

UTJECAJ MARKETINŠKE STRATEGIJE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U VRIJEME PANDEMIJE (COVID-19)

ORNELA LEKO

Faculty of Humanities, University of Mostar
Matice hrvatske 1, 88000 Mostar, Bosnia and Herzegovina
ornela.leko@ff.sum.ba

SANJA BIJAKŠIĆ

University of Mostar
Trg hrvatskih velikana bb, 88000 Mostar, Bosnia and Herzegovina
sanja.bijaksic@ef.sum.ba

KATERINA MALIĆ BANDUR

Faculty of Economics, University of Mostar
Matice Hrvatske 1, 88000 Mostar
katerina.mb@ef.sum.ba

SAŽETAK

Sve ekonomije svijeta kao posljedicu krize izazvane COVID-19 pandemijom, trpe velike gubitke. Pa tako i bosanskohercegovačka. Upravo zbog toga, predmet ovog rada fokusiran je na uporabu i učinak marketinških strategija bosanskohercegovačkih poduzeća za vrijeme pandemije. Kroz istraživanje je prikazano u kojoj je mjeri kriza utjecala na poslovanje i učinak primijenjene marketinške strategije koju su poduzeća koristila za prevladavanje krize.

Srž rada je empirijska analiza provedena na uzorku od 25 poduzeća putem anketnog upitnika. Ova studija ukazuje kako je pandemija ostavila velik utjecaj na poslovanje bosanskohercegovačkih poduzeća kroz smanjenje tržišnog udjela primarno malih i srednjih poduzeća, kao i činjenicu da su poduzeća koja nemaju strateški marketinški plan (mala i srednja) u najvećem dijelu i osjetila utjecaj pandemije na poslovanje. Ona poduzeća, primarno velika, koja su imala već usvojene marketinške planove, djelomično su mijenjala iste, odnosno prilagođavali su se uvjetima na tržištu kroz primjenu različitih strategija. U radu su korišteni primarni podaci prikupljeni putem anketnog upitnika te sekundarni podaci prikupljeni analizom domaće i strane znanstvene i stručne literature. U istraživanju je primijenjena kombinacija više metoda znanstveno-istraživačkog rada kao što su: metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda eksploatacije, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda indukcije i metoda dedukcije.

KLJUČNE RIJEČI: poslovanje poduzeća, pandemija, COVID-19, kriza, društvena odgovornost, Bosna i Hercegovina, marketinške strategije.

THE IMPACT OF MARKETING STRATEGY ON BUSINESS PERFORMANCE DURING THE PANDEMIC (COVID-19)

ABSTRACT

All the world's economies are suffering heavy losses as a result of the crisis caused by the COVID-19 pandemic, and the economy of Bosnia and Herzegovina is no exception. Precisely because of this, the focus of this paper is on the use and impact of marketing strategies of Bosnian and Herzegovinian companies during the pandemic. The research shows to what extent the crisis has affected the businesses and the effect of the applied marketing strategy used by the companies to overcome the crisis.

The core matter of the paper is an empirical analysis conducted on a sample of 25 companies through a questionnaire.

This study indicates that the pandemic has had a major impact on the business of Bosnian and Herzegovinian companies by reducing the market share of primarily small and medium enterprises, as well as the fact that the impact of the pandemic was felt the most in companies without a strategic marketing plan (small and medium companies). Those companies, primarily large, which had already adopted marketing plans, partially changed them, ie they adapted to the market conditions through the application of different strategies. The paper uses primary data collected through a questionnaire and secondary data collected through the analysis of domestic and foreign scientific and professional literature. A combination of several methods of scientific research was applied in the research, such as: method of analysis, method of synthesis, method of classification, method of exploitation, method of description, method of comparison, method of induction and method of deduction.

KEYWORDS: business activity, pandemic, COVID-19, crisis, social responsibility, Bosnia and Herzegovina, marketing strategies.

1. UVOD

Današnje suvremeno globalno tržište suočava se sa brojnim izazovima, svojevrsnom globalnom krizom, uzrokovanom pandemijom COVID 19.

Stoga, gotovo svako poduzeće bez obzira na veličinu i granu djelatnosti može doći u situaciju koja prijete njegovu opstanku. Što je kriza dublja, to je teže njome ovladati, stoga je važno na vrijeme spoznati situaciju. Poduzeća u krizi prinuđena su drastično mijenjati smjer poslovanja ukoliko žele opstati na tržištu. Fleksibilnost organizacijske strukture, inovativnost, timski rad...ukazuju na održivost poduzeća i njegovu spremnost da odgovori na nove izazove i zahtjeve.

Riječ *kriza* dolazi od grčke riječi *krisis*, što znači *prijelom*, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu.¹

Postoje različite krize koje utječu na poslovanje poduzeća. Ovisno od vrste i intenziteta krize ovisiti će njen utjecaj na uobičajeno poslovanje poduzeća kao i odgovor na nju. U ovom radu

¹ Filipović, V (1989.) *Kriza*, *Filozofijski rječnik*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, str. 182.

govorit će se o krizi koja je pogodila cijeli svijet, o COVID-19 pandemiji i njezinu utjecaju na poslovanje. Ciljevi rada su – istražiti utjecaj krize na poslovanje bosanskohercegovačkih poduzeća, kao odabir i uspjeh odabrane marketinške strategije. Krize se mogu razlikovati, prema stupnju predvidivosti, na predvidive i nepredvidive kao što su: prirodne katastrofe, padovi zrakoplova i sl., te je prevencija ograničeno moguća.²

Novi oblik koronavirusa (SARS-CoV-2) može se svrstati u nepredvidivu krizu koja je identificirana prvi put u prosincu 2019. u Wuhanu, u Kini, i uzrok je bolesti COVID-19 – globalne pandemije za koju mnogi stručnjaci smatraju da će imati katastrofalne posljedice ne samo na svjetsku ekonomiju, već i na cjelokupan način života.³

Pandemija je u relativno kratkom vremenskom period ostavila traga na gospodarstvo u BiH. Prema podacima koje je početkom listopada 2020. objavio Zavod za statistiku BiH, bruto domaći proizvod (BDP) u trećem tromjesečju 2020. godine pao je za 6,3 % u usporedbi s istim razdobljem 2019. S obzirom na ograničeno kretanje cijeloga svijeta, najveći utjecaj na gospodarstvo u BiH, po područjima klasifikacije djelatnosti u promatranom razdoblju, zabilježen je u djelatnostima: hotelijerstvo i ugostiteljstvo 48 %, prijevoz i skladištenje 45,8 %.⁴ S obzirom na ograničeno kretanje stanovništva i cijeloga svijeta, kriza u BiH je najviše pogodila djelatnosti koje su u prethodnoj godini bilježile kontinuirani porast.⁵ Prema podacima Statističkog zavoda Europske unije, stopa nezaposlenosti u eurozoni bilježi kontinuirani porast te će 2020. godina ostati zabilježena po najvećem rastu nezaposlenosti. Trend rasta nezaposlenosti nije zaobišao ni Bosnu i Hercegovinu u kojoj je stopa nezaposlenosti iznosila 4,7%, promatrajući treći kvartal 2020., u odnosu na isti kvartal prethodne godine.⁶

Rast nezaposlenosti u BiH prouzročen je smanjenjem ekonomske aktivnosti zbog pandemije COVID-a, te se nezaposlenost od početka pandemije povećala za 5,8 %.⁷ Ovako teški udarci na ekonomiju u cijelosti, natjerali su poduzeća na detaljnije promišljanje vlastitih strategija. Njihov opstanak ovisi o sposobnosti uvođenja radikalnih promjena neophodnih za nošenje s novim tržišnim izazovima i krizom koja još traje.

U ovom radu provedeno je istraživanje među bosanskohercegovačkim poduzećima kako bi se istražio utjecaj pandemije na njihovo poslovanje, kao i odabir najučinkovitije strategije za prevladavanje krize. Koje marketinške strategije su koristila poduzeća i jesu li bile učinkovite, bit će prikazano u rezultatima istraživanja.

S obzirom na to da ova studija ima niz ograničenja kao što su – mali broj odgovorenih upitnika i neklasifikacija poduzeća prema vrsti djelatnosti, u zaključnom dijelu rada prikazana je

² Osmanagić Bedenik, N. (2003) *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, str.18.

³ Koronavirusi su velika skupina virusa koji uzrokuju razne bolesti kod ljudi i životinja. Kod ljudi koronavirusi najčešće uzrokuju respiratorne infekcije koje se kreću od obične prehlade do ozbiljnih bolesti poput MERS-a (Middle East Respiratory Syndrome) i SARS-a (Severe Acute Respiratory Syndrome). Zadnji otkriveni koronavirus SARS-CoV-2 je uzročnik zarazne bolesti COVID-19. Svjetska zdravstvena organizacija je epidemiju COVID-19 proglasila pandemijom 11. ožujka 2020. (Izvor: WHO: <https://www.who.int/>) (18. 3. 2021.)

