

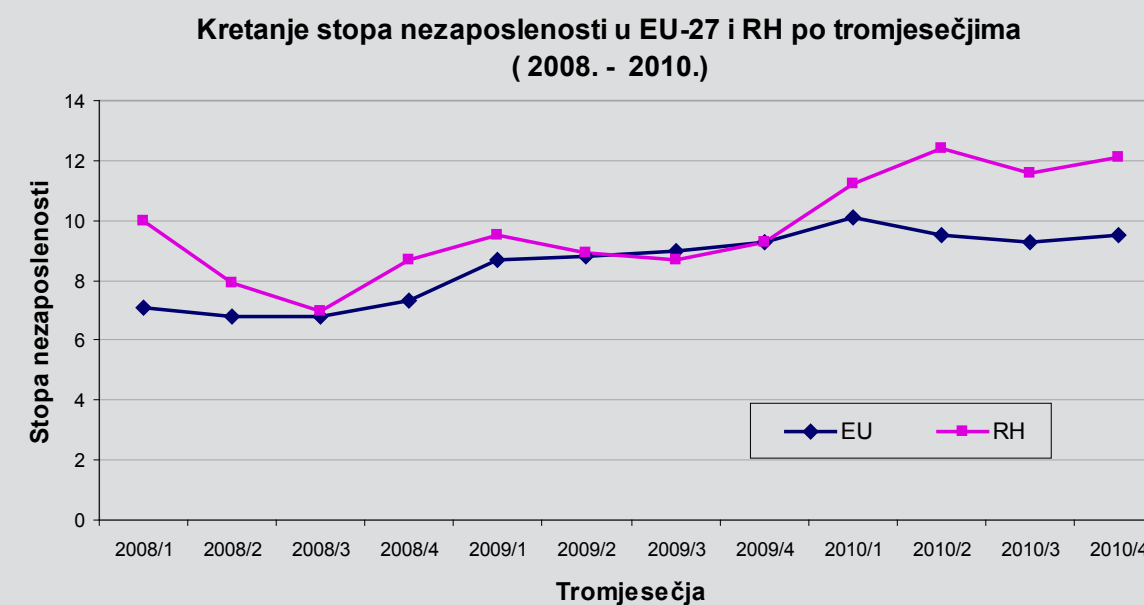


Drago Čengić (ur.) Poduzeća, kriza i strategije opstanka

STUDIJE
S

Drago Čengić (ur.)

Poduzeća, kriza i strategije opstanka



Drago Čengiđ (voditelj projekta, urednik)
RuŹica Butigan
Nada Kerovec
Saša Poljanec Borić

Poduzeća, kriza i strategije opstanka

Socioekonomska analiza rezultata empirijskoga istraŹivanja u
hrvatskoj metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji:
neka iskustva od 2008. do 2010. godine

Zaklada Konrada Adenauera, Zagreb

U suradnji sa:
Centrom za istraŹivanje poduzetništva Instituta Ivo Pilar, Zagreb
Hrvatskom gospodarskom komorom, Zagreb

Zagreb, svibanj 2011.

PROJEKT:

Poduzeća i strategije opstanka u krizi

PODUPIRATELJ PROJEKTA:

Zaklada Konrada Adenauera – Ured u Zagrebu

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

Zagreb

ORGANIZACIJA I PROVEDBA PROJEKTA:

Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb

VODITELJ PROJEKTA:

Drago Čengić

SURADNICI:

Stanko Rihtar

Ivan Mazal

Petra Skelin

TRAJANJE PROJEKTA:

Siječanj – svibanj 2011.

Poduzeća, kriza i strategije opstanka

Socio-ekonomska analiza rezultata empirijskoga istraživanja

u hrvatskoj metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji: neka iskustva od 2008. do 2010. godine

UREDNIK

Drago Čengić

AUTORI

Drago Čengić

Ružica Butigan

Nada Kerovec

Saša Poljanec Borić

OBLIKOVANJE

Jelena Marčetić

KOREKTURA

Drago Čengić

TISAK

ITG d.o.o., Zagreb

GODINA IZDANJA

2011.

ISBN 978-953-95030-4-6

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 769507

SADRŽAJ

Na početku... | 5

I. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA | 7

Drago Čengiđ, Ružica Butigan:	Uvodno: čemu ovo istraživanje? 9
Drago Čengiđ:	Vlasnici, menadžeri i proizvodnja post-kriznih strategija 19
Ružica Butigan:	Marketing, poduzeća i strategije uspješnosti u vrijeme gospodarske krize 39
Nada Kerovec:	Kriza, tržište rada i ne/zaposlenost: europska i hrvatska perspektiva 57
Saša Poljanec Borić:	Regulacija, kriza i poduzeća: treba li računati na pomoć države? 73

II. ZAKLJUČNE NAPOMENE | 91

Drago Čengiđ:	Kriza i poduzeća: neke poruke za nove strategije djelovanja poslovne i političke elite 93
---------------	--

III. ZUSAMMENFASSUNGEN | 99

IV. DODATCI | 105

* Temeljni rezultati istraživanja 107
* Marketinške strategije: kvalitativna analiza 119
* Anketni upitnik 121
* Zahvala 125

Na početku...

U godinama obilja mudar čovjek štedi, dok lakoumni i površni karakteri na to ne misle, računajući da višim prihodima ne može doći kraj i da u budućnosti može biti „samo bolje“. Pa ipak, nema ekonomskih bajki s decenijski dugim razdobljima zajamčenoga gospodarskoga rasta u suvremenom, nadasve globaliziranome svijetu. To je naučila (ili je mogla naučiti) i Hrvatska, odnosno njena politička i ekonomska elita i obični građani nakon 2008. godine.

Od te godine postalo je jasno da nas svjetska financijsko-ekonomska kriza neće mimoići, bez obzira što je to u početku nijekao tzv. politički establishment. Kriza je do sada skinula brojne maske, pogotovo one o naravi prethodnoga gospodarskoga rasta, o stvarnoj (ne)brizi politike i države za gospodarski razvoj zemlje i o razvojnoj (ne)moći hrvatskoga gospodarstva. Ona je razotkrila i brojna unutrašnja žarišta društvenih i ekonomskih sukoba, koja godinama rađaju društvenom potrošnjom bez ekonomskoga pokrića i kupovinom socijalnoga mira na račun budućih generacija.

