realizacije kreativnih rješenja koje se ogledaju kroz pristup i okretanje ka internet marketingu i marketingu društvenih mreža. U tom domenu je potrebna edukacija i priprema tržišta kompletnog geografskog područja zemlje. Prema rezultatima prethodnih istraživanja uvidjeli smo nedovoljnu educiranost i znanje za primjenu savremenih tehnologija na ovom geografskom području.

Ne samo da je potrebno ovaj dio edukacije ustabiliti, nego i informisati javnost jasnije o faktorima i uticajima faktora ekonomskog, pravnog i sociološkog karaktera na ljude na području Bosne i Hercegovine upravo u vrijeme pandemije, ali sa aspekta struke kao i na državnom nivou odvojiti strukture vlasti i ostaviti stručnjacima svojih područja da preuzmu riječ svako u svom domenu. To bi značilo da je potrebno sve faktore sagledati sa aspekta struke (npr. psihoškim faktorima pandemije da se bave stručnjaci iz ove oblasti, makroekonomskim faktorima da se bave stručnjaci ove oblasti itd.)

Ostaje još jednom da potvrdimo da je potrebno poslovne sisteme sagledati kroz činjenicu da nisu poželjna ulaganja trenutna, ali nova pitanja koja ostaju otvorena jesu kako održati svoj sistem ili kako poslovnu pandemiju preživjeti.

Mnogo je faktora na koja je teško uticati i koja daju negativni faktorski uticaj, ali možemo otvoriti ona pitanja koja nam pokazuju pozitivne efekte pandemije kao što je osvrst i vraćanje na fabrička podešavanja, vraćanje na izvorne vrijednosti, kao i jačanje psihe, kao i potreba za podizanjem svijesti čovječanstva kako bi sa svih aspekata moglo razumjeti i preživjeti trenutno stanje pandemije i očuvati zdrav razum, a potom i poslovni sistem kao sistem.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Uslovi privređivanja tangiraju poslovnu aktivnost poslovnih sistema, jer ekonomski sistem predstavlja otvoren, dinamičan sistem kod koga su sistemi međusobno povezani, ali su povezani i sa sistemima na globalnom nivou, posebno sa političkim, obrazovnim, zdravstvenim, klimatskim i sličnim sistemima. Upravo iz ove povezanosti sistema, možemo da govorimo o rasponu i velikom uticaju faktora navedenim kroz rad. Vanredna situacija nalaže i detaljnije analize, kako sistema, tako i uticaja različitih faktora na te sisteme. Značajne i dugotrajne promjene u jednom sistemu dovode do promjena u ostalim sistemima koje je potrebno uvažiti, analizirati i uvrstiti u sistem poslovnog odlučivanja kako bi se kreirale strateške smjernice i prilagodila marketinška podrška. Prije samog formiranja strategije marketinga, potrebno je uložiti napor u pripremanje tržišta da se razumije uticaj ekonomskih, pravnih, zdravstvenih, psihološki i socioloških uticaja na ljude kao sisteme, kao i poslovne sisteme. Situacija sa COVID – om – 19 značajno je uticala na društveno – ekonomske sisteme na globalnom nivou, ali i na Bosnu i Hercegovinu, pri čemu je potrebno strateška opredjeljenja prilagoditi specifičnostima lokalnih poslovnih prilika, kulture, obrazovnog profila i mrežne infrastrukture. Razvijati on – line poslovanje na navedenom geografskom području nije adekvatna opcija, čak ni u uslovima vanredne situacije, jer za takvo strateško opredjeljenje potrebno je obrazovati stanovništvo za upotrebu tehnologija za podršku takvom

poslovanju, promjeniti svijest i uložiti značajna sredstva u prilagođavanje mrežne infrastrukture takvom obimu korištenja. Pored edukacija za online sisteme, potrebna je edukacija za internet marketing u širem obimu i priprema za novo društvo i novi tehnološki svijet. Nešto razvijeniji poslovni sistemi, koji već koriste internet marketing i marketing društvenih mreža, su se izdigli i pozicionirali na tržištu i kao takvi će imati najviše šanse da prežive period pandemije kroz svoje poslovanje. Marketinške aktivnosti opravdano je prilagoditi ciljanom tržištu, pri čemu je jasno da on – line tržište funkcionise i u okolnostima različitim od analiziranih, globalno značajnije nego na analiziranoj teritoriji, pri čemu bi marketing omogućio širenje tržišta i pripremu za standardizaciju kreirane on – line ili beskontaktna ponude, a time i pripremio tržište i korisnike za poslovnu budućnost. Svijet će funkcionisati na principu podizanja svijesti na različite načine kako bi prevazišao negativni uticaj formiran u okviru pandemije na svjetskom nivou i to podrazumijeva otvorenost prema: novim tehnologijama, online poslovanju, novim tehnikama za promjenu uvjerenja, klasičnim edukacijama, osnovnim edukacijama iz oblasti poslovne ekonomije, psihološkim temama za jačanje psihe, jačanju imuniteta, kao i mnogim drugim, što će imati pozitivni uticaj na pojedinca kao i na kompanije kao sisteme.

LITERATURA

- Aleksić, J., Landika, M., & Jakupović, E. (2020). *Istraživanje i analiza*. Banja Luka: Panevropski univerzitet "Apeiron".
- Bezeredi, S., Bratić, V., Franić, J., & Urban, I. (30. ožujak 2020). Između čekića i nakovnja: što s plaćama financiranima iz proračuna opće države u vrijeme koronakrize? . *Institut za javne financije*, str. 4 - 6.
- Burzanović, T. (2020). *Ekonomski i socijalni uticaj COVID - 19*. World Bank Group: Western Balkans Regular Economic Report: Spring 2020. Dohvaćeno iz World Bank Group. <http://www.youtube.com/watch?v=6UaadXTEHjw>. (n.d.).
- Kozarević, E. (1 - 30. April 2020). *ResearchGate*. Dohvaćeno iz April, 2020: https://www.researchgate.net/publication/340526373_Ekonomija_u_vrijeme_pandemije
- KPMG. (2020). *Estimating the potential impact of COVID-19 on the Australian*. Dohvaćeno iz 2020: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2020/potential-impact-covid-19-on-the-australian-economy.pdf>
- Landika, M. (2011). Modeliranje konkurentskog prioriteta investicionih alternativa u funkciji strategije globalnog razvoja. *EDASOL* (str. 72-75). Banja Luka: Panevropski univerzitet "Apeiron".
- Landika, M. (2016). Modeli investiciono - razvojne politike u uslovima rizika. *EMC Review*, 25-38.
- Lucchetti, L., & Rigolini, J. (16. Oktober 2020). *COVID-19 is hitting lives and livelihoods, but are we flying blind through this storm?* Dohvaćeno iz World Bank blogs: <https://blogs.worldbank.org/europeandcentralasia/covid-19-hitting-lives-and-livelihoods-are-we-flying-blind-through-storm>
- Mirjana Landika, V. S. (2020.). *Stohastički aspekti efikasnosti osnovnoškolskog sistema obrazovanja u uslovima vanredne situacije-COVID- 19*. Banja Luka: XII International Conference "Information Technologies in e-Education".
- Segić, S. (2011). *Marketing psihologija*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.
- UNCTAD. (9. March 2020). *The coronavirus shock: a story of another global crisis foretold, UNITED*. Dohvaćeno iz 2020: https://unctad.org/system/files/official-document/gds_tdr2019_update_coronavirus.pdf

MATRIX FORM OF FORMULATION OF BUSINESS-MARKETING DETERMINATIONS IN CONDITIONS OF COVID 19 PANDEMIC

Jana Aleksić¹, Mirjana Landika², Esad Jakupović³

Assistant professor PhD; Pan-European University „Apeiron“ Banja Luka; jana.s.aleksic@apeiron-edu.eu

Associate professor; Pan-European University „Apeiron“ Banja Luka; mirjana.f.landika@apeiron-edu.eu

Full professor; Academy of Sciences and Arts of Republic of Srpska; esadjakupovic50@apeiron-edu.eu

Abstract: *Economics is a science based on the choice of business alternatives in the circumstances that characterize the analyzed business environment. Various circumstances are not under control of business decision-makers, but they must be considered and respected by them. It is known that the environment is an indispensable part of the business system and that their permanent interaction is present. The environment can be convenient and inconvenient for certain business systems, where top business ingenuity means adapting the business system to the environment and finding opportunities for functional progress, regardless of the environment. Business circumstances are experiencing revolutionary changes caused by the emergency situation related to the spread of COVID - 19 virus, with almost all business systems being affected by new and unexpected circumstances. The degree and form of business conditionality ranges from disastrous to favorable, but it is also determined by the ingenuity of business management, and not only by the appearance of a global pandemic. Modeling the business strategies according to the degree of impact conditioned by the nature of the activity requires the formulation of a payment matrix and thus the selection of the optimal business strategy in line with the capabilities of the business system. Marketing commitments are an instrument of rapprochement with users of products and / or services of the business system and logically arise from strategic commitments. The research task is to formalize the modelling of business systems strategic behaviour in the field of composing marketing activities cohering with the impact degree of economy conditions on business and the need for additional efforts to establish a new form of business to amortize the consequences of new circumstances. The matrix formulation of strategic solutions, intersected with the newly created circumstances expressed in the form of the conditionality degree of business activities to epidemiological circumstances, enables the selection of optimal business in accordance with business opportunities. More developed business systems that already use internet marketing and social media marketing have risen and positioned themselves in the market and as such their business will have the best chance of surviving a pandemic period. Marketing activities are to be adapted to the target market, where it is clear that the online market operates perfectly in circumstances other than analysed, globally more significant than in the analysed territory, where marketing would enable market expansion and preparation for standardization of created online or contactless offer; and thus prepare the market and users for the future business. The world will operate on the principle of raising awareness in various ways to overcome the negative impact formed in the global pandemic and this includes openness to: new technologies, online business, new techniques for changing beliefs, classical education, basic education in business*

economics, psychological topics to strengthen the mental state and immune system, as well as many others, which will have a positive impact on each individual as well as on companies as systems.

Keywords: *business circumstances; business conditionality of pandemic conditions; modeling of business strategies; adequate marketing approach.*

JEL Classification: *C1, M3, M11, M31.*