⁴ Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021), *Priopćenje*, http://www.bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/NAC_02_2020_Q3_0_HR.pdf (18. 3. 2021)

⁵ Prema istom izvoru, u BiH u 2018. u odnosu na 2017., zabilježeno je povećanje broja noćenja za 12,1 %.

⁶ Ministarstvo civilnih poslova BiH (2020.), Rast nezaposlenosti prouzročen smanjenom ekonomskom aktivnošću uslijed pandemije Covid-19, < <http://mcp.gov.ba/publication/read/rast-nezaposlenosti-uzrokovan-smanjenom-ekonomskom-aktivnoscu-uslijed-pandemije-covid-19?pageId=0&lang=hr> > (18.3.2021.)

⁷ Isto.

poveznica rezultata istraživanja s teorijskim dijelom rada te istaknuta potreba za daljnjim istraživanjima.

2. MARKETINŠKE STRATEGIJE U RAZDOBLJU KRIZE

Provedba odgovarajućih marketinških aktivnosti ključan su čimbenik uspjeha svakog poduzeća. S jedne strane poduzeća se suočavaju sa globalizacijom tržišta dok, s druge strane, tržišta postaju sve više fragmentirana. Stoga, marketinški stručnjaci postaju svjesni da moraju uložiti dodatne napore kako bi osmislili marketinške strategije kojima će ojačati vezu s već postojećim potrošačima, nastaviti razvijati odnos s njima kao i nastojati privući nove potencijalne kupce.⁸ Međutim, posebnu pozornost nužno je posvetiti novoj skupini potrošača, a to su oni koji ne žele trošiti.

Potrošači koji ne žele trošiti, prema American Marketing Association, sve su zanimljivija ciljna skupina prema kojoj se usmjeravaju marketinški napori. Uz potrošače koji ne žele trošiti, kriza svakako jest i dodatni motiv za čvršću odluku. Prema McKinsyju, progresijom pandemije, do 40% potrošača planira smanjiti potrošnju za diskrecijske kategorije.⁹ Zbog takvih odluka pojedina poduzeća se gase, dok druga smanjuju opseg poslovanja ili osmišljavaju nove poslovne modele. Nakon pojave krize poduzeća stavljaju težište na njezino ovladavanje. Menadžeri kao i marketinški stručnjaci su svjesni da kriza može nanijeti ozbiljnu i nepremostivu financijskom rezultatu poduzeća, njegovu imidžu pa čak i zaposlenici.¹⁰ U takvoj situaciji nužna je promjena modela poslovanja. Prema Čavraku, aktualna ekonomska kriza različita je od ostalih gospodarskih kriza koje bilježi povijest, pojašnjavajući je kao medicinski šok sa svojim fazama i trajanjem faza, izazvane naglim zaustavljanjem gospodarstva, odnosno njegovim zaključavanjem (*lockdown*).¹¹ Istraživanja ukazuju kako poduzeća primjenjuju različite strategije za prevladavanje krize. Prema Williamsu i dr., u razdoblju krize neka poduzeća posjeduju organizacijsku otpornost, podrazumijevajući pritom sposobnost oporavka od neočekivane situacije tako da nastave uobičajene poslovne aktivnosti.¹² S druge strane, alternativni pogled na ponašanje poduzeća u uvjetima eksternih šokova više je fokusiran na sposobnost poduzeća da iskoriste novonastalu situaciju za unaprjeđivanje postojećih i razvoj novih kompetencija te prepoznavanje prilike za probitak.¹³ Pojedina istraživanja također navode ulogu javne financijske potpore pogođenim poduzećima pod čijim izravnim pozitivnim utjecajem su: kontinuitet investiranja, zadržavanje radnih mjesta, mogućnosti diverzifikacije

⁸ Bijakšić, S., Leko, O., Raguž, A. *Digital marketing - leader or component of integrated communication*, CroDiM, Vol. 4, No. 1, 2021, str.164.

⁹McKinsy (2020) Survey: US Consumer sentiment during the Coronavirus pandemic, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-us-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis> (19. 3. 2021.)

¹⁰ Bevanda, A. Bijakšić, S. *Strategic silence in crisis communication – when is it better to remain silent?*, South Eastern European Journal of Communication, Vol. 2 No. 1, 2020., str. 9

¹¹ Čavrak, V. *Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njezinu rješavanju*, EFZG serija članaka u nastajanju, Zagreb, 2020., br. 20-03, str. 6-7.

<https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=343894> (25. ožujka 2021.)

¹² Williams, T. A. i dr., “*Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams*”, *Academy of Management Annals*, Vol. 11, 2017, str. 733-769.

<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

¹³ Salvato i dr., “*Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake*”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2020, str. 1-22. <<https://doi.org/10.1002/sej.1368>> (25. ožujka 2021.)

dobavnih lanaca i distribucijskih kanala.¹⁴ Prethodno, poduzeća moraju spoznati koji su im dijelovi poslovanja najviše pogođeni kako bi mogla odabrati najučinkovitiju marketinšku strategiju.

Prodaja i profitabilnost dvije su financijske karakteristike koje se najčešće mjere i pokazuju uspjeh poslovanja poduzeća. Promjene u ovim karakteristikama od strateške su važnosti menadžerima koji donose odluke i upravljaju poduzećima. Ukoliko poduzeće bilježi negativne promjene u poslovanju, što utječe na opstojnost i daljnje poslovanje, neophodno je mijenjati strategiju. Maslow smatra da se motivacija za kupnjom može objasniti pomoću hijerarhije potreba, pri čemu su, prema redosljedu važnosti, fiziološke potrebe prve.¹⁵ U uvjetima krize izazvane pandemijom, istraživanja ukazuju na smanjenu potrošnju kod potrošača, pri čemu različite gospodarske grane koje nisu izravno vezane za fiziološke potrebe trpe najveće gubitke i primorane su mijenjati strategiju. Prema autorici Renko, strateški marketinški plan osnovni je instrument za usmjeravanje i koordiniranje strateških marketinških odluka, u kojemu misija čini okosnicu poslovanja koja se mijenja u skladu s vremenom i promjenama na tržištu.¹⁶ Pandemija je prouzročila velike probleme među malim i srednjim poduzećima, gdje najnovija istraživanja pokazuju kako je već više od 43 % poduzeća privremeno zatvoreno upravo kao posljedica pandemije.¹⁷

Način na koja poduzeća komuniciraju sa ciljnim skupinama kao i sa stakeholderima u vrijeme krize je od iznimnog značaja. Stoga, u ovako dinamičnom i turbulentnom okruženju kakvo je današnje suvremeno tržište, posebna pozornost mora se posvetiti kriznom komuniciranju.¹⁸ Kanali komunikacije kao i poruke koje se odašilju prema potrošačima i svim zainteresiranima, moraju se prilagoditi situaciji i uvjetima na tržištu. Potrošači u vrijeme pandemije mijenjaju svoje navike i imaju drugačija očekivanja od poduzeća, gdje 39 % korisnika društvenih mreža za vrijeme pandemije više vremena provodi na društvenim mrežama, cijeneći marke koje se trude pružiti pravodobne i relevantne informacije (njih 87 %), dok 89 % pripadnika *generacije Z i milenijalaca* očekuje da će marke poduzeti mjere kako bi pomogle s COVID-om.¹⁹

Koju će od marketinških strategija poduzeće odabrati (strategiju niskih troškova, pozicioniranja, diferencijacije ili pak strategiju odnosa s kupcima), ipak ovisi o poslovnom određenju pojedinog poduzeća i uvjeta na tržištu u kojima se zatekne. Prema Kotleru i dr., iako kriza mnoga poduzeća dovodi u stanje poslovne neizvjesnosti, dugogodišnja iskustva ukazuju da oni koji u krizi investiraju, kasnije poboljšavaju prilike za uspjeh.²⁰ Poduzeća u kriznim situacijama, uslijed gubitka prihoda ili tržišne pozicije, najčešće poduzimaju aktivnosti umanjenja troškova s ciljem postizanja pozitivnih poslovnih rezultata. Međutim, ova strategija može biti iznimno opasna za buduće poslovanje poduzeća. Prema istraživanjima, model smanjenja troškova trebao bi biti temeljen na sljedećim kriterijima: prvo se smanjuju troškovi bez značajnog utjecaja na prihod, smanjuju se troškovi koje je lakše smanjiti i smanjuju se

¹⁴ Noth, F., Rehbein, O. "Badly hurt? Natural disasters and direct firm effects". *Finance Research Letters*, Vol. 28, 2019, str. 254-258. <<https://doi.org/10.1016/j.frl.2018.05.009>> (25. ožujka 2021.)

¹⁵ Renko, N. (2009) *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 182.

¹⁶ Isto, str.74.

¹⁷ Bartik, A. W. i dr., *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*. Proceedings of the National Academy of Sciences, The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations, 2020 <<https://www.pnas.org/content/117/30/17656>> (19.3.2021.)

¹⁸ Bevanda, A. Bijakšić, S. *Strategic silence in crisis communication – when is it better to remain silent?*, South Eastern European Journal of Communication, Vol. 2 No. 1, 2020., str.10.

¹⁹ <<https://www.impactmybiz.com/blog/marketing-during-a-pandemic-stats/>> (20. 3. 2021.)

²⁰ Kotler, P i dr., (2014) *Upravljanje marketingom*, 14. izd., Mate d.o.o., Neum, str. 318.

troškovi s najvećim postotnim udjelom u rezultatu zbog značajnog utjecaja.²¹ Suprotno strategiji smanjivanja troškova, autorica Renko smatra kako je strategija uspostave odnosa s kupcima, marketiška strategija kojom se stvaraju dugoročni i profitabilniji odnosi s kupcima.²² Isto potvrđuju Kotler i dr. koji smatraju da se, u teškim vremenima u kojima dolazi do promjene želja i mogućnosti kupaca, marketinškim stručnjacima pruža prilika dodatno spoznati o čemu kupci razmišljaju.²³ Bilo koja od marketinških strategija koju poduzeće odabere ima svoje prednosti i nedostatke, što zahtijeva pomno promišljanje prilikom odabira najučinkovitije.

3. CILJEVI I METODE ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog rada je uporaba i učinak marketinških strategija bosanskohercegovačkih poduzeća za vrijeme pandemije COVID-a, odnosno utjecaj koronakrize na obilježja gospodarskih kretanja u Bosni i Hercegovini. Kroz istraživanje je prikazano u kojoj je mjeri kriza utjecala na poslovanje bosanskohercegovačkih poduzeća i učinak primijenjene marketinške strategije koju su poduzeća koristila za prevladavanje krize. U fokusu istraživanja su promjene gospodarskih kretanja izazvane pandemijom. Srž rada je empirijska analiza provedena na uzorku od 25 poduzeća putem anketnog upitnika. Primarni cilj istraživanja u sklopu ovog rada je – objediniti i proširiti spoznaje o utjecaju koronakrize na poslovanje bosanskohercegovačkih poduzeća. Uz to, ciljevi rada su: detaljno analizirati i sistematizirati literaturu i dati teorijski okvir koji je usko vezan s ključnim pojmovima rada poput: bruto domaćeg proizvoda; nezaposlenosti te pojasniti primjenu marketinških strategija u vrijeme krize i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća.

U radu su korišteni primarni podaci prikupljeni putem anketnog upitnika te sekundarni podaci prikupljeni analizom domaće i strane znanstvene i stručne literature. U istraživanju je primijenjena kombinacija više metoda znanstveno-istraživačkog rada kao što su: metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda eksploatacije, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda indukcije i metoda dedukcije. Primarno istraživanje provedeno je na uzorku od 25 poduzeća, kojima je putem elektronske pošte poslan anketni upitnik. Istraživanje je provedeno u ožujku i travnju 2021. godine. Instrument za prikupljanje empirijskih istraživanja činio je upitnik s pitanjima zatvorena tipa, u obliku iskazivanja slaganja/neslaganja ili poduzetih/nepoduzetih mjera s definiranim odgovorima. Koncept upitnika preuzet je iz istraživanja koje su proveli Butigan i dr., te je prilagođen za potrebe istraživanja ovoga rada.²⁴

4. REZULTATI

Nastavno na definirane ciljeve istraživanja, anketni upitnik je poslan na adrese 2000 bosanskohercegovačkih poduzeća. Anketu je ispunilo 25 poduzeća što, s obzirom na mali broj ispunjenih anketa, čini ovu studiju ograničenom i zahtijeva dodatna istraživanja s ciljem utvrđivanja krajnje spoznaje. Eliminatorno pitanje u anketnom upitniku *Jeste li vlasnik ili*

²¹ Belak, V., Bulić, A. „Cost management model under conditions of global economic crisis“, *International Journal of Economics and Business Research*, 2011 Vol.3 No.2, pp.131-146, <<https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=38791>

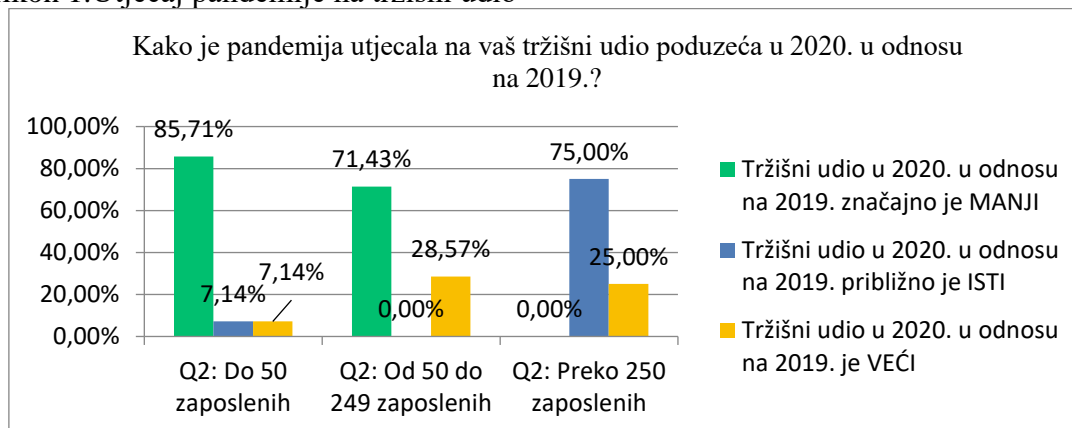
²² Renko, N. nav. dj., str. 315.

²³ Kotler, P i dr., nav. dj.

²⁴ Butigan, R i dr. (2012.), „Poslovanje i utjecaj strategija marketinga na uspješnost poslovanja poduzeća u razdoblju gospodarske krize“, *Ekonomski pregled*, God. 63, No. 1-2. (2012.) <<https://hrcak.srce.hr/78935>> (22. ožujka 2021.)

direktor marketinga?, s obzirom na to da se traži poznavanje ključnih odrednica poslovanja kao što su prihodi i tržišni udjeli, pristigle odgovore čini vjerodostojnim. Na pitanje o veličini poduzeća, prilikom obrade rezultata utvrđeno je da je u istraživanju sudjelovalo 56 % malih poduzeća (do 50 zaposlenika), 28 % srednjih poduzeća (50 – 249 zaposlenika) i 16 % velikih poduzeća (više od 250 zaposlenika).

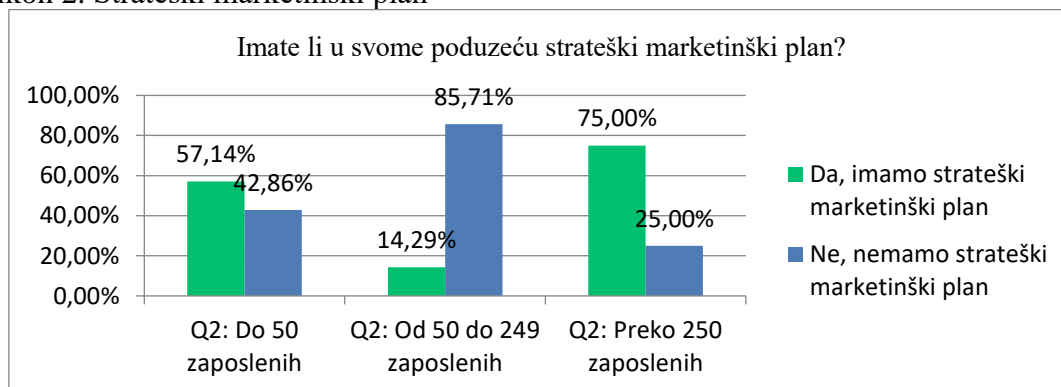
Grafikon 1. Utjecaj pandemije na tržišni udio



Izvor: obrada autora

Rezultati istraživanja prikazani u tablici 1. ukazuju na izrazito velik utjecaj pandemije na poslovanje poduzeća u segmentu malih 85,71 % i srednjih poduzeća 71,43 %, dok je kod velikih poduzeća tržišni udio ostao približno isti, što je potvrdilo njih 75 %. Prema navedenim rezultatima, pandemija je najviše utjecala na segment malih i srednjih poduzeća te se ne razlikuje od globalnih istraživanja prikazanih u uvodnom dijelu rada.

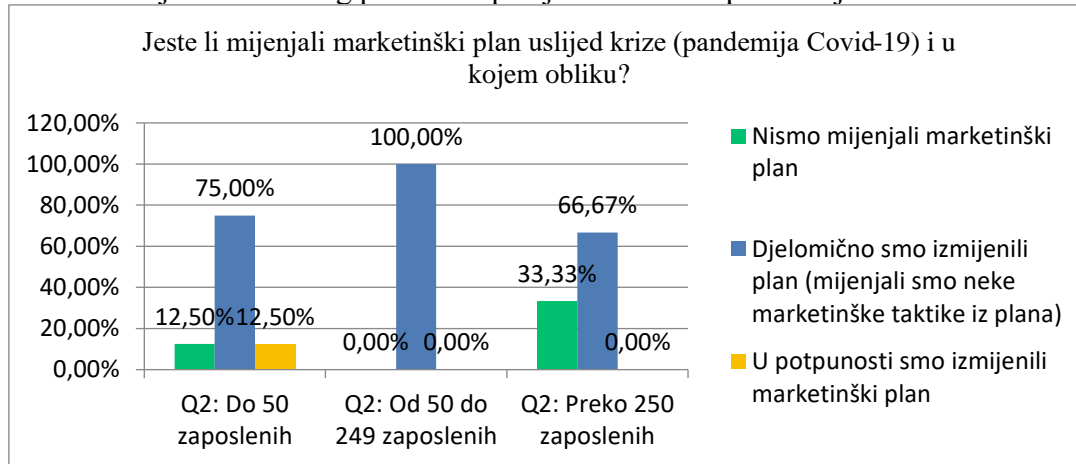
Grafikon 2. Strateški marketinški plan



Izvor: obrada autora

Većina poduzetnika u doba krize suočava se s izazovom naglih promjena poslovanja, koje je puno lakše sagledati i valjano se s istim boriti ukoliko u svojim poduzećima imaju već definiran strateški marketinški plan. Rezultati iz istraživanja govore kako marketinški plan većinom imaju velika poduzeća (njih 75 %), dok ga srednja poduzeća većinom nemaju (njih 85,71 %), što je otežavajuće s obzirom na to da pandemija ima značajno negativan utjecaj upravo na segment malih i srednjih poduzeća i njihov tržišni udio.

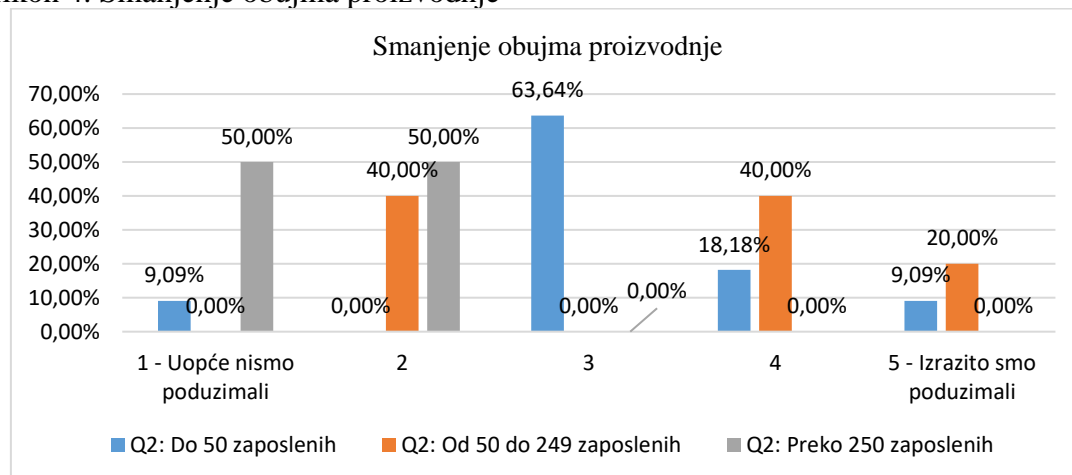
Grafikon 3. Promjena strateškog plana kao posljedica krize – pandemija Covid19



Izvor: obrada autora

Poduzeća koja imaju strateški marketinški plan, u više od 50 % mijenjala su svoje planove. 66 % velikih poduzeća djelomično je izmijenilo marketinški plan i to na način da su mijenjali pojedine marketinške taktike.

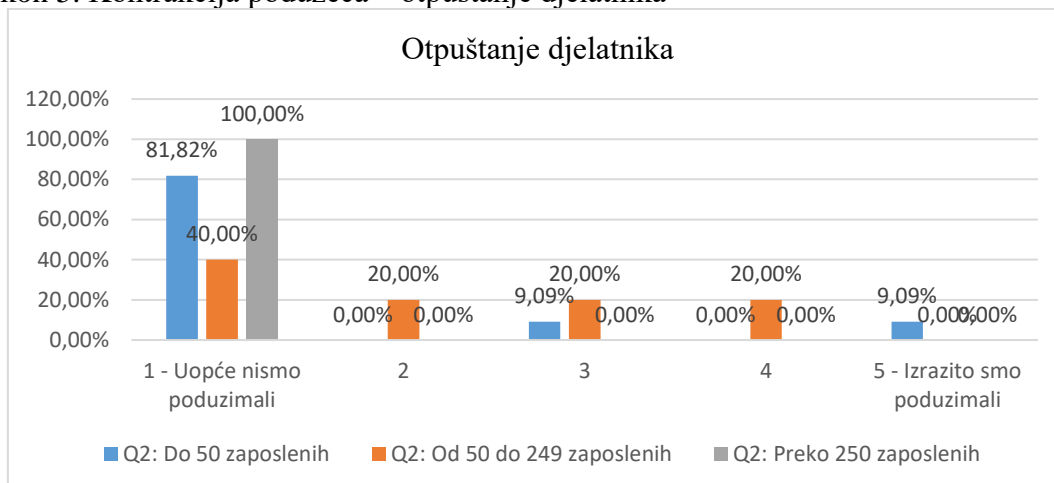
Grafikon 4. Smanjenje obujma proizvodnje



Izvor: obrada autora

Utjecaj na prihode svih poduzeća u vrijeme pandemije u Bosni i Hercegovini je izniman i mnoga od njih će biti primorana mijenjati svoje djelatnosti kako bi opstala. Mjere za stabilizaciju poslovanja svakako su individualne, a rezultati ovoga istraživanja ukazuju da su mjeru smanjenja obujma proizvodnje, u najvećem postotnom udjelu, poduzimala mala poduzeća (63,54 %), dok velika poduzeća gotovo da nisu ili su ovu mjeru djelomično poduzimala.

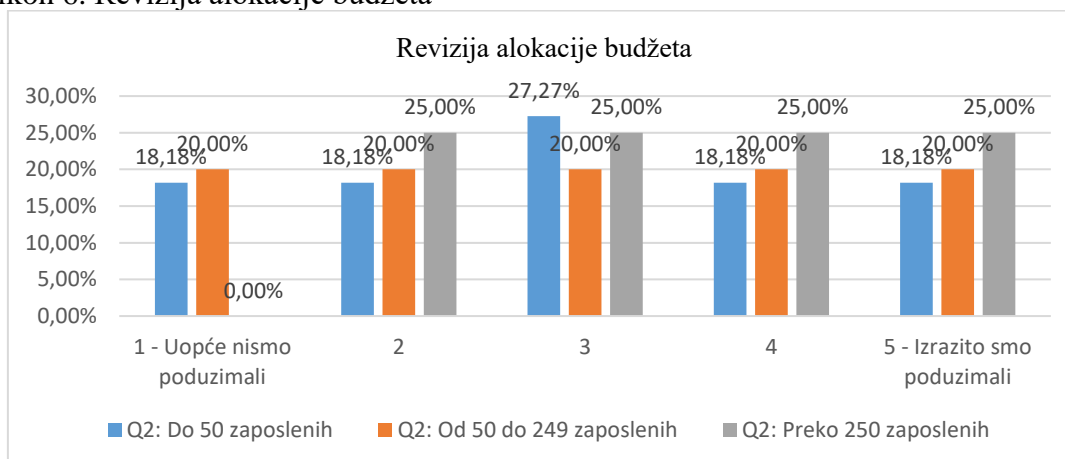
Grafikon 5. Kontrakcija poduzeća – otpuštanje djelatnika



Izvor: obrada autora

Smanjenje obujma proizvodnje nije utjecalo na otpuštanje radnika u velikim poduzećima, što potvrđuju rezultati istraživanja u kojima velika poduzeća uopće nisu poduzimala ovu mjeru (100 %), što može biti posljedica postojanja kolektivnih ugovora i zaštite radnika.

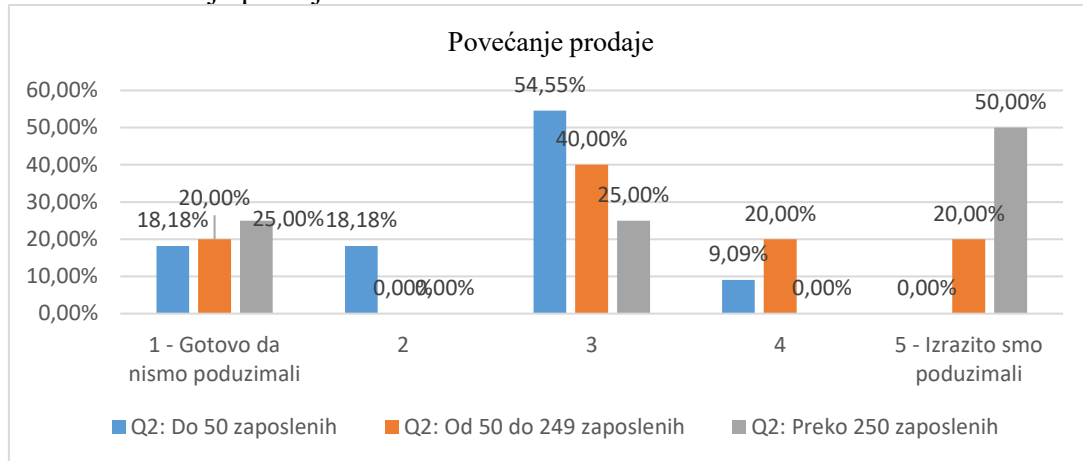
Grafikon 6. Revizija alokacije budžeta



Izvor: obrada autora

S obzirom na to da je pandemija počela u prvome kvartalu 2019. godine, sva su poduzeća, bez obzira na veličinu, pristupila reviziji svojih budžeta u sličnom omjeru. Značajno je da velika poduzeća, prema rezultatima istraživanja, niti u jednom slučaju/odgovoru nisu potvrdila da nisu ništa poduzimali s revizijom budžeta.

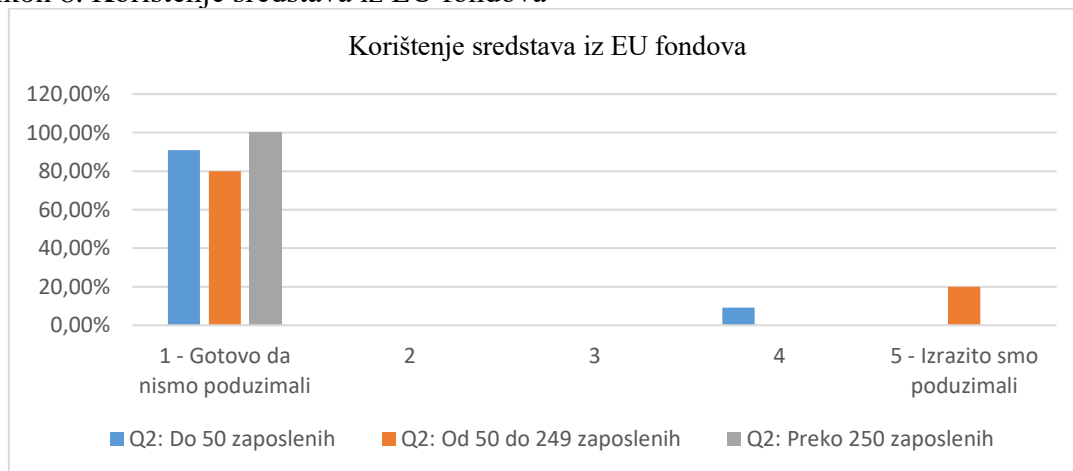
Grafikon 7. Povećanje prodaje



Izvor: obrada autora

Srednja i velika poduzeća, prema odgovorima ispitanika, najveće su napore za stabilizaciju poslovanja usmjeravala u povećanje obujma prodaje (srednja – više od 60 %, velika poduzeća – više od 75%).

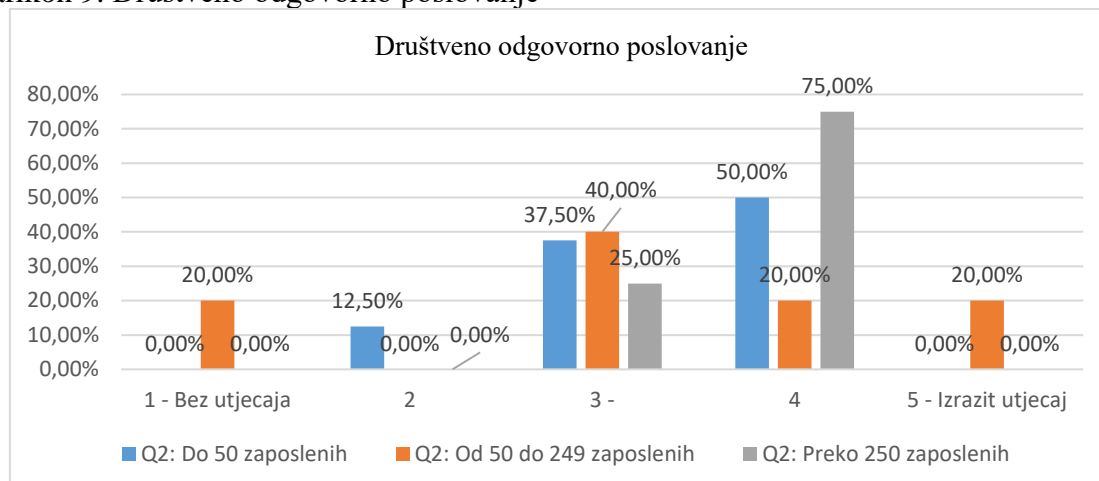
Grafikon 8. Korištenje sredstava iz EU fondova



Izvor: obrada autora

Sva poduzeća bi morala uzeti u obzir da kriza pogađa neka poduzeća više, a neka manje. Ovisno o vrsti djelatnosti, kriza nekim poduzećima može uzrokovati potpuno zatvaranje. Iako Europska unija radi na zaštiti gospodarstva i radnih mjesta, bosanskohercegovačka poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, bez obzira na svoju veličinu, u više od 80 % slučajeva nisu iskoristila ovu mogućnost kao pomoć za stabilizaciju svojeg poslovanja.

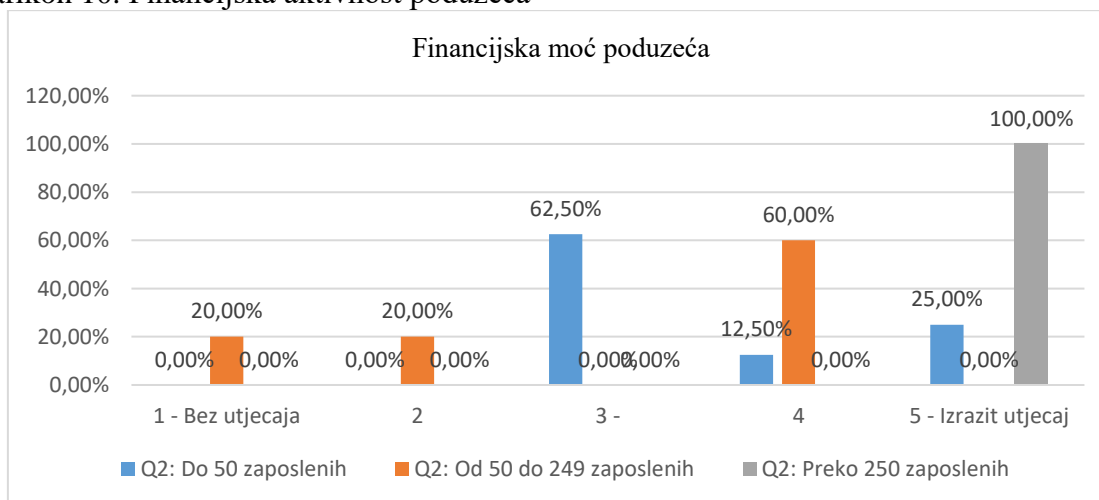
Grafikon 9. Društveno odgovorno poslovanje



Izvor: obrada autora

Društvena odgovornost kao posebna vrsta senzibiliteta koju poduzeća marketinški promoviraju jesu važni čimbenici koje treba eksplicitno pozicionirati u javnosti prilikom gradnje marketinške kampanje i slike poduzeća u krizi. Mjera kao što je društveno odgovorno poslovanje u krizi, prema rezultatima istraživanja, u najvećem dijelu su prepoznala i poduzimala velika poduzeća, čak više od 75 %.

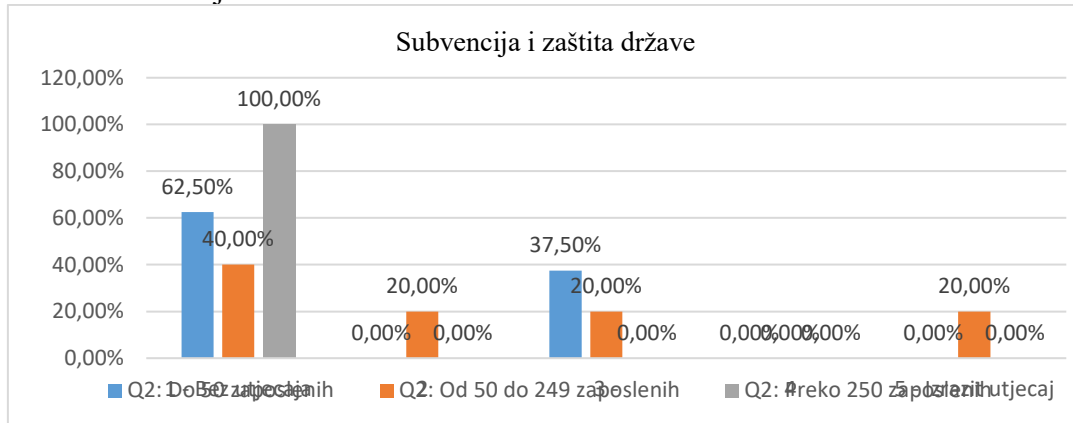
Grafikon 10. Financijska aktivnost poduzeća



Izvor: obrada autora

Razdoblja dobrih poslovnih rezultata u mnogim situacijama predstavljaju mogućnost za zadržavanje uobičajenih načina poslovanja te zanemarivanje promjena u okruženju. Mogućnosti za prevladavanje krize, iako u najvećoj mjeri ovise o sposobnosti menadžera i brzini prilagodbe poduzeća uvjetima na tržištu, uvelike ovise i o financijskoj moći poduzeća. Prema rezultatima istraživanja, financijska moć poduzeća kao konkurentna prednost, od iznimne je važnosti u vrijeme pandemije, što je potvrdilo čak 100 % ispitanika velikih poduzeća.

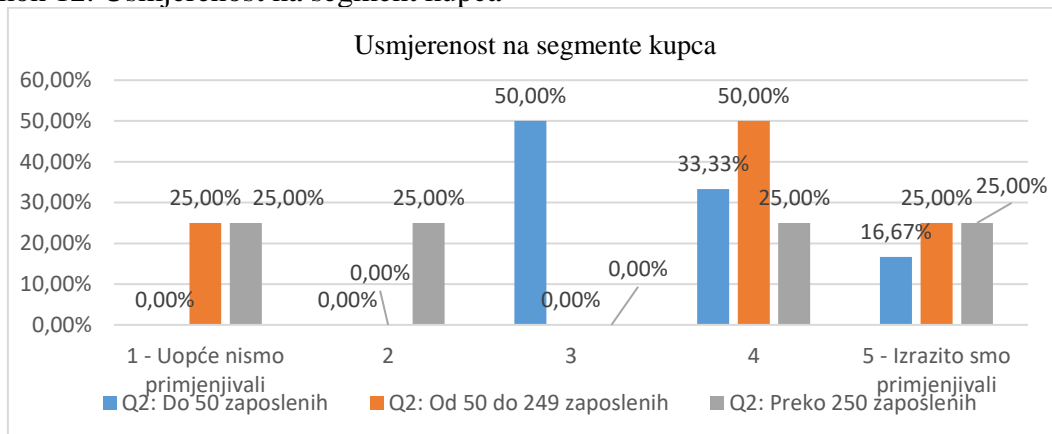
Grafikon 11. Subvencija i zaštita države



Izvor: obrada autora

Ova kriza je različita od ostalih koje su se u svijetu događale ranije, iz mnogo razloga; primarno zbog ograničavanja kretanja i „zatvaranja država“. Države kroz razne poticaje i subvencioniranje pokušavaju ublažiti pad ekonomije. Međutim, prema rezultatima ovoga istraživanja, subvencija i zaštita države bez utjecaja na konkurentsku prednost poduzeća ima u segmentu velikih (100 %) i malih poduzeća (62,50 %). Veći utjecaj je zabilježen u srednjim poduzećima, s čak 20 % izrazitog utjecaja.

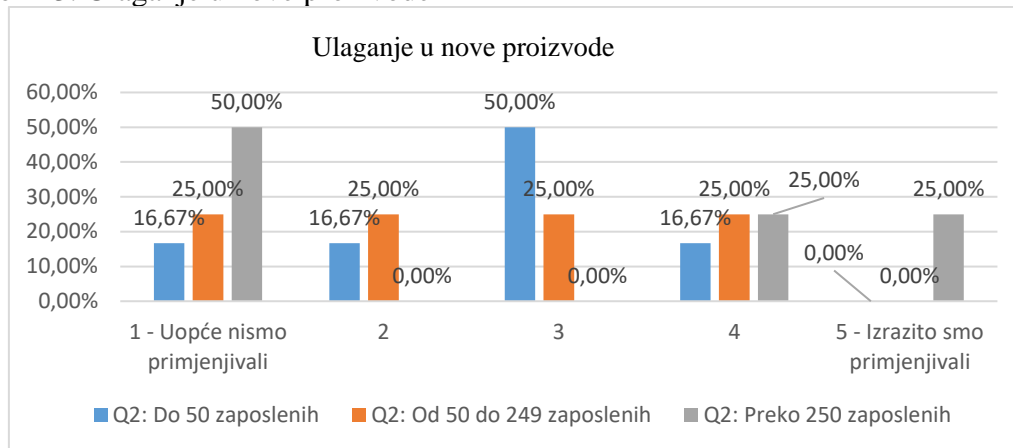
Grafikon 12. Usmjerenost na segment kupca



Izvor: obrada autora

Poduzeća koriste različite marketinške strategije za prevladavanje krize. Od uspješnosti odabira strategije uvelike ovisi uspjeh poduzeća. Prema dobivenim rezultatima istraživanja, poduzeća su koristila strategiju usmjerenosti na segmente kupaca u sličnom omjeru. Strategiju segmentiranog pristupa kupcima u najvećoj mjeri su primjenjivala srednja poduzeća (više od 70 %).

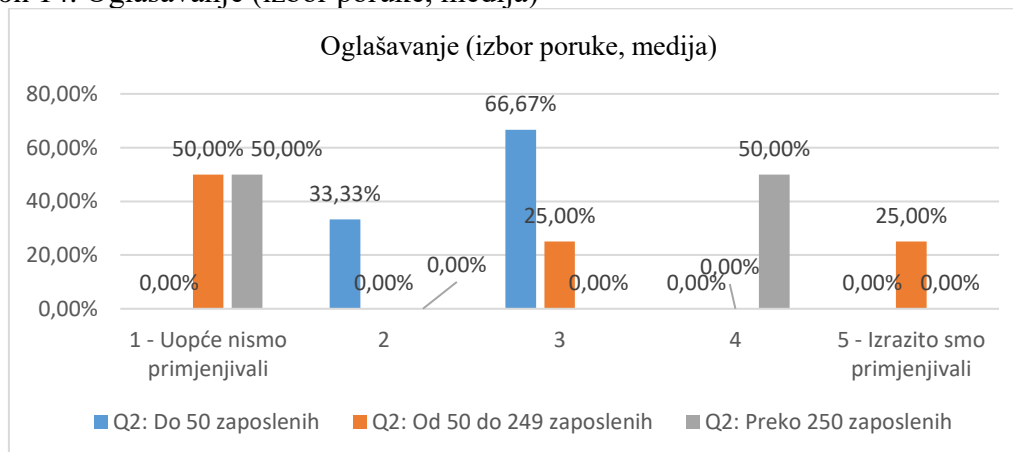
Grafikon 13. Ulaganje u nove proizvode



Izvor: obrada autora

Koliko je važno i u vrijeme krize ulagati u nove proizvode kao ključ dugoročne održivosti poduzeća, najviše su prepoznala velika poduzeća (više od 40 %). Ipak, rezultati ukazuju na dosta raznoliko ponašanje poduzeća u primjeni strategije ulaganja u nove proizvode, gdje čak u isto vrijeme 50 % velikih poduzeća ovu strategiju uopće nije primjenjivalo.

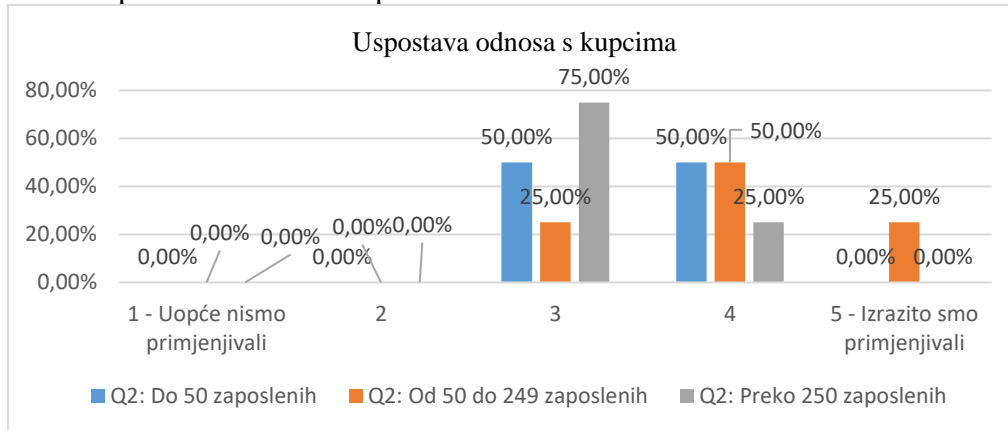
Grafikon 14. Oglašavanje (izbor poruke, medija)



Izvor: obrada autora

Oglašavanje u krizi je najviše izloženo promjenama, bilo da je riječ o odabiru prikladne poruke ili kanala komunikacije. Ipak, ono s čime se susreću poduzeća u krizi kao jednim od lošijih scenarija jest umanjene troškova komunikacije. Rezultati ankete potvrđuju kako strategiju oglašavanja za vrijeme pandemije poduzeća u većoj mjeri nisu koristila. Velika poduzeća u ovom segmentu imaju specifičan nalaz koji ukazuje kako u vrijeme pandemije uopće nisu primjenjivala strategiju oglašavanja (njih 50 %) ili su primjenjivala (njih 50 %). Zanimljiv je podatak u najosjetljivijem segmentu u pandemiji – segmentu malih poduzeća, koja su za vrijeme krize koristila ovu strategiju (66,7 %) poduzeća.

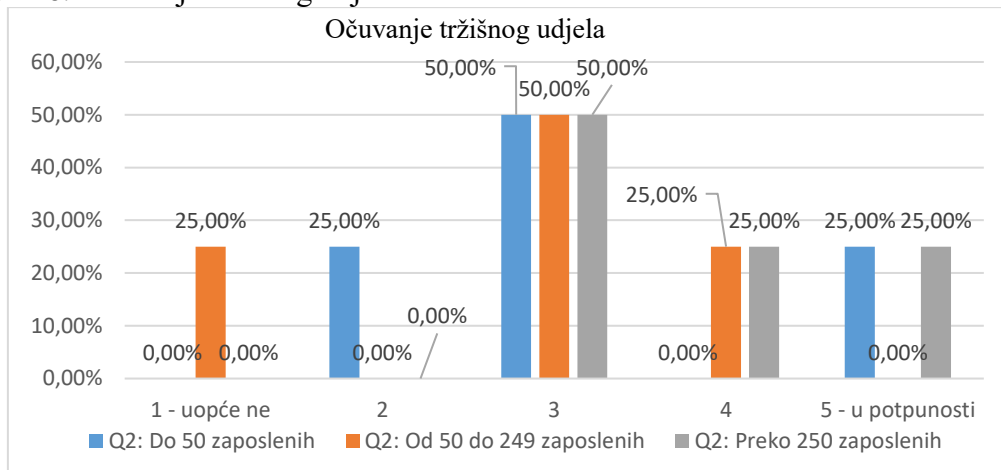
Grafikon 15. Uspostava odnosa s kupcima



Izvor: obrada autora

Jedno od obilježja koje ovu krizu izdvaja od nekih drugih, koje mogu zahvatiti svijet, jest činjenica da je ona primarno zdravstvena, što je istodobno čini krizom ljudskog duha. Stoga je ova kriza idealna za uspostavu boljih odnosa s kupcima. Rezultati ukazuju kako su sva poduzeća primjenivala strategiju odnosa s kupcima te da niti jedno nije bilo u situaciji da istu nije uopće primjenjiva.

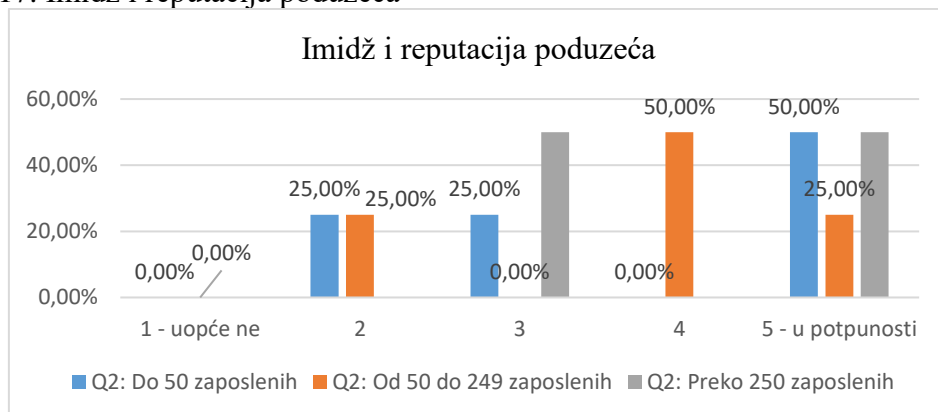
Grafikon 16. Očuvanje tržišnog udjela



Izvor: obrada autora

Odgovori dobiveni u anketi ukazuju da su poduzeća koja su koristila različite marketinške strategije za prevladavanje krize, djelomično uspjela održati tržišni udio. Ipak, 25 % malih i srednjih poduzeća nije uspjelo očuvati tržišni udio, što je u skladu s odgovorima ispitanika o obujmu proizvodnje, pri čemu su mala poduzeća u krizi smanjenje obujma proizvodnje prakticirala u 63,54 % slučajeva.

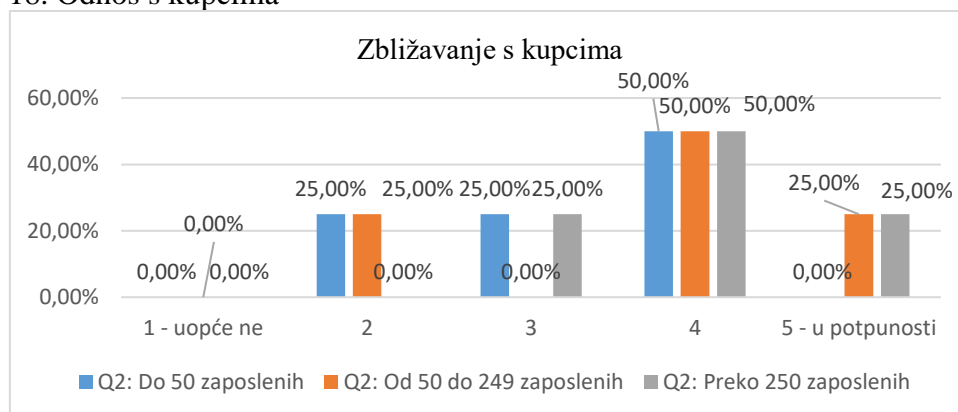
Grafikon 17. Imidž i reputacija poduzeća



Izvor: obrada autora

U vrijeme kad je *cijeli svijet u kući*, kad se svaka informacija širi brzinom munje i kad je vrlo teško nešto prikriti ili lažno prikazati, izgraditi ugled i zatim ga održati, neke su od primarnih zadaća svakog poduzeća. Prethodna istraživanja ukazuju da imidž poduzeća može doprinijeti konkurentskoj prednosti i povećanju profita. Rezultati ovoga istraživanja ukazuju kako su bosanskohercegovačka poduzeća u krizi ostvarila uspjeh u održavanju imidža i reputacije, što je potvrdilo 50 % malih i velikih poduzeća.

Grafikon 18. Odnos s kupcima



Izvor: obrada autora

Poduzeće koje ima bliže i čvršće odnose sa svojim kupcima, ima i mnogo bolju mogućnost prebroditi razdoblja stagnacije i recesije. Rezultati istraživanja ukazuju kako su se poduzeća u ovoj krizi, primjenom različitih marketinških strategija i taktika, uspjela zblížiti s kupcima. Bez obzira na veličinu poduzeća (mala, srednja, velika), zbližavanje s kupcima su, prema odgovorima ispitanika, postigli svi u vrijednosti višoj od 50 %.

5. ZAKLJUČAK

Pandemija COVID-a 19 rijedak je oblik krize, koju se, s obzirom na njezinu misterioznost i trajanje, može pojasniti kao medicinski i gospodarski šok cijeloga svijeta. Krenuvši od globalne krize prema ekonomskim pokretačima razvoja do poduzeća, postoji jedna poveznica koja se može definirati, a to je – ugroženost poslovanja i potreba promjene strategije poslovanja s ciljem opstanka. Sve ekonomije svijeta, kao posljedicu krize, trpe velike gubitke, pa tako i bosanskohercegovačka. Dodatna otegotna okolnost za BiH i njezinu ekonomiju jest ionako

težak put strukturalnih reformi za rješavanje srednjoročnih izazova i boljeg iskorištavanja privatnog sektora.

Uz postojeću krizu, važno je da BiH ostane na putu strukturalnih reformi za rješavanje srednjoročnih izazova, koje su neophodne za rješavanje odavno prisutnih strukturalnih i institucionalnih slabosti i jačanje konkurentnosti države. Prema izvještaju Svjetske banke, vlasti u BiH pružaju odgovor na krizu kroz mjere zaštite pogođenih sektora ekonomije kao što su: osiguranje novčanih sredstava za podršku ekonomiji, kroz uspostavu posebnih fondova za stabilizaciju ekonomije, uglavnom kroz podršku izvoznim kompanijama; održavanje i unaprjeđenje likvidnosti kompanija, sprječavanje gubitka radnih mjesta, moratoriji na kredite i sl.²⁵ Ova studija ukazuje kako je pandemija ostavila velik utjecaj na poslovanje bosanskohercegovačkih poduzeća, prikazan kroz smanjenje tržišnog udjela primarno malih i srednjih poduzeća. Može se zaključiti kako su poduzeća koja nemaju strateški marketinški plan (mala i srednja poduzeća), u najvećem dijelu osjetila utjecaj pandemije na poslovanje. Ona poduzeća, primarno velika, koja su imala već usvojene marketinške planove, mijenjala su djelomično iste, odnosno prilagođavala su se uvjetima na tržištu kroz primjenu različitih strategija. Prema rezultatima istraživanja, s krizom su se bolje nosila poduzeća koja imaju financijsku stabilnost, koju su nastojali održati smanjenjem troškova poslovanja, obujmom proizvodnje ili fokusom na segmente kupaca. Unatoč smanjenju obujma proizvodnje, prema rezultatima istraživanja, poduzeća nisu primjenjivala nepopularnu mjeru otpuštanja radnika. U posljednjih godinu dana, broj poduzeća koji su odlučila pokazati svijetu da djeluju društveno odgovorno, porastao je eksponencijalno. To je posljedica – ne samo želje poduzeća da učine nešto korisno za svijet i zajednicu, već i činjenice da njihovi korisnici zahtijevaju od njih da počnu pokazivati kako ih je briga za svijet u kojemu djeluju.

Rezultati ovoga istraživanja ukazuju na isti trend i u BiH; naime, sva poduzeća, prema odgovorima ispitanika, prepoznala su važnost uspostave odnosa s kupcima, kao ključ dugoročnog opstanka. Strategiju oglašavanja u pandemiji, prema odgovorima ispitanika, poduzeća nisu koristila u većoj mjeri ili su koristila djelomično. S obzirom na to da odgovori na ovo pitanje u isto vrijeme imaju visok postotak onih poduzeća koja su koristila i onih poduzeća koji nisu koristila strategiju oglašavanja, isto zahtijeva daljnja istraživanja za donošenje valjanih zaključaka.

Studija ima i niz ograničenja koja mogu poslužiti kao smjernice za buduća istraživanja. Analiza je provedena na malom broju poduzeća i anketni upitnik ne sadrži klasifikaciju poduzeća prema djelatnosti. Buduća istraživanja trebala bi uzeti u obzir veći broj poduzeća i sagledati utjecaj pandemije na poduzeća prema vrsti djelatnosti. Konačno, kroz klasifikaciju djelatnosti poduzeća, buduća istraživanja trebala bi uzeti u obzir i odgovarajuće strategije koje poduzeća koriste za prevladavanje krize, kako bi se detaljnije utvrdili učinci odabrane strategije za prevladavanje krize.

²⁵ World Bank Group (2020): Ekonomski i socijalni utjecaj COVID-a 19, Zapadni Balkan, Redovni ekonomski izvještaj, br.17. str. 15. <http://pubdocs.worldbank.org/en/993911588146375878/WB-RER17-The-Economic-and-Social-Impact-of-COVID-19-Country-Notes-Bosnian.pdf> (25. ožujka 2021.)

LITERATURA

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2021.), Priopćenje, http://www.bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/NAC_02_2020_Q3_0_HR.pdf,
2. Bartik, A. W. i dr., *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*, Proceedings of the National Academy of Sciences, The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations, 2020.,
3. Belak, V., Bulić, A. *Cost management model under conditions of global economic crisis*, International Journal of Economics and Business Research, 2011 Vol. 3 No. 2, pp 131-146
4. Bijakšić, S., Leko, O., Raguž, A. *Digital marketing - leader or component of integrated communication*, CroDiM, Vol. 4, No. 1, 2021,
5. Bevanda, A. Bijakšić, S. *Strategic silence in crisis communication – when is it better to remain silent?*, South Eastern European Journal of Communication, Vol. 2 No. 1, 2020., str. 7-14
6. Buble, M., redaktor. (2005) *Strategijski menadžment*, Zagreb: Sinergija,
7. Butigan, R., Richter, S., Čengić, D. *Poslovanje i utjecaj strategija marketinga na uspješnost poslovanja poduzeća u razdoblju gospodarske krize*, Ekonomski pregled, God. 63, No. 1-2, 2012.,
8. Chernev, A. Foreword by Philip Kotler (2018.) *Strategic Marketing Management*; Cerebellum press,
9. Čavrak, V. *Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njezinu rješavanju*, EFZG serija članaka u nastajanju, Zagreb, br. 20-03. 2020., str. 6-7.
10. Filipović, V. (1989.) *Kriza*, Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb,
11. Galbraith, J.R., (1995), *Designing Organizations*, JOSSEY-Bass, San Francisco;
12. Klepić, Z., Alfirević, N. & Rahimić, Z. (ur.). (2020). *Management*, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Univerzitet u Sarajevu;
13. Kotler, P., Keller, K.L. (2016.) *Marketing Management*, 15th edition, Pearson Education Inc.,
14. Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M. (2014.) *Upravljanje marketingom*, 14. izd., Mate, Zagreb,
15. McKinsey & Company, „*Survey: US Consumer sentiment during the Coronavirus pandemic*“, 2020.; <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-us-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis> >
16. Ministarstvo civilnih poslova BiH (2020.), „Rast nezaposlenosti prouzročen smanjenom ekonomskom aktivnošću uslijed pandemije COVID-19“, <<http://mcp.gov.ba/publication/read/rast-nezaposlenosti-uzrokovan-smanjenom-ekonomskom-aktivnoscu-uslijed-pandemije-covid-19?pageId=0&lang=hr>
17. Noth, F., Rehbein, O. „Badly hurt? Natural disasters and direct firm effects“. Finance Research Letters, Vol. 28, (2019) str. 254-258.
18. Osmanagić Bedenik, N. (2003), *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
19. Renko, N., (2009.) *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb,
20. Salvato, C. i dr. „*Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake*“. Strategic Entrepreneurship Journal, 2020., pp 1-22

21. Trenton A. Williams i dr., „Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams“. *Academy of Management Annals*, Vol. 11, 2017., str. 733-769
22. Walker, O.C., Mullians, J. (2014.) *Marketing strategy : a decision focused approach*, 8th edition, McGraw-Hill/Irvin,
23. World Bank Group, “Ekonomski i socijalni utjecaj COVID-19”, Zapadni Balkan, Redovni ekonomski izvještaj, br. 17., 2020., str. 15. <
<http://pubdocs.worldbank.org/en/993911588146375878/WB-RER17-The-Economic-and-Social-Impact-of-COVID-19-Country-Notes-Bosnian.pdf>