Postoje li i gdje su ključevi za izlazak iz sadašnje ekonomske recesije i krize upravljanja zemljom? Dio (opor-bene) politike, kao i dio intelektualne javnosti, misli da ima odgovore na ta pitanja, no njihove ideje nisu za sada sastavnice bilo kakvog operativnog, novog modela gospodarskoga rasta ili pak hrvatskoga modela socijalno-tržišnoga gospodarstva u uvjetima krize. *Stjecajem okolnosti naš je istraživački tim temi krize prišao iz jedne druge, socioekonomske perspektive, prateći djelovanje krize na poduzeća u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji. Zanimalo nas je, prije svega, kojim se strategijama poduzeća u te dvije industrije bore s posljedicama krize i koje su pouke njihove borbe sa sadašnjom krizom za ostale sudionike političkoga, gospodarskoga i intelektualnoga života u zemlji.* Tome smo cilju prilagodili raspoložive hipoteze, prikupljeni empirijski materijal, korištenu sekundarnu građu i u ovoj knjizi prikupljene radove. Koliko smo u tome uspjeli? O tome neka sude čitatelji, osobito onaj dio stručne javnosti koji nove ideje o post-kriznoj praksi nastoji temeljiti i na svježim podacima iz svijeta oko nas, pa tako i iz rukovodne i tržišne prakse poduzeća iz ove dvije važne industrijske grane.

Koristim također ovu priliku da se još jednom *iskreno zahvalim Uredu Zaklade Konrada Adenauera u Zagrebu što je financijski pomogao ovaj projekt, kao i Institutu Ivo Pilar te Hrvatskoj gospodarskoj komori što su, svatko na svoj način, pripomogli da njegov rezultat - ova studija - ugleda svijetlo dana.*

Drago Čengić

I. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Drago Čengić

Institut Ivo Pilar, Zagreb

Ružica Butigan

Ekonomski fakultet, Zagreb

Uvodno: čemu ovo istraživanje?

1. Nekoliko napomena o krizi

Općenito govoreći, **kriza je nepredviđeni i iznenadni događaj koji svojim sadržajem ozbiljno narušava djelovanje pojedinaca, organizacija, društvenih skupina pa i država.** Velike i iznenadne krize kod neposrednih sudionika izazivaju stres, koji se često izražava kao nesigurnost, koja pak sa svoje strane mijenja uobičajeno ponašanje ljudi, menadžera i poduzeća. Načelno, krize proizvode ljudi ili pak priroda. Često se kaže da se krize uvjetovane ljudskim djelovanjem mogu predvidjeti, dok se one uzrokovane prirodnim silama teško mogu predvidjeti. Pa ipak, brojne post-hoc analize kriznih situacija u organizacijama pokazuju da većina menadžera ne prepoznaje prve znakove krize. Tako je bilo i u našem slučaju: 2008. godine politička elita još uvijek nije priznavala utjecaj svjetske ekonomske i financijske krize na Hrvatsku. Istodobno, tek manji dio menadžera bio je svjestan njena dolaska (usp. Čengić, 2010.)

Prema, **tzv. „linearnom modelu” ponašanja pod pritiskom**, pojedinac u kriznoj, neobičnoj, ekstremnoj situaciji koja posve odudara od „normalne”, prvo treba izvjesno vrijeme dok shvati da je takva neuobičajena situacija doista nastupila i tek onda reagira na nju. Reakcije mogu biti različite: a) posvemašnje povlačenje, apatija i raspad sustava pod teretom novonastale neizvjesnosti; b) zadržavanje uobičajenoga ponašanja, koje još neko vrijeme omogućava funkcioniranje sustava i pod novim uvjetima; c) promjena ponašanja (jer se shvaća da se nešto novo događa u okolini oko pojedinca), za koje još nije izvjesno da dugotrajno vodi ka stabilizaciji novog sustava ponašanja i ka integritetu pojedinca u novim uvjetima; i, d) promjena ponašanja koja s velikom izvjesnoću odgovara na promijenjene uvjete u okolini, stabilizira pojedinca, i vodi ka njegovom dugoročnom razvoju. No, pitanje je ponašaju li se pojedinci i organizacije u kriznim situacijama prema ovome modelu ili posve drugačije?

Po svome sadržaju, duboka ekonomska kriza tiče se gospodarstva kao posebnog sustava organizacije za proizvodnju, raspodjelu, razmjenu i potrošnju, a koji kao takav obuhvaća i djelatnosti, pravila i institucije kojima se te aktivnosti provode. Kolokvijalna definicija krize podsjeća nas da ona označava dugoročno ekonomsko stanje obilježeno nezaposlenošću, niskim cijenama i niskim razinama trgovanja i ulaganja. Ipak, definicija iz jednog poslovnog rječnika kao da je primjerenija sadašnjem kontekstu nastajanja novije svjetske ekonomske krize. Naime, njome se kaže da je to situacija u kojoj gospodarstvo neke zemlje proživljava iznenadni pad izazvan financijskom krizom, a obilježava ju pad DBP, smanjena likvidnost i rast ili pad cijena ovisno o tendencijama inflacije ili deflacije. Nakon određenoga vremena može uzeti oblik recesije ili depresije (usp. <http://www.businessdictionary.com/definition/economic-crisis.html>).

Po dostupnim informacijama, **sadašnja svjetska ekonomska kriza započela je kao financijska kriza, koja se potom prelila u tzv. realni sektor gospodarstva** (usp. Cooper, 2009.). Na političkom i intelektualnom planu, ona je dovela i do ponovnog oživljavanja tzv. velikih teorija o krizama u kapitalizmu i do novoga sukoba između zagovornika neo-marksističkih i neo-liberalnih interpretacija kapitalističkoga razvoja u posljednjih stotinjak godina (usp. Gibson, 2011.; Harman, 2010.; Smith, M. E. G., 2010.; Stander, Kasper, Tsoulfidis, 2009.; Cremin, 2011.; Harvey, 2010.; Meszaros, Bellamy Foster, 2010.; Funston, Wagner, 2010.; Matick, 2011.; Posner, 2011.; Sorman, 2009.; kod nas: Radošević, 2010.). U formalno-logičkome smislu jasno je da svaka kriza (manja, veća) ima nekoliko faza: početak, uspon, vrhunac, pad i kraj.

Gledano iz kuta menadžera i rukovođenja poduzećem, važno je znati upravljati krizom, a ne biti upravljan njome. U tome smislu ekonomisti ističu da je upravljanje krizom „proces koji obuhvaća tri faze: pre-

ventivno upravljanje, identifikaciju, te reaktivno upravljanje poslovnim krizom" (Osmanagić Bedenik, 2010.). Istraživački, što je kriza sveobuhvatnija i dublja, pred vlasnike i menadžere poduzeća nužno se postavljaju i ova **dva važna pitanja**: a) jesu li uobičajeni alati kriznoga menadžmenta i financijskoga restrukturiranja dovoljni za njeno savladavanje (usp. Sučević, 2010.; Marković, 2010.); i, b) čemu vodi identifikacija prethodne i redefiniranje sadašnje poslovne strategije: borbi s „morskim psima“ na njihovome terenu ili pak „strategiji plavog oceana“, ka tržišnim „udubinama“ koje nude ne samo oporavak od krize već i dugoročniji rast poslovanja u novim, post-kriznim okolnostima (usp. Kourd, 2007.; Ghemawat, 2010.; Chan Kim, Mauborgne, 2007.)?

2. Svrha i ciljevi istraživanja

Prema uvidu u poslovanje hrvatskih poduzetnika u prva tri kvartala 2010. godine (temeljem statističkih podataka koje prikuplja FINA, Zagreb), negativni trend smanjenja gospodarske aktivnosti nastavio se i u prvih devet mjeseci 2010., ali su rezultati poslovanja ipak povoljniji nego što su bili u istome razdoblju 2009., kada je bruto dobit bila smanjena više od 30 posto¹. Tu se konstatira još jednom: a) da je u RH u prvih devet mjeseci 2010. godine poslovalo 90.038 poduzetnika kod kojih je radilo 856.348 zaposlenih, što je 3,1% manje nego u istom razdoblju protekle godine, i b) i da su domaći poduzetnici koncentrirani uglavnom u nekoliko ključnih djelatnosti, a to su: trgovina, prerađivačka industrija, građevinarstvo te prijevoz i skladištenje. S druge strane, poslovni tisak je nedavno donio i ova dva proturječna (pod) naslova: a) „Ponovno optimizam u gotovo svim sektorima: Prerađivačka industrija prva najavljuje oporavak“, i b) „Oporavak u 'drugom polugodištu' znači da se depresija nastavlja“².

Govoriti o poduzećima i krizi znači prije svega govoriti o moći i/ili nemoći malih i srednjih poduzeća da se bore s krizom; naime, oni brojčano dominiraju i hrvatskim gospodarstvom. Prema podacima HGK (usp. www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf; pristup 20. travnja 2011.) u tzv. „malo gospodarstvo“ ulaze mikro, mali i srednji gospodarski subjekti te obrtnici (fizičke osobe, a ne trgovačka društva), kojih je u RH 2008. godine bilo 105.495 i zapošljavali su još 148.401 osoba. Ukupno gledajući, u malome gospodarstvu bilo je te godine zaposleno 66,3% ukupnog broja zaposlenih u hrvatskome gospodarstvu odnosno 618.841 radnika. Istodobno, mala i srednja poduzeća ostvarila su 53,6% ukupnoga prihoda, gotovo 40,8% izravnoga izvoza, 56,4% dobiti nakon oporezivanja, oko 45% u vrijednosti imovine te 35,6% u kapitalu i rezervama. Već 2009. godine, nakon što je kriza dovela do prvog vala otpuštanja radnika i zatvaranja tvrtki, svi su ovi pokazatelji smanjeni (usp. kretanje broja poduzetnika i broja zaposlenih od 2002. do 2009. godine u tablici 1.).

Tablica 1. Kretanje broja poduzetnika i broja zaposlenih od 2002. do 2009. godine (N, %)

Godine	Trgovačka društva									
	Velika (N, %)		Srednja (N, %)		Mala (N, %)		Malo gospodarstvo (S+M)		Ukupno	
2002.	720	1,1	2.279	3,6	60.562	95,3	62.841	98,9	63.561	100
2003.	889	1,3	2.597	3,8	64.698	94,9	67.295	98,7	68.084	100
2004.	962	1,4	2.692	3,9	65.327	94,7	70.729	98,5	68.981	100
2005.	1.074	1,5	2.969	4,1	67.760	94,4	70.729	98,5	71.803	100
2006.*	441	0,6	1.480	1,9	76.588	97,5	78.068	99,4	78.509	100
2007.	475	0,6	1.590	1,9	81.467	97,5	83.057	99,4	83.532	100
2008.	453	0,5	1.396	1,6	87.807	97,9	89.203	99,5	89.656	100
2009.	436	0,5	1.446	1,5	89.438	98,0	90.884	99,5	91.320	100

1 *** (2010.). 303 najpoželjnija partnera. Tvrtke najotpornije na recesiju, Zagreb: *Lider*, 26. 11. 2010.

2 Usp. rezultate konjunkturnog testa za prvo tromjesečje 2011. godine u *Privrednom vjesniku*, Zagreb, broj 3.673, od 18. travnja 2011., te urednički komentar u *Lideru*, Zagreb, od 29. travnja 2011.

Broj zaposlenih	Trgovačka društva									
	Velika (N, %)		Srednja (N, %)		Mala (N, %)		Malo gospodarstvo (S+M)		Ukupno	
2002.	350.617	46,5	156.715	20,8	246.854	32,7	403.569	53,5	754.186	100
2003.	375.081	47,1	158.971	19,9	262.844	33,0	421.815	52,9	796.896	100
2004.	386.980	47,7	156.407	19,3	268.389	33,0	424.796	52,9	811.776	100
2005.	391.219	48,1	159.746	19,6	262.797	32,3	422.543	51,9	813.762	100
2006.*	305.263	35,2	172.345	20,0	388.275	44,8	560.620	64,8	865.883	100
2007.	328.856	35,7	181.214	19,7	410.103	44,6	591.317	64,3	920.173	100
2008.	315.117	33,7	170.038	18,2	448.803	48,1	618.841	66,3	933.841	100
2009.	302.161	33,97	164.515	18,49	422.720	47,52	587.235	66,01	889.396	100

* Struktura poduzetnika prema obilježjima veličine poduzetnika promijenila se 2006. godine u usporedbi s 2005. i prethodnim godinama zbog izmjene kriterija za određivanje veličine poduzetnika u novome Zakonu o računovodstvu, kojim su ti kriteriji približni onima u EU. Posljedično, broj velikih i srednje velikih poduzetnika više se nego prepolovio, a istodobno se povećao broj malih poduzetnika. ** Izvor: Malo gospodarstvo, HGK – Sektor za industriju, pri: www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf; pristup 20. travnja 2011.

Prosječna veličina malog poduzeća u Hrvatskoj bila je u 2008. godini, mjereno brojem zaposlenih, 5,2 zaposlenika; u srednjim poduzećima bilo je 125 prosječno zaposlenih, a u velikim poduzećima prosječno 717 zaposlenika. Novije analize pokazuju tri zanimljiva obilježja hrvatskih malih i srednjih poduzeća. Prvo, da je hrvatska struktura malih i srednjih poduzeća veoma slična strukturi tih poduzeća u EU (usp. tablicu 2.). Drugo, da je – sukladno analizama D. Audretscha i suradnika (usp. Audretsch, Van der Horst, Kwaak, Thurik, 2009.) – između 2002. i 2007. godine – u zemljama stare Europe (EU-15) najveći rast zaposlenosti bio upravo u segmentu mikro-poduzeća i malih poduzeća, dok su srednja i velika poduzeća značajno zaostala u kreiranju novih radnih mjesta.

Tablica 2. **Struktura malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj i EU u 2008. godini**

Odabrani pokazatelji	Mikro (1-10)	Mala (11-50)	Srednja (51-250)	Velika (251+)
Prosječni broj zaposlenih – EU	2	19	100	1003
Prosječni broj zaposlenih – RH	2	20	102	802
Udjel u ukupnom broju poduzetnika – EU (%)	92	7	1	0
Udjel u ukupnom broju poduzetnika – RH (%)	85	12	2	1
Udjel u ukupno zaposlenima – EU (%)	30	21	17	32
Udjel u ukupno zaposlenima – RH (%)	16	22	23	29

Izvor: Šonje, 2010.

„Međutim, u zemljama nove Europe (EU-12) neki su segmenti zamijenili uloge. Tamo su mala poduzeća zabilježila najveći rast, a srednja su poduzeća kreirala nova radna mjesta bržim tempom nego mikro-poduzeća. Taj nalaz se tumači ograničenjima rasta mikro-poduzeća u zemljama nove Europe. No, i tamo je najsporiji rast zaposlenosti zabilježen u velikim poduzećima“ (Šonje, 2010.: 9). Treće, Hrvatska u pogledu redoslijeda doprinosa rastu zaposlenosti slijedi obrazac nove Europe: najveći je doprinos rastu zaposlenosti između 2002. i 2008. godine malih, potom srednjih, a tek zatim mikro-poduzeća. I kod nas u tome razdoblju velika poduzeća malo pridonose novoj zaposlenosti. „Najmanji doprinos velikih nije samo relativan, nego i apsolutan. Naime, tijekom zadnjeg poslovnog ciklusa od 2002. do 2008. zaposlenost je u sektoru poduzeća u Hrvatskoj povećana za 189.276, od čega 31.627 ili 16,7% u mikro-sektoru, 72.290 ili 38,2% u sektoru malih, te 46.885 ili 24,8% u sektoru srednjih poduzeća. To znači da je MSP sektor u cjelini (mikro + mala + srednja) povećao zaposlenost za 150.802 ili za 79,7% od ukupnoga broja. Tek je svako peto novootvoreno radno mjesto (neto) u sektoru poduzeća kreirano u sektoru velikih poduzeća“ (Šonje, 2010., 9).

Izlazimo li iz ekonomske krize ili se u Hrvatskoj samo još produbljava onaj njen najgori aspekt - duboka depresija? Umjesto opširnih i ne-kontekstualiziranih rasprava o ovoj temi, a svjesni da moguće strategije izlaska iz krize ipak imaju i svoju pret-povijest i realne učinke u svijetu poduzetnika i menadžera, **ovo pitanje smo preobrazili u slijedeće: kako se kriza očitovala i kako se ona savladava u dvije tradicionalne industrijske grane, vrlo važne ta razvoj zemlje: u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji?** Oslanjaju li se strategije opstanka i rasta u uvjetima krize samo na poteze vlasnika i menadžera ili se u tome računa i na državu te druge važne gospodarske sudionike (kao što su poslovna interesna udruženja, akademska zajednica)? Koje su pri tome strategije stabilizacije i razvoja poslovanja najuočljivije?

Ove dvije industrije odabrane su iz dva ključna razloga: a) metaloprerađivačka industrija je predstavnik klasičnih industrija koja, u hrvatskim prilikama, pokazuje još relativno snažan izvozni potencijal, i, b) drvoprerađivačka industrija iskazuje, sudeći po ponašanju nekoliko poduzeća iz ove grane, zavidnu vitalnost i u krizi, pronalazeći i u ovim okolnostima nova tržišta, i to uz standardne proizvodne programe, poznate još iz pred-kriznoga razdoblja. Iz više razloga (ponajviše zbog kratkoće vremena u izvedbi istraživanja) u žarištu naše analize nije bila brodogradnja. Iako je ona važan dio naše metalne i metaloprerađivačke industrije, njejoj budućnosti trebalo bi posvetiti posebnu studiju (za određene makro-pokazatelje o hrvatskoj metalnoj i drvnoj industriji usp.: www.hgk.hr, posebno stranice <http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/metali2008.pdf>, <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/20539.pdf>, http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/strojevi_2010_web.pdf, http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/Drvna_10_web.pdf).

Prema našem prethodnom istraživanju **poduzeća rasta i poduzeća preživljavanja** iz 2008./2009. godine, vlasnici naših malih i srednjih poduzeća nesporno su dočekali sadašnju financijsku i gospodarsku krizu (Čengić, D., 2010.). "Poduzeća (poduzetnike) rasta" u tome istraživanju odredili smo kao ona poduzeća koja su između 2003. i 2008. godine zabilježila porast broja radnika, a „poduzećima (poduzetnicima) preživljavanja“ uznačili smo ona poduzeća u kojima je u tome razdoblju broj zaposlenih ostao isti ili je i smanjen. Polazeći od pretpostavke da je i u ovim industrijama u prošleme razdoblju gospodarskoga rasta (od 2002. do 2008.) moguće identificirati ove tipove poduzeća, **u ovome istraživanju pod poduzećima (poduzetnicima) rasta smatrati ćemo ona poduzeća koja su u razdoblju od 2005. do 2008. godine zaposlila tri i više radnika, dok ćemo pod poduzećima (poduzetnicima) preživljavanja smatrati ona koja su u promatranome razdoblju smanjivali broj zaposlenih ili je on ostajao isti.**

Sasvim sigurno, kriza 2008. godine u našim je uvjetima dovela do toga da su **stari obrasci i opstanka i rasta nestali preko noći.** Sve je iznenada dovedeno u pitanje: i raniji izvori kapitala, i tržišta prethodnoga rasta, obrasci ranijih tipova rukovođenja, kao i proizvodi s kojima je moguće bilo što oprihoditi na starim i/ili novim tržištima. Pojedina su poduzeća (poput metaloprerađivačkog poduzeća Eta iz Požege) jednostavno nestala iz tekućeg gospodarskoga pejzaža. Prema nesustavnim uvidima iz provedene desk-analize (različitih, osobito ti-skanih poslovnih medija), čini se da su hrvatska poduzeća u metaloprerađivačkoj i drvnoj industriji u razdoblju od prvog suočavanja s ekonomskom krizom do oblikovanja novih post-kriznih strategija prošla tri tipična poslovodna razdoblja: fazu troškovne stabilizacije, fazu konsolidacije na dugoročnu neizvjesnost i fazu novih post-kriznih poslovnih strategija. Međutim, što o tome govore empirijski podatci: koliko su takve strategije doista prisutne u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji? Koji ih tipovi poduzeća najčešće koriste s obzirom na veličinu, a koji s obzirom na našu tipologiju poduzeća rasta i poduzeća preživljavanja?

Pretpostavljamo da su se, u međuvremenu, bivše strategije poslovanja pretvorile u neku od post-kriznih poslovnih strategija, i tek nam ostaje za vidjeti koja su poduzeća preživjela sadašnje „ekonomsko čistište“, a koja su razvila i određene strategije rasta unatoč okolnostima oko njih. Zato je **svrha ovog eksplorativnog (izviđajnog) empirijskoga istraživanja** da temeljem dostupnih materijala odgovori na tri važna pitanja sadašnjega gospodarskog i političkog trenutka: **a) kako se hrvatska poduzeća u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji nose s krizom i kojim se poslovnim strategijama bore za njeno savladavanje, b) kojim se dodatnim mjerama ne-poslovnih sudionika, prije svega države, mogu osnažiti uočene post-krizne poslovne prakse koje vode ka većem rastu poduzeća i njihovom uključivanju u međunarodnu podjelu rada, te c) kako se poduzeća najčešće odnose prema radnoj snazi u različitim fazama krize?** Prvo pitanje tiče se ne/sposobnosti i ne/moći vlasnika i menadžera da se sami nose sa sadašnjom eko-

nomskom krizom i njenim posljedicama, drugo se tiče ne/sposobnosti i ne/moći države i šireg okruženja da se pomogne gospodarstvu da što prije izađe iz ekonomske recesije i depresije, a treće poslodavaca, države i civilnoga sektora da povećaju sadašnje stope ne/zaposlenosti u zemlji i pronađu nove temelje za zaživljavanje socijalno-tržišnoga gospodarstva u Hrvatskoj.

Sukladno ovim pitanjima, **temeljni ciljevi istraživanja** su sljedeći: a) identifikacija reakcija poduzeća na prve znake krize (kraj 2008./početak 2009.); b) identifikacija post-krizne poslovne prakse s obzirom na tipove poduzeća, tipove vlasništva i tipove industrije; c) identifikacija odnosa između marketinga i post-kriznih strategija poduzeća, d) identifikacija utjecaja krize na kretanja ne/zaposlenosti i tržišta rada u posljednje dvije godine te mogućih mjera države i poduzeća za ponovno uključenje nezaposlenih u svijet rada, i, e) identifikacija utjecaja krize na poželjno partnerstvo poduzeća i države radi budućeg razvoja poduzeća i gospodarstva u cjelini.

Eksplorativna istraživanja kao takva pokušavaju prije svega opisati određenu pojavu i doći na kraju do određenih hipoteza koje mogu lakše objasniti njene vanjske manifestacije, a onda i njenu narav. Da bismo to mogli i u ovome slučaju, u analizu empirijskoga materijala ipak smo krenuli uz pomoć **dvije radne hipoteze**. Prva je da **u metaloprerađivačkoj i drvnoj industriji „poduzeća rasta” iz prethodnoga razvojnog ciklusa (razdoblje od 2002. do 2008. godine) prevladavaju sadašnju ekonomsku krizu uspješnije od drugih tipova poduzeća („poduzeća preživljavanja”), i to uglavnom vlastitim resursima**. Također, **pretpostavljamo da se bivša poduzeća rasta u svojim današnjim post-kriznim strategijama gotovo uopće ne oslanjaju na sadašnje poticajne mjere države**. Na to utječu i brojni drugi (poslovni, organizacijski i politički) čimbenici. Oslonac na vlastite resurse znači da su ključne odrednice post-krizne stabilizacije i oblikovanja novih strategija poslovanja naših poduzeća u ove dvije grane, prije svega, ne/pravodobne i ne/primjerene odluke rukovodećih ljudi poduzeća u svezi novih načina rukovođenja tvrtkama, postojećega proizvodnoga asortimana, tržišta (kupaca) i zaposlene radne snage, a najmanje mjere države.

3. Izvedba projekta i neka strukturalna obilježja uzorka poduzeća

Sukladno svrsi i ciljevima istraživanja u okviru ovoga projekta, ono uključuje desk-analizu (kroz analizu dostupne literature, internetskih i drugih izvora), analizu tzv. policy mjera za posebna područja gospodarstva te empirijske podatke dobivene od strane relevantnih sudionika (menadžera i stručnjaka). U razdoblju od siječnja do početka travnja 2011. godine prikupljeni su podatci od strane menadžera poduzeća iz metaloprerađivačke i drvoprerađivačke industrije putem: a) sjednice fokus-grupe (u prostorijama HGK Zagreb), b) anketnih upitnika (n = 371), i c) neposrednih intervjua (n = 13; računamo li i fokus-grupu obavljeno je ukupno 15 intervjua s raspoloživim vlasnicima/menadžerima poduzeća).

Za konstrukciju uzorka poslužila je baza podataka o poduzećima HGK (<http://www.biznet.hr/>), u kojoj su poduzeća klasificirana u djelatnosti sukladno NKD iz 2007. godine, i to prema visini prihoda u 2009. godini. Zapravo, polazni uzorak poduzeća činila je ukupna populacija od 1.549 poduzeća u metalnoj/metaloprerađivačkoj industriji i 1.222. poduzeća u drvnoj/drvoprerađivačkoj industriji RH, koja je kao takva evidentirana u već spomenutoj bazi podataka HGK (usp. tablicu 3.).

Tablica 3. Evidentirana populacija poduzeća u metalnoj / metaloprerađivačkoj i drvnoj / drvoprerađivačkoj industriji RH, prema veličinama poduzeća (okvir uzorka poduzeća)

Industrija / Djelatnosti	Populacija			N vodor.	Udio veličine pod./ djelatnost (%)			Ukupno	Udio veličine pod. ukupnom broju iste veličine u industriji kao cjelini		
	M	S	V		M	S	V		N vodor. (%)	M	S
I. Metalna i metaloprerađivačka industrija											
* C24. Proizvodnja metala	86	10	1	97	88,6	10,4	1,0	100	6,1	8,8	4,3
* C25. Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda	500	56	8	564	88,7	9,7	1,4	100	35,4	49,1	34,8
* C28. Proizvodnja strojeva i uređaja	500	30	4	534	93,7	5,7	7,6	100	35,4	26,3	17,4
* C29. Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica	63	6	3	72	87,5	8,3	4,2	100	4,5	5,3	13,0
* C30. Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava	263	12	7	282	93,3	4,2	2,5	100	18,6	10,5	30,4
Ukupno	1.412	114	23	1.549					100	100	100
II. Drvna i drvoprerađivačka industrija											
* C16. Prerada drva i proizvoda od drva i pluta (osim namještaja)	500	36	1	537	93,1	6,7	0,2	100	43,6	54,5	12,5
* C17. Proizvodnja papira i proizvoda od papira	148	7	3	158	93,7	4,4	1,9	100	12,8	10,6	37,5
* C31. Proizvodnja namještaja	500	23	4	527	94,9	4,4	0,7	100	43,6	34,9	50,0
Ukupno	1.148	66	8	1.222					100	100	100
Ukupno I.+II.	2,560	180	31	2.771							
Udio I. u ukupnom broju poduzeća (%)				55,9							
Udio II. u ukupnom broju poduzeća (%)				44,1							
Udio malih poduzeća u ukupnom broju poduzeća (%)				92,4							
Udio srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća (%)				6,5							
Udio velikih poduzeća u ukupnom broju poduzeća (%)				1,1							

Izvor: <http://www.biznet.hr/>, pristup 20.-24. siječnja 2011.

Anketni upitnik namijenjen za sustavno prikupljanje podataka o odnosu poduzeća i krize poslan je početkom veljače 2011. godine u 2.743 poduzeća (dio poduzeća s popisa bio je već u stečaju, ili u sastavu drugih poduzeća). Do 20. ožujka, nakon brojnih animacijski kontakata s poduzećima, dobili smo u povratu 371 ispravno popunjeni upitnik, i ti su upitnici jedan od temelja naše analize.

Tablica 4. **Ostvareni uzorak poduzeća: raspodjela poduzeća prema broju zaposlenih radnika 31.12. 2010. godine, industriji, godini osnivanja, prihodu u 2010. i obavljenim intervjuima (%)**

Veličina poduzeća	%	Tipovi poduzeća intervjuiranih vlasnika/menadžera (N)
1. od 1 do 10 radnika	33,4	-
2. od 11 do 50 radnika	41,5	4
3. od 51 do 250 radnika	18,9	6
4. 251 radnik i više	6,2	5
5. ukupno malih poduzeća	74,9	-
6. ukupno malih i srednjih	93,8	-
7. ukupno srednjih i velikih poduzeća	25,1	-
Vrsta industrije	%	
1. metalna i metaloprerađivačka industrija	65,0	6
2. drvna i drvoprerađivačka industrija	24,3	3
3. industrija namještaja i srodne djelatnosti	10,8	6
Godina osnivanja	%	
1. prije 1990.	21,6	6
2. od 1991. do 1995.	39,1	6
3. 1995. i kasnije	35,6	3
Prihod poduzeća u 2010. (u kunama)		
1. do milijun kuna	12,4	1
2. od 1 do 5 milijuna kuna	26,1	-
3. od 5 do 10 milijuna kuna	12,1	2
4. od 10 do 20 milijuna kuna	14,3	2
5. od 20 do 50 milijuna kuna	10,5	2
6. više od 50 milijuna kuna	12,9	8
	N = 371	N = 15

Izvor: Čengić i sur., 2011. *Napomena:* U ukupan broj intervjuja pribrojani su i oni obavljeni kroz sjednicu fokus-grupe.

U odnosu na ukupnu populaciju poduzeća, koju čine sva poduzeća iz ove dvije industrije, u ostvarenom uzorku poduzeća imamo manje malih poduzeća, a nešto veću zastupljenost srednjih i velikih poduzeća (tablica 4.). Iako ovo možda ukazuje na određenu neravnomjernu zastupljenost pojedinih tipova poduzeća po veličini, **ostvarena struktura poduzeća je ipak dostatna za uvid u utjecaj krize na ponašanje poduzeća i probleme anti-krizne prakse.** Uostalom, ako je u mirnim vremenima važno imati dovoljan broj malih poduzeća, jer ona omogućuju radnu, troškovnu i inovacijsku fleksibilnost gospodarskog sustava, u doba krize važno je kako se s njome nose srednja i velika poduzeća. Potonja zapošljavaju veliki broj radnika i njihov ne/uspjeh značajno utječe na društveni i ekonomski učinak ne samo gospodarskoga već i političkoga i društvenoga sustava.

Istodobno, nakon sjednice fokus-grupe tijekom ožujka i travnja 2011. istraživački tim proveo je još 13 **dubinskih intervju** s vlasnicima/menadžerima poduzeća u drvnoj i metaloprerađivačkoj industriji, te sa stručnjacima u tom području. Uzorak vlasnika/menadžera koji su sudjelovali u intervjuima namjerni je uzorak koji je uključio različite vrste poduzeća, s različitim razinama uspjeha tijekom razdoblja krize, od značajnog povećanja prodaje, prihoda ili tržišnog udjela, do značajnog smanjenja prodaje, prihoda ili tržišnog udjela. Razgovori putem fokus-grupe i dubinskih intervju dodatno su osvijetlili: a) djelovanje krize na poslovanje; b) promjene ponašanja poduzeća u području proizvodnog asortimana, cijena proizvoda, distribucijskih kanala, promocije i tržišta; c) strategije marketinga poduzeća u kriznim okolnostima; i, d) strategije marketinga za buduće (post-krizno) poslovanje.

U pogledu nekih **strukturalnih obilježja poduzeća** iz uzorka, kao i samoga industrijskoga konteksta, ovdje je uočljivo nekoliko stvari. Kao prvo, gotovo 80% poduzeća iz našega uzorka pripada post-socijalističkome poduzetništvu: **svoga 21,6% poduzeća osnovano je prije 1990. godine**. Institucionalno, to su mahom društva s ograničenom odgovornošću (92,7%), tako da ovdje nalazimo tek nešto više od 7,0% dioničkih društava, koje su sinonim srednjih i/ili velikih poduzeća. Ovi su podatci posve sukladni evidenciji o veličini poduzeća s obzirom na broj zaposlenih radnika: u našem uzorku dominiraju mala poduzeća – 74,9% poduzeća su u toj kategoriji, a među njima su jedna trećina tzv. mikro-poduzeća (koja zapošljavaju do 10 radnika); mala i srednja poduzeća čine 93,8% ostvarenoga uzorka.. Svega 18,9% uzorka čine srednje velika poduzeća (od 51 do 250 radnika), a 6,2% pripada doista velikim poduzećima (s 251 i više radnika). S obzirom na regionalnu pripadnost, skoro jedna trećina anketiranih poduzeća (31,3%) nalazi se u Zagrebačkoj županiji, dok su druga u drugim dijelovima zemlje.

Drugo, **kad je riječ o tržištu na kojem prodaju svoje proizvode, riječ je o poduzećima čiji su potrošači mahom posebno ili usko profilirani**; svega 14,6% poduzeća radi proizvode široke potrošnje, poput proizvođača namještaja i prateće opreme.

Tablica 5. **Raspodjela poduzeća prema postotnoj zastupljenosti pojedinih tipova tržišta u ukupnome prihodu poduzeća u posljednje dvije (2) godine (%)**

Tip tržišta	Postotna zastupljenost tržišta u ukupnome prihodu			
	1. do 25%	2. 26-50%	3. 51-75%	4. 76-100%
1. domaće tržište	18,3	9,7	12,7	59,3
2. inozemno tržište	60,6	14,3	8,1	17,0

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Suprotno dominantnoj tradiciji drugih gospodarskih grana, mahom orijentiranih na domaće tržište, **ovdje nailazimo na relativnu većinu poduzeća koja je ipak orijentirana na inozemno tržište: takvih je gotovo 64,0% poduzeća**. S obzirom na postotnu zastupljenost pojedinih tipova tržišta u ukupnome prihodu poduzeća u posljednje dvije godine (usp. tablicu 5.), uočavamo dvije tendencije: a) domaće je tržište u ukupnome prihodu kod skoro 60,0% poduzeća zastupljeno sa 76-100%, b) strano je tržište u ukupnome prihodu kod 60,6% poduzeća zastupljeno do 25% prihoda, i c) svega 17,0% poduzeća ostvaruje većinu svojih prihoda (od 67 do 100% na stranome tržištu. Drugim riječima, relativno značajan dio poduzeća u ove dvije industrijske grane ima iskustvo poslovanja i na domaćem i na stranome tržištu.

Kretanja **ukupnoga prihoda i prihoda sa inozemnoga tržišta**, dobivena promatranjem tih kategorija u 2010. godini u usporedbi s 2008., pokazuju da je više od $\frac{3}{4}$ poduzeća doživjelo u razdoblju od 2008. do 2010. godine značajan pad ukupnoga prihoda, odnosno prihoda iz inozemstva. No, zanimljivo je da u istome promatranom razdoblju jedna petina poduzeća iskazala više ukupne prihode, odnosno prihode sa inozemnih tržišta. Vjerujemo da se ovdje radi o poduzećima rasta i u uvjetima krize. Prihod iz inozemstva uglavnom se ostvaruje (u zemljopisnome smislu) iz tri ključna inozemna tržišta: gotovo jedna četvrtina poduzeća (24,3%) navodi da su im među najvažnijim inozemnim tržištima zemlje bivše Jugoslavije, gotovo jedna četvrtina (24,0%) da je to europsko tržište (mahom Njemačke i Italije), a 16,2% ističe da izvoze u neke druge, ne-europske zemlje, kao što su Rusija, SAD i druge, izvan europskoga tržišnog kruga.

Prema procjenama samih menadžera, **tržišta na kojima plasiraju svoje proizvode/usluge uglavnom su vrlo natjecateljska**: 65,0% smatra da je na njima konkurencija vrlo izražena, a 33,2% da je donekle prisutna. Oni koji djeluju u lokalnim (županijskim i/ili regionalnim okvirima) nailaze na manje konkurenata nego oni koji djeluju na cijelome nacionalnome tržištu ili u inozemstvu. Prema tipovima tržišnih konkurenata, to su mahom mala i srednja poduzeća (46,6%), no **dobar dio poduzeća susreće se i s natjecateljskim strategijama velikih međunarodnih (28,8%), odnosno i velikih domaćih poduzeća (16,7%)**.

LITERATURA I IZVORI:

- Adizes, I. (2006.), *Životni ciklusi tvrtke*. Zagreb: MEP Consult.
- Audretsch, D., Van der Horst, R., Kwaak, T., Thurik, R. (2009.), *First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises*. Zoetermeer, The Netherlands: EIM Business & Policy Research.
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2007.), *Strategija plavog oceana*. Zagreb: Masmedia.
- Cooper, G. (2009.), *Uzroci financijskih kriza*. Zagreb: Masmedia.
- Cremin, C. (2011.), *Capitalism's New Clothes: Enterprise, Ethics and Enjoyment in Times of Crisis*. London: Pluto Press.
- Čengić, D. (2009.) Postsocijalističke ekonomske elite i poduzetništvo: prilog analizi tipologije poduzetnika. *Revija za sociologiju*, vol. 40. (39), br.: 1-2: 71–94.
- Čengić, D. (2010.) Tipovi hrvatskih poduzetnika, strategije i percipirane granice rasta, Zagreb: *Revija za sociologiju*, vol. 40 (2010), 2: 185–210.
- Čengić, D. i sur. (2011.), *Poduzeća i kriza 2011. Rezultati istraživanja*. Zagreb: KAS, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Funston, F., Wagner, S. (2010.), *Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ghemawat, P. (2010.), *Redefiniranje poslovne strategije*. Zagreb: Mate.
- Gibson, D. (2011.), *Wealth, Power, and the Crisis of Laissez Faire Capitalism*. New York: Palgrave Macmillan.
- Harman, C. (2010.), *Zombie Capitalism: Global Crisis and the Relevance of Marx*. Chicago: Haymarket Books.
- Harvey, D. (2010.), *The Enigma of Capital: And the Crises of Capitalism*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Kourdi, J. (2007.), *Poslovna strategija*. Zagreb: Masmedia.
- Marković, I. (2010.), *Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća*. Zagreb: RRIF.
- Matic, P. (2011.), *Business as Usual: The Economic Crisis and the Failure of Capitalism*. London: Reaktion Book.
- McCarthy, B. (2003.), Strategy is Personality-Driven, Strategy is Crisis - Driven: Insights from Entrepreneurial Firms. *Management Decision*, Vol. 41., 4 (2003.): 327-339.
- Meszaros, I., Bellamy Foster, J. (2010.), *The Structural Crisis of Capital*. New York: Monthly Review.
- Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Kriza kao šansa. Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
- Osmanagić Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa. U: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 8 (2010.), 1; 101-118.
- Posner, R. A. (2011.), *A Failure of Capitalism: The Crisis of '08 and the Descent into Depression*. Boston: Harvard University Press.
- Radošević, D. (ur.) (2010.), *Kriza i ekonomska politika. Politika i ekonomija razvoja Hrvatske*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- Smith, M. E. G. (2010.), *Global Capitalism in Crisis: Karl Marx & the Decay of the Profit*. Black Point (Nova Scotia): Fernwood Publishing.
- Sorman, G. (2009.), *Economics Does Not Lie: A Defense of the Free Market in a Time of Crisis*. New York: Encounter Books.
- Stander, S., Kasper, V. Jr., Tsoulfidis, L. (2009.), *Why Capitalism Survives Crises: The Shock Absorbers (Research in Political Economy)*. Wagon Lane, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Sučević, D. (2010.), *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider press.
- Šonje, V. (2010.), *Financiranje malih i srednjih poduzeća u krizi*. Zagreb: HUB Analize, br. 22, Hrvatska udruga banaka.
- Turner, G. (2008.), *The Credit Crunch: Housing Bubbles, Globalisation and the Worldwide Economic Crisis*. London: Pluto Press.
- Vlahović Žuvela, E. (2009.), *Drugi udar krize*. Zagreb: *Ekonomet*, br. 10.
- World Bank (2010.), *Entrepreneurship Snapshots 2010: Measuring the Impact of the Financial Crisis on New Business Registration*. Washington; također na internetskoj stranici: <http://papercl.de/16911-entrepreneurship-snapshots-2010-9780821386378>, pristup 20. travnja 2011.
- ***<http://www.businessdictionary.com/definition/economic-crisis.html>; pristup: 27.04. 2011.
- *** Malo gospodarstvo, HGK – Sektor za industriju, pri: www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf; pristup 20. travnja 2011.
- *** www2.hgk.hr/en/depts/industry/metal2008.pdf, pristup 21. travnja 2011.
- *** <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/20539.pdf>, pristup 21. travnja 2011.
- *** http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/strojevi_2010_web.pdf, pristup 21. travnja 2011.
- *** http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/Drvna_10_web.pdf, pristup 21. travnja 2011.

Vlasnici, menadžeri i proizvodnja post-kriznih strategija

U ovome dijelu studije, nastojeći barem djelomice odgovoriti na početno postavljene ciljeve istraživanja, pokušati ćemo detaljnije opisati socio-demografski i socio-profesionalni profil rukovodećih ljudi u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji, ispitati kako je kriza djelovala na ključne dimenzije poslovanja u poduzećima iz te dvije industrije, te kojim su se poslovnim strategijama (i s kojim učincima) rukovodstva poduzeća suprotstavila razarajućim učincima krize u ovome sektoru gospodarstva. Na kraju, polazeći od razlikovanja između vlasnika-menadžera i klasičnih menadžera (koji nemaju kontrolne vlasničke udjele u poduzećima kojima rukovode), između "poduzeća preživljavanja" i "poduzeća rasta" te između samih industrija, pokušat ćemo ispitati kakav je odnos između krize i pojedinih tipova menadžera, između krize i pojedinih tipova poduzeća te između krize i konkretnih industrija u kojima djeluju analizirana poduzeća.

Nadamo se da će rezultati poduzete analize pomoći ne samo razumijevanju naše glavne teme (kako su vlasnici i menadžeri odgovorili na prijetnje izazvane svjetskom i domaćom gospodarskom krizom), već i pružiti dovoljno materijala za razumijevanje drugih radova u ovoj studiji.

1. Tko vodi poduzeća u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji?

Koja su **temeljna socio-demografska i socio-profesionalna obilježja** vlasnika i rukovodilaca poduzeća iz našega uzorka? Ne zaboravimo: naši su ispitanici po funkcionalnome položaju mahom predsjednici uprava/direktori poduzeća (85,7%), te direktori i/ili voditelji pojedinih sektora poduzeća (14,3%). Ne iznenađuje podatak da su to izrazito muškarci (82,7%), iako bi sociolozi mogli primijetiti da je u našem uzorku broj žena na rukovodećim položajima (ovdje: 17,3%) još uvijek veći nego li u svijetu velikih (i domaćih i stranih) poduzeća. Raspoloživi podatci o godinama službe u rukovoditeljskim ulogama – u poduzeću i izvan njega, upozoravaju da ovim poduzećima rukovode mahom iskusni menadžeri (usp. tablicu 1.).

Tablica 1. **Raspodjela ispitanika prema godinama službe na rukovodećem položaju u sadašnjem poduzeću i ukupno na rukovodećim položajima (%)**

Vremensko razdoblje	Rukovođenje u sadašnjem poduzeću	M	Ukupno na rukovodećim položajima	M
1. od 1 do 3 godine	22,6	10,13	13,2	15,38
2. od 4 do 10 godina	34,5		24,3	
3. od 11 do 20 godina	39,6		34,5	
4. od 21 na više	3,2		28,0	

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Svega 22,6% anketiranih menadžera pripada nedavno imenovanim, tzv. „svježim menadžerskim kadrovima“, a relativna većina ima značajno menadžersko iskustvo baš u svojim poduzećima, jer: a) 34,5% ih rukovodi poduzećem između četiri i deset godina, i b) skoro njih 40,0% (39,6%) nalazi se na rukovodećem položaju između jedanaest i dvadeset godina. Podatci o ukupnome menadžerskome stažu pokazuju da je jedan dio ispitanika proveo na rukovodećim položajima i više od 21 godine, ali ne u ovome poduzeću.

Dobna struktura potvrđuje tezu o relativno iskusnoj, ali za izazove krize možda i relativno staroj vlasničkoj i menadžerskoj skupini (usp. tablicu 2.). Naime, svega 39,3% naših ispitanika mlađe je od 45 godina, dok je 60,7% starije od 45 godina. Postavlja se pitanje u kojoj mjeri ova dobna struktura odgovara novim

izazovima koje je nametnula kriza – kako u poduzećima tako i izvan njih, te postoje li ipak određene razlike u dobnoj strukturi s obzirom na tipove poduzeća, vlasništva i industrije?

Tablica 2. **Dobna struktura ispitanika i ukupni radni staž (%)**

Dob	%	M	Radni staž	%	M
1. od 24 do 35 godina	15,6	48,34	1. od 1 do 10 godina	12,1	25,22
2. od 36 do 45 godina	23,7		2. od 11 do 20 godina	21,3	
3. od 46 do 55 godina	32,1		3. od 21 do 30 godina	32,6	
4. od 56 do 65 godina	24,8		4. 31 i više godina	34,0	
5. 66 godina i više	3,8				

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Njihova sadašnja obrazovna struktura je relativno šarolika (usp. tablicu 3.). Gotovo jedna trećina ima završenu neku od srednjih škola (31,3%), gotovo jedna petina (19,1%) neku od viših škola, dok ostali imaju završeno fakultetsko obrazovanje.

Tablica 3. **Raspodjela ispitanika prema tipu završenoga obrazovanja (%)**

1. srednja škola (gimnazija, tehnička/ industrijska i druge)	31,3
2. viša škola (različitih profila)	19,1
3. ekonomski fakultet	13,7
4. fakultet elektro/tehničkih znanosti	21,6
5. neki drugi fakultet/ vrste visokoga obrazovanja	12,4
6. srednja i viša škola	50,4
7. fakultetsko obrazovanje	47,7

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Ovi podatci također pokazuju, sukladno i nekim prethodnim istraživanjima (Čengić, 2002.; Čengić, 2005.), da u hrvatskoj klasičnoj industriji **nalazimo podjednak udio poduzetnika sa srednjoškolskim i višeškolskim obrazovanjem, kao i onih s nekim oblikom fakultetskog obrazovanja.** Među potonjima pretežu osobe sa završenim elektro/tehničkim i ekonomskim fakultetima. Na ovo utječe barem nekoliko faktora: poduzetničke prilike početkom 90-tih godina, relativno mali troškovi ulaska u pojedine tipove poduzetništva, kao i egzistencijalna situacija pojedinaca, usljed čega se samo-zapošljavanje u vlastitim poduzećima pojavilo kao jedan od načina rješavanja problema (obiteljske) nezaposlenosti. Ovakva obrazovna struktura pogoduje nastajanju „poduzetništva iz nužnosti“ (tj. nastajanju „poduzetnika-obrtnika“), koji po nekim autorima iskazuju, u različitim institucionalnim i tržišnim prilikama, manje razvojne mogućnosti od tzv. „poduzetnika mogućnosti“ („poduzetnika vođenim tržišnim prilikama“; usp. Dunkelberg, Cooper, 1982.; Westhead, 1988.; Woo, Dunkelberg, Cooper, 1988.; Aidis, 2005.; Šonje, 2010.)

Prije kraha socijalizma na našim prostorima i prije osnivanja sadašnjih poduzeća, kako pokazuju raspoloživi podatci (tablica 4.), jedna trećina sadašnjih menadžera iz ovih industrija bila je na školovanju – izvan svijeta rada.

Tablica 4. **Struktura ispitanika prema njihovome zanimanju krajem 1988. godine (%)**

1. poljoprivrednik, radnik ili obrtnik	23,2
2. stručnjak / službenik višeg ili visokog obrazovanja	15,6
3. rukovodilac različitih profila u gospodarstvu	28,3
4. bio/bila je na školovanju / nije radio/la	32,9

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Istodobno, već tada je 28,3% sadašnjih menadžera bilo ne nekome od rukovodećih mjesta u tadašnjim poduzećima. No, značajan dio današnjih menadžera u ove dvije industrije došao je do sadašnjih položaja iz redova onih koji su tada obavljali određene izvršne poslove – bilo kao poljoprivrednici, radnici, obrtnici (23,2%), bilