

POSLOVANJE PREDUZEĆA U VANREDNIM OKOLNOSTIMA

Dijana Lukić¹, Darko Vaselić²

¹Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet, Studentska 11, 76100 Brčko Distrikt, BiH i Hercegovina, dijanalukic@hotmail.com

²Univerzitet PIM, Ekonomski fakultet, Despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Da bi jedno preduzeće poslovalo sa uspjehom potrebno je ispuniti niz uslova. Prvi korak nekog preduzeća u nastupu na tržištu je analiza okruženja. U strateškom menadžmentu analiza okruženja je usmjerena na sve činioce na koje je to preduzeće osjetljivo i na koje mora odgovoriti da bi uspješno poslovalo. Pandemija je veoma negativno uticala na poslove svih u društvu, pa i na sama preduzeća i ostavila posljedice, iako ima preduzeća čije se poslovanje za vrijeme pandemije nije promijenilo, pa čak imamo i preduzeća koja su profitirala daleko više za vrijeme pandemije. Cilj ovog rada se odnosi na davanje smjernica kako poslovati u vanrednim situacijama, šta je potrebno primijeniti da bi se takvo poslovanje sa negativnim posljedicama svelo na krajnje pozitivan rezultat, što svakako i predstavlja jedan od zadataka ovog rada, tj. o čemu ćemo i govoriti u samom radu.

Ključne riječi: poslovanje, preduzeće, vanredno poslovanje.

UVOD

Da bi preduzeće otpočelo sa svojim radom, znajući da stabilnog okruženja čak i nema, preduzeće će potražiti svoju šansu na međunarodnom tržištu, počevši od prve faze, faze analize okruženja. Međutim, nije samo jedno ili nekoliko preduzeća suočeno sa ovakvim preprekama, to je sve više izraženo, počevši od zemalja Evropske unije i svijeta, koje se dalje prožima i na Balkan, pa i na Bosnu i Hercegovinu koja je jednim dijelom možda i najugroženija prilikom započinjanja pokretanja poslovne aktivnosti. Problem preduzeća u Bosni i Hercegovini je nekonkurentnost proizvoda i usluga na međunarodnom tržištu zbog nedostatka inovativnosti i razvoja novih tehnologija.

Početak 2020. godine u svjetskoj ekonomiji dolazi do velikog potresa uzrokovanog pojavom COVID – 19 virusa koji uzrokuje veliki poremećaj u međunarodnom poslovanju. Virus se pojavljuje krajem 2019. godine u gradu Vuhan (Republika Kina) gdje se nije uspjelo sa zaustavljanjem njegovog daljeg širenja. U narednih nekoliko mjeseci virus se velikom brzinom širi na čitavu planetu i ubrzo se proglašava pandemija od strane Svjetske zdravstvene organizacije. Države u strahu, a istovremeno i sa ciljem zaštite zdravlja stanovništva, uvodi rigorozne epidemiološke mjere na svojim teritorijama. Ove mjere bitnu utiču i na sva ekonomska kretanja u svijetu gdje imaju za posljedicu ograničavanje poslovnih aktivnosti. Vrlo brzo se ograničava protok ljudi i roba između država što ima za posljedicu smanjivanje prihoda zaposlenih i preduzeća.

U Bosni i Hercegovini sve više ima preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu. Sve je veća robna razmjena Bosne i Hercegovine sa drugim državama gdje je udio izvoza u odnosu na uvoz sve veći. Ova preduzeća su zavisna o uvozu sirovina i repromaterijala sa drugih tržišta jer se ne mogu naći zamjene unutar BiH. Kao jedan od istraživanih problema u radu je bilo ograničeno kretanje menadžera i zaposlenih, kretanje roba u prekograničnom poslovanju, kašnjenja vremena isporuke i dr. Posmatrali smo djelovanje menadžera i zaposlenih na početku pandemije kada su bile zatvorene ekonomije i vrijeme postepenog otvaranja ekonomija. Dva preduzeća, jedno od njih je Scai-Adapter iz Broda, a drugo preduzeće je Metal Tehnologija iz Dervente koja se od osnivanja bave poslovima metalske tehnologije, prvo dijelovima za automobilsku industriju, a drugo dijelovima za građevinarstvo.

Posmatrana preduzeća u potpunosti svoje poslovanje ostvaruju na međunarodnom tržištu pa je uticaj različitih državnih mjera mogao i uticati na njihovo poslovanje. Odabrana su preduzeća iz metalske industrije i to jedno koje proizvodi za automobilsku industriju, Scai-Adapter, a drugo proizvodi za industriju građevinarstva, Metal Tehnologija. Ona rade u sistemu dobavljača gdje je njihovo poslovanje zavisno od rada preduzeća za koja proizvode. Tako su uticaj imale i mjere država u kojima su njihovi kupci.

MEĐUNARODNO POSLOVNO OKRUŽENJE

Prvi korak nekog preduzeća u nastupu na tržištu je analiza okruženja. U strateškom menadžmentu analiza okruženja je usmjerena na sve činioce na koje je to preduzeće osjetljivo i na koje mora odgovoriti da bi uspješno poslovalo. Za menadžment preduzeća je poseban izazov ako preduzeće posluje van nacionalnih granica jer mora uzeti u obzir specifičnosti svake pojedinačne države gdje posluje ili gdje namjerava da posluje. Današnja poslovna praksa pokazuje da stabilnog poslovnog okruženja gotovo i nema, dok je nestabilnost okruženja stvarnost koja u velikoj mjeri određuje strateško planiranje organizacije i ponašanje njegove uprave i menadžmenta. Globalizacija svjetske ekonomije pridonosi da je svako preduzeće sve više izloženo konkurenciji, pa zbog toga i upravljanje postaje sve složenije. U takvim složenim uslovima najveći problem svakom preduzeću je osigurati dovoljan broj tačnih informacija za donošenje odluka vezanih za međunarodno poslovanje. Preduzeće koje samo posluje u okvirima svoje države lakše dolazi do informacija potrebnih za poslovno odlučivanje ili već te informacije poznaje na osnovu prethodne poslovne prakse. Uvijek je teže donositi odluke u međunarodnom poslovanju jer sa rastom broja država u kojima preduzeće posluje, povećava se i problem za menadžment u odlučivanju.

Međunarodno okruženje čine činioци opšteg okruženja koji djeluju u različitim državama. To su činioци koji nisu u vezi sa kratkoročnim aktivnostima preduzeća, već su to činioци koji utiču na dugoročno odlučivanje. Ta analiza treba da obuhvata:

- uticaje ekonomske prirode,
- socijalne i kulturne uticaje,
- demografske uticaje,
- uticaje politike, vlasti, zakona,
- uticaje tehnologije, i
- uticaje konkurencije (Poljić, 2015).

Ekonomska dimenzija međunarodnog okruženja se odnosi na cjelokupnu privrednu situaciju u datom okruženju i strukturu jedne nacionalne ekonomije. Ekonomski indikatori određuju uslove poslovanja u nekoj nacionalnoj ekonomiji. Među najvažnije ekonomske indikatore ubrajamo bruto društveni proizvod, stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, BDP per capita i dr. Osim ovih često se razmatraju i indikatori stope nezaposlenosti, fiskalne i monetarne politike, stope inflacije, kamatne stope, ekonomske integracije itd. Političku dimenziju međunarodnog okruženja možemo opisati kao političko stanje i politička stabilnost jedne regije ili regije država. Karakteristike političkog okruženja su određene (Rahimić i Podrug, 2013):

- političkim sistemom,
- političkom klimom,
- brojem političkih stranaka.

Politički sistemi se razlikuju prema načinu i stepenu političke participacije stanovništva. Tako imamo države koje su parlamentarne (otvorene) i apsolutističke (zatvorene). Većina industrijski razvijenih država imaju parlamentarne političke strukture. Pravni uslovi poslovanja u državi su određeni zakonima, propisima i podzakonskim aktima. Države se razlikuju u pogledu pravne regulative i načinom njene primjene, pa to stvara kompleksnost sa poslovanja u međunarodnim ekonomskim okvirima. Poslovna klima jedne države se određuje zakonskom regulativom i pravnom sigurnošću. Za poslovanje preduzeća pravna regulativa je vrlo važna bez obzira gdje posluje da li samo na domaćem tržištu ili na domaćem i inostranom tržištu. Osnovni pravni uslovi su: pravni sistem, pravo države matičnog preduzeća i države podružnice, te međunarodno pravo.

Savremena svjetska ekonomija obilježena je velikom ulogom nauke i tehnologije u razvoju svih država. Nauka je postala sastavni dio proizvodnih snaga, Tako da su društva u pogledu razvoja tehnologije postala najvažnija područja djelovanja ekonomskih politika svake države i privrednih subjekata. Tehnologija podrazumijeva sva znanja, procese, metode i sisteme koje se primjenjuju u proizvodnji proizvoda ili pružanju usluga. Na taj način savremena tehnološka dostignuća postaju moćno sredstvo konkurencije među državama i pozicioniraju ih u međunarodnim odnosima. Sve se više država dijeli i klasifikuje prema nivou tehnološkog razvoja tako da se pojavljuju dvije grupe država: razvijene industrijske države i države sa nerazvijenom tehnološkom osnovom.

Socio-kulturno okruženje obuhvata: jezik, religiju, estetske vrijednosti i materijalnu kulturu. U osnovi ove analize potrebno je vidjeti stavove pojedinaca prema vremenu, radu, bogatstvu, riziku, postignuću, promjenama i sl. Kada se analizira ovo okruženje najznačajnije je da se vidi potreba prilagođavanja, jer se to radi zbog osjetljivosti samog okruženja. U Tabeli 1 prikazaćemo diferenciranje opštih uslova okoline neke zemlje.

POSLOVANJE PREDUZEĆA U VANREDNIM OKOLNOSTIMA

Krajem decembra 2019. godine u gradu Vuhanu (provincija Hubej) u Kini su se pojavili pacijenti koji su imali virusnu pneumoniju uzrokovanu neidentifikovanim mikrobiološkim agensom. Koronavirusna bolest (u daljem tekstu korišćiće se skraćenica COVID-19) se brzo širila i zahvatila više kontinenta i veliki broj država, pa iz tog razloga Svjetska zdravstvena organizacija (SZO) 11. marta 2020. godine proglasila je pandemiju ove bolesti. Koronavirusi su široko rasprostranjeni u prirodi i uzrokuju infekcije nekih životinjskih vrsta (npr. slijepi miš, miš itd.) koji mogu dovesti do bolesti ljudi, te drugih vrsta divljih i domaćih životinja. Razni tipovi virusa se vezuju za svoje domaćine i sa njima evoluiraju. Prenos koronavirusa između različitih vrsta domaćina se događa u prirodi ali je to vrlo složen proces. Izbijanje epidemija uzrokovanih novim koronavirusima SARS, MERS i COVID-19 pokazali su neophodnost istraživanja koronavirusa a posebno uloge slijepih miševa i drugih divljih životinja kao izvora infekcije za ljude. Naučni timovi u svijetu daje SARS-CoV-2 nastao spontanom evolucijom i nije proizvod genetskog inženjeringa i bioterorističkih aktivnosti. Dosadašnja analiza pokazuje da su slijepi miševi izvorni domaćini ovog virusa a da je životinja pangolin bila posrednik sa kojeg je infekcija prešla na čovjeka. Evolucija širenja ovog virusa su još uvijek nepoznati i traže dalja temeljna istraživanja. Ovaj virus je stekao sposobnost da se prenosi sa oboljele osobe na zdravu preko kapljica aerosoli, direktnim kontaktom sa osobe na osobu ili kontaktom sa kontaminiranim rukama i površinama. Studije su pokazale da se virus može prenijeti i sa osobe koja nema simptome bolesti što predstavlja veliki problem kontrole daljeg širenja.

Tabela 1. Diferenciranje opštih uslova okoline neke zemlje (Holtbügge, & Welge, 2010).

Table 1. Differentiation of the general environmental conditions of a country (Holtbügge, & Welge, 2010).

Prirodno-geografski uslovi	Socio-kulturološki uslovi	Političko-pravni uslovi	Ekonomski uslovi
veličina zemlje, geografski položaj, klima, rudna bogatstva i prirodni resursi, ekološka opterećenja	jezik (jezici) i simboli, religije i etničke grupe, vjerski i etnički sukobi, vrijednosti i stavovi, stepen obrazovanja, regionalna mobilnost stavovi prema strancima(nacionalizam)	politički sistem, pravni sistem i praksa, politička stabilnost, članstvo u vannacionalnim organizacijama, intezitet regulacije aktivnosti preduzeća, stepen centralizacije političke moći, nivo korupcije	privredni sistem ekonomska politika i spoljnoekonomska politika, pripadnost regionalnim ekonomskim integracijama, opremljenost faktorima proizvodnje infrastruktura, BDP per capita, stabilnost cijena i valuta, nacionalna konkurentnska sposobnost, međ. platežna sposobnost i kreditni bonitete

Poslovanje preduzeća u vanrednim okolnostima je itekako težak i složen proces, od raspoređivanja radnika, preraspodjele posla po sektorima, odjeljenjima i sama organizacija top menadžmenta koja je od najveće važnosti koja treba da odgovori novonastalim dešavanjima. Da se ne bi prekidao lanac proizvodnje i ostao ili bar zadržao na nivou koji je poprilično prihvatljiv, pred top menadžment je stavljen važan i jako odgovoran posao sa mnogobrojnim zadacima, koje je trebalo prenijeti na cijelu organizaciju. Čitav svijet bio je pogođen na prilagođen rad ili rad od kuće, na daljinu, ili odlazak na posao po rasporedu koji je donesen od vrha organizacije (većinom svaki drugi dan, ili određen broj sati, a ne 8h kao što je bilo prije vanredne situacije). Samim tim dolazi do samnjenja obima posla, a uz to i smanjenje broja zaposlenih, otkazom određenog broja radnika, koji već pogođeni krizom nisu u stanju da funkcionišu kako se od njih očekivalo. Uporedo sa tim dolazi do zatvaranja pojedinih ekonomija koje su u takvim okolnostima bile neizvjesne što je zaustavilo ekonomski napredak u državama, a uporedo sa tim i skoro pa nemoguć povratak normalnog ekonomskog života. S obzirom da su sve države svijeta bile pogođene novonastalom situacijom, Bosna i Hercegovina i onako već slaba ekonomski država je bila pod uticajem globalnih dešavanja, koja je takođe imala posljedice u ekonomskim tokovima. Uz ove probleme, u ovakvim momentima dolazi do ogromnog pada BDP-a, što predstavlja veliki i dugotrajan oporavak i po nekoliko godina.

Pandemija COVID-19 je uzrokovala mnogobrojne posljedice: ogromne nestašice roba, veliki problemi da se uspostavi normalan i nesmetan rad preduzeća, fizičko kretanje ljudi, poremećaji u logistici, kao i veliki problemi prelaska granica.

POSLOVANJE PREDUZEĆA U VRIJEME PANDEMIJE

Neke države su pripremile širok paket državnih, fiskalnih podsticaja (mjera) kako bi ublažile učinak COVID-19 na privredu. Prvo su utvrđivali sektore koji će imati prednost u dobijanju podsticajnih paketa, a koji sektori neće dobiti te pakete. Tako vlade SAD i Velike Britanije su prvo pomagali ugroženim sektorima poput ugostiteljstva, kulturnog i zabavnog sektora i sl. Mjere vlada kao što su „mjera zadržavanja kod kuće“ i „mjera socijalnog udaljavanja“ ozbiljno su narušile prihode restorana i ostalih ugostiteljskih objekata, trgovina (osim trgovina hrane i pića) i hotela, što je u mnogim slučajevima dovodilo do njihovog zatvaranja. Zbog tih mjera mnoga preuzeća u ugostiteljstvu su bila potpuno zatvorena, a veliki problem su imali i ostala preduzeća zbog različitih mjera socijalnog udaljavanja i zaključavanja nacionalnih ekonomija. Zbog pandemije su mnoge radne prakse promijenjene pa se smatralo da će recimo rad na daljinu postati norma ili da će radne prakse postati fleksibilnije nisu se pokazale plodotvorne u tom periodu. Iako ima predviđanja da će rad na daljinu se povećati u budućnosti, mnoga preduzeća svakodnevno preispituju njegovu korisnost zato postoje i dalje rasprave da li će se rad na daljinu nastaviti i nakon pandemije.

U tom momentu upravljanje ljudskim potencijalima se suočava sa četiri široko raspostranjene situacije, i to (SIGMA, 2020):

- nedovoljan broj zaposlenih,
- zdravstveni rizici na radnom mjestu,
- slaba motivacija, stres, izgaranje,
- upravljanje zaposlenima na daljinu tokom dužeg vremenskog perioda.

Ove četiri novopostavljene situacije u organizaciji rada preduzeća su stvarale određene probleme u poslovanju. Odgovori na ove probleme su bili različiti shodno inovativnosti samih menadžera kao i zaposlenih. U nastavku rada ćemo predstaviti neke od načina kako su preduzeća prevazilazila ove probleme.

Nedovoljan broj zaposlenih na radnim mjestima gdje su izvršavali svoje zadatke je bio uzrokovan prelaskom na rad na daljinu ili zbog mjera izolacije oboljelih od koronavirusa. Svakodnevne radne aktivnosti su bile nepredvidljive zato što se nije moglo tačno znati koliko će zaposlenih doći na svoje radno mjesto pa su se pojavljivali neočekivani izostanci u kritičnim trenucima. Poslodavci su postavljali sebi ciljeve da na radnim mjestima imaju barem dovoljan broj zaposlenih kako bi mogli redovno pružati usluge. Tako se dešavalo da onaj broj zaposlenih koji je bio prisutan na radnim mjestima taj dan su morali ostati duže vrijeme kako bi rješavali zaostale

poslove. Prema tome dešavalo se da prisutni zaposleni izvršava zadatke odsutnog kolege. U tim slučajevima je menadžment tražio dodatne načine za motivaciju zaposlenih dajući više časova odmora na svaki sat prekovremenog rada. Neki od poslodavaca su povećavali satnice prekovremenog rada ili su povećavali maksimalan broj časova prekovremenog rada koji se može platiti.

U preduzećima se i pojavila situacija da bi smanjili zdravstvene rizike na radnom mjestu uvodila se mjera *rada zaposlenih na daljinu*. Time se htjelo izbjeći prenatrpanost u radnim prostorijama i primjena mjera socijalnog udaljavanja koje su bile kao prevencija sprečavanja širenja virusa. Da bi primijenili uvedene mjere poslodavci su morali da zaposlenima uvedu fleksibilan raspored radnog vremena i korišćenje rada na daljinu. U tom momentu veliki broj zaposlenih je u toku zatvaranja, ali i poslije posle postepenog otvaranja prešao na rad na daljinu. Tada se javio problem kod menadžera i supervizora kako upravljati svojim timovima bez ličnog nadzora. Zaposleni su bili zabrinuti i pod stresom, naročito oni koji su radili od kuće zbog neprikladnih fizičkih i tehničkih uslova. Rješavanje ovih problema od strane poslodavaca bila su različita. Tako su kao podrška zaposlenima bile postavljanje kućnih kancelarija osiguravanjem ergonomije i udobnosti kako bi se spriječio stres i umor. Zaposlenima su osiguravana odlični prenosni računari, pristup virtualnim privatnim mrežama i dobar pristup internetu.

Situacija koja se odnosila na *zdravstvene rizike zaposlenih* na njihovim radnim mjestima se trebala prevazići smanjivanjem na najmanju moguću mjeru svakog zdravstvenog rizika. Tada se preduzimaju mjere koje će dati sigurnost i udobnost zaposlenima, izbjeći prenatrpanost u radnim prostorijama i primijeniti epidemiološke mjere. Tokom rada se pazilo da radnici ne dođu u blizak kontakt sa osobama zaraženim virusom. To se podrazumijevalo da ne bude direktnog fizičkog kontakta, da ne postoji kontakt sa kontaminiranim površinama i predmetima virusom ili da se n desi rad sa zaraženim ljudima u zatvorenim i neprovjetrenim prostorijama. Poslodavci su bili u dogovoru sa zdravstvenim radnicima i stručnjacima za prevenciju i kontrolu virusa pa su stalno vršili procjenu rizika na radnom mjestu.

Posljednja novonastala situacija u novim okolnostima je bila slaba motivacija, stres i izgaranje zaposlenih (SIGMA, 2020). Zbog neočekivanog rada na daljinu ili u vanrednim radnim uslovima tokom sedmica ili mjeseci zaposleni su doživljavali visok nivo stresa i tjeskobe. Dešavalo se da jedni zaposleni su se plašili povratka na radno mjesto, dok su se drugi plašili prevelikog opterećenja na poslu. Mnogi zaposleni su patili zbog nesigurnosti i nedostatka direktne komunikacije, osjećali se dezorjentisano i demotivisano. Tako su dolazili do rizika da će doći do tačke izgaranja na radnom mjestu. Da bi spriječili ove probleme poslodavci su morali smisliti aktivnosti koje su osiguravale dobro zaposlenima da bi ojačali njihovu motivaciju, a time i produktivnost. Da bi smanjili stres davali su mogućnost svojim zaposlenima da sami naprave radni raspored kako bi uskladili radne i porodične odgovornosti. Zatim su uveli fleksibilno radno vrijeme kako bi poboljšali moral i motivaciju radnika.

Poslovanje preduzeća u tom periodu je bilo u kritičnom stanju, a najteže je bilo stanje u malim preduzećima. Veliki broj preduzeća je odmah na početku krize prestao da posluje dok je manji dio njih prešao na nekakve oblike alternativnog poslovanja kako bi opstao na tržištu. To se odmah pokazalo negativno na prihode preduzeća. Preduzeća su morala da otpuštaju zaposlene, neka već na početku krize dok su druga to odgađala za nešto kasniji period. To je bio veliki problem i za ekonomije koje su imale nisku stopu nezaposlenosti a još veći problem je bio za ekonomije koje su imale višu stopu nezaposlenosti. Preduzeća u tom periodu da bi prebrodila krizu i održale likvidnost poslovanja počela su odlagati plaćanje obaveza prema državi. Smanjenom potražnjom od strane potrošača dovela je do nemogućnosti naplate potraživanja od drugih preduzeća u lancu. U početku se pojavljuje nestašica sirovina i smanjen obim proizvodnje pa se dešavalo da su zatvarana prvo mala preduzeća dok su veća smanjivala broj zaposlenih. Kada se pogledaju finansijski rezultati negativni efekti krize su bili finansijski gubici i nelikvidnost. Finansijski gubici su se najviše ispoljavali u sektorima maloprodaje i veleprodaje (World Bank, 2020).

Pandemija COVID-19 je imala velike ekonomske posljedice koje su uključivale u sebi recesiju kao i smanjenje poslovanja naročito u uslužnom sektoru, pad berzi koji je uključivao pad

tržišta dionica, globalnu krizu lanaca dostave, porast inflacija, nestašicu određenih proizvoda i rast cijena. U prvih nekoliko mjeseci krize izgubljeno je približno 400 miliona radnih mjesta u cijelom svijetu, a dohodak radnika je pao na svjetskom nivou za 10% u prvih 9 mjeseci 2020. godine. Investiranja, kao i druge privredne aktivnosti su drastično pala kao direktna posljedica ograničenja kretanja. Naročito je taj uticaj bio uočljiv u drugom tromjesečju 2020. godine kada su ulaganja smanjena za 19% na godišnjem nivou. Jedan od izvještaja Evropske investicione banke o investiranju je naveo neizvjesnost kao najozbiljniji prepreke za investiranje. 20% preduzeća u Evropskoj uniji predviđa trajni gubitak zaposlenosti jer je jako pesimističan u pogledu sposobnosti da se oporavi od krize. Uticaj pandemije se različito ogledao u industrijama.

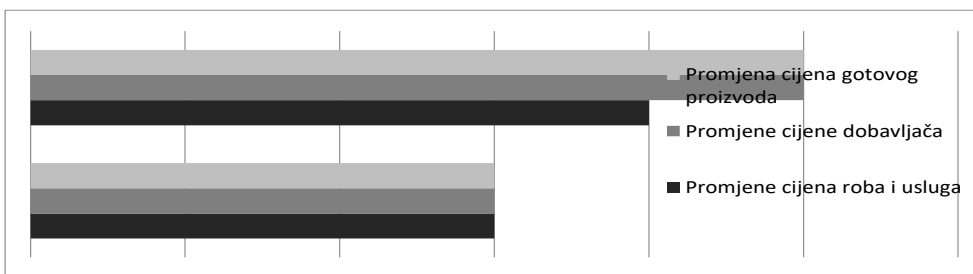
STUDIJA SLUČAJA – POSLOVANJE PREDUZEĆA SCAI ADAPTER I METAL TEHNOLOGIJA U VANREDNIM OKOLNOSTIMA

Posmatrano preuzeće Scai-Adapter d.o.o. iz Broda je i pored pandemije ostvarilo najbolji rezultat od osnivanja. Pametnim planiranjem resursa i ulaganja u 2020. godini kao i brigom za radnike a sve pod okriljem pandemije preduzeće je uspjelo da stvori dobru osnovu da 2021. godine bude godina u kojoj je preduzeće ostvarilo do sada najbolji rezultat. U 2021. godini preduzeće je ušlo sa investicionim ciklusom od cc 3.000.000 KM kako bi ispratili povećane potrebe postojećih klijenata a i novih. Tokom 2021. godine imali su konstanto povećanje obima proizvodnje, a kroz pametno planiranje, resurs, redukcijom troškova i povećanjem efikasnosti uspjeli su da izvuku maksimalan rezultat od osnivanja firme. Isto tako menadžment firme je dosta pažnje posvetio radnicima, gdje je nastojao da istima obezbjedi što povoljnije uslove za rad kako bi kroz svoj rad zadovoljili svoje potrebe i potrebe preduzeća. Ta sinergija uprave i radnika i gore navedenih investicija dovela je do rezultata koji nastoje da održe i nastave tokom 2022. godine.

Preduzeće METAL TEHNOLOGIJA d.o.o., Derventa, bavi se proizvodnjom istegnutog metala koji se koristi u brojnim industrijskim granama – avio industriji, automobilskoj industriji, industriji namještaja, medicinskoj, vojnoj itd. Najveća tržišta na kojima posluju su Evropska unija i Ujedinjeni Arapski Emirati, koja su takođe i najzastupljenija kada je riječ o fasadnom programu koji je sve popularniji. Njiva glavna ciljana grupa su firme iz oblasti građevine i arhitekture. 95% poslovanja preduzeća čini izvoz, što je svakako značajan podatak. Metal Tehnologija ima proizvodni pogon u Derventi, gdje pravi oko 150 tona robe nedjeljno, u zavisnosti od materijala (čelik, aluminijum, pocinkovani čelik, bakar, inoks). Preduzeće nije orjentisano samo na jedan materijal, već se koriste svi koji su dovoljno rastegljivi da bi mogli da pronađu svoju primjenu. Trenutno preduzeće ima 30 zaposlenih. Preduzeće nije fokusirano samo na balkansko tržište iako planiraju da u budućnosti krenu i u tom dijelu kupaca da posluju, zavisno od reakcija i potražnje za proizvodima. Preduzeće saraduje sa drugim preduzećima iz Srbije, skandinavskim zemljama, Njemačkom, Francuskom, Italijom, Grčkom, Mađarskom itd.

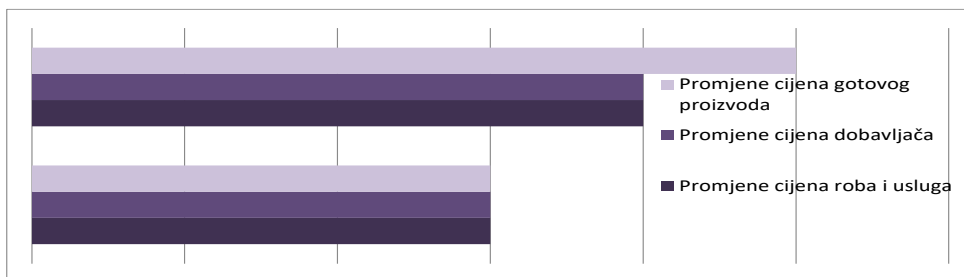
U pripremi ovog istraživanja pripremljen je anketni upitnik koji je sadržavao pitanja o osnovnim podacim preduzeća, poslovnim partnerima preduzeća, sistemu kvaliteta koji postoje, uspješnost poslovanja, vremenskim rokovima i toku izmirenja obaveza, angažmanu zaposlenih, stanju zaliha, uticaju cijena na poslovanje preduzeća, uticaju konkurencije, kao i druga ograničenja za vrijeme pandemije. Dva preduzeća koja su anketirana su Scai-Adapter d.o.o. iz Broda i Metal Tehnologija d.o.o. iz Dervente. Istraživanje je sprovedeno u februaru i martu 2022. godine gdje su prikazani rezultati koji su bili odgovori na pitanja povezana sa uticajem cijena u godini prije pandemije kao i uticaju cijena za vrijeme pandemije preduzeća.

Vrijednosti skale bile su: 1- izuzetno se smanjilo, 2 - smanjilo se, 3 - ostalo na istom nivou, 4 - povećalo se i 5- izuzetno se povećalo.



Slika 1. Uticaj cijena u godini prije pandemije.
Figure 1. Price impact in the year before the pandemic.

Kod preduzeća Metal Tehnologije došlo do pevaćanja cijena roba i usluga kao i cijena dobavljača što je imalo za posljedicu i povećanje cijene gotovog proizvoda. To ne primjećujemo u preduzeću Scai-Adapter gdje se vidi da su svi ovi pokazatelji ostali na istom nivou. Razlog povećanja vrijednosti u preduzeću Metal Tehnologija su specifičnost njihovih proizvoda koje zahtijevaju posebne ulazne materijale kao i gotove proizvode koji imaju svoje tržište u širokoj potrošnji. Scai Adapter radi sa istim dobavljačima i kupcima te iz tih razloga nije došlo do osjetnijih promjena u vrijednostima njihovih proizvoda.



Slika 2. Uticaj cijena za vrijeme pandemije.
Figure 2. Impact of prices during the pandemic.

Preduzeće Metal Tehnologija za vrijeme pandemije je imalo povećane cijene dobavljača i roba i usluga. Primjećuje se da se izuzetno povećala cijena gotovih proizvoda, s obzirom da se njihovi proizvodi koriste u građevinarstvu, a taj sektor je imao u toku pandemije podsticaje od strane država tako da se javila i veća potrošnja za njima. Pored ulaznih parametara koji su povećali cijenu gotovih proizvoda jedan dio te cijene je uzrokovan većom potražnjom za tim proizvodima u građevinarstvu. Preduzeće Scai-Adapter i u godini pandemije kao i u prethodnoj godini nisu imali bitnije promjene što se tiče cijena dobavljača, roba i usluga i gotovih proizvoda. Razlog tome je što automobilska industrija nije mogla da podigne cijene jer je zbog ograničenja i zatvaranja trgovina jedno vrijeme prodaja bila i smanjena.

ZAKLJUČCI

Proglašavanje pandemije od SZO je stvorilo novonastalu situaciju koja je predstavljala opasnost poslovanja preduzeća u vrijeme ove krize. Takvoj kriznoj situaciji menadžeri su morali razmišljati o zaštiti svojih zaposlenih, kupaca i dobavljača i morali su pokazati spremnost za nastavak poslovanja tokom perioda trajanja krize. Da bi zaštitili poslovanje i zaposlene u vrijeme pandemije COVID-19, menadžeri su postavili nekoliko važnih ciljeva. Prvo što su željeli je zaštititi zdravlje svojih zaposlenih, pa su gdje je bilo moguće organizovali i omogućavali rad zaposlenih od kuće. Sljedeće što su uradili bilo je utvrđivanje izvora raspoloživih načina finansiranja i postavljanje prioritete u plaćanju, te uspostavljali blisku saradnju sa dobavljačima i kupcima u cilju osiguranja likvidnosti. Menadžeri su morali neprestano pružati informacije o pokazateljima

poslovanja dioničara u vrijeme pandemije. Jedan od ciljeva je bio i bolje operativnije planiranje sa svim scenarijima koji su uključivali prognoze prihoda, troškova, racionalizacije, diversifikacije nabavke i dr. Pored navedenih ciljeva kojima su se htjele prevazići posljedice u poslovanju za vrijeme pandemije, vrlo često su morali i da uvedu neke nove aktivnosti. Tako su u preduzećima stvarani timovi za upravljanje kriznim situacijama čiji je bio zadatak pružanje informacija menadžerima i zaposlenima o različitim temama prevencije od zaražavanja. Tražilo se od zaposlenih prijavljivanje pozitivnih slučajeva na COVID-19 pa su razvijani različiti protokoli za tu dijagnostiku. Uvedena je i aktivnost poštovanja službenih putovanja gdje su ista bila ograničena samo prema prioritetnim potrebama, a ako su i organizovana od zaposlenih se tražilo izbjegavanje avionskog putovanja, javnog prevoza, sastanaka sa velikim brojem učesnika i sl.

Na početku pandemije vlade država svijeta su uvodile različite mjere u cilju smanjivanja svih negativnih posljedica koje je ovaj virus mogao prouzrokovati ljudima i preduzećima. Odmah su uveli mjeru ograničavanja putovanja i kretanja, zatvaranje granica i prekidanjem međunarodnih aerodromskih linija. Ove mjere su uvele vlasti Kine, Italije, Francuske, SAD, Kanade, Rusije, Velike Britanije i dr. Vrlo brzo su uvedena i ograničenja kretanja ljudi unutar države. Poslije nekog vremena vlade pojedinih država uvode niz mjera povećanog redukovanja kretanja ljudi unutar države, pa su uvedeni policijski časovi i slične restriktivne mjere putovanja. U pojedinim državama je bilo zabranjeno kretanje ljudima starijim od 65 godina i mlađim od 20 godina, a vikendom je potpuna zabrana kretanja vrijedila za sve građane. Ova mjera je uvedena najstrožije u Turskoj, Italiji, Španiji, Rusiji, dok u blažoj mjeri u Velikoj Britaniji, Irskoj, Kini. Ove mjere ograničavanja kretanja ljudi su skoro u potpunosti obustavile ekonomski život u većini država svijeta. Zato su vlade bile prinuđene davati različita podsticajna sredstva i pakete pomoći da bi prevazišli ovu krizu. Uvedene su i mjere podrške radnicima gdje se zabranjivalo poslodavcima da u periodu od 3 mjeseca raskidaju ugovore sa zaposlenima. Preduzeća koja su bila primorana da obustave rad dobijala su finansijsku pomoć namijenjenu radnicima, a isto tako pomoć su dobijali radnici koji su poslani na neplaćeno odsustvo. Ove mjere sprečavanja otpuštanja radnika su uvele vlasti Španije, Italije, Francuske, Njemačke, a nisu ih uvele vlasti SAD, Velike Britanije, Kine, Belgije, Rusije i dr.

LITERATURA

- Holtbügge, D. & Welge, K..M. (2010). *Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Poljić, M. (2015). *Međunarodni marketing*. Ekonomski fakultet Brčko.
- Rahimić, Z. i Podrug, N. (2013). *Međunarodni menadžment*. Ekonomski fakultet u Sarajevu.
- SIGMA. (2020). *Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19): Inventory of ideas for civil service authorities*. OECD, USA.
- World bank group. (2020). Zapadni Balkan redovni ekonomski izvještaj br. 17.

BUSINESS OPERATIONS IN EXTRAORDINARY CIRCUMSTANCES

Dijana Lukić¹, Darko Vaselić²

¹University of East Sarajevo, Faculty of Economics, Studentska 11, 76100 Brčko District, Bosnia and Herzegovina, dijanalukic@hotmail.com

²University PIM, Faculty of Economics, Despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

ABSTRACT

In order for a company to operate successfully, a number of conditions need to be met. The first step of a company in entering the market is the analysis of the environment. In strategic management, the analysis of the environment is focused on all the factors to which the company is sensitive and to which it must respond in order to operate successfully. In such complex conditions, the biggest problem for any company is to provide a sufficient amount of accurate information for making decisions related to international business. A company that only operates within its own country finds it easier to obtain the information needed for business decisions or already knows this information based on previous business practice. It is also necessary to enable workers to do their job smoothly and to avoid stressful situations. However, this is not always possible, especially today when we face many problems and challenges. Care should be taken not to violate the rights of workers, as well as the reputation of the company. The pandemic, Kovid-19, had a very negative impact on the affairs of everyone in society, including the companies themselves, and left consequences, although there are companies whose business did not change during the pandemic, and we even have companies that profited far more during the pandemic. . The aim of this paper is to provide guidelines on how to do business in emergency situations, what needs to be applied in order to reduce such business with negative consequences to an extremely positive result, which is certainly one of the tasks of this paper, ie. which we will talk about in the paper itself.

Keywords: business, enterprise, extraordinary business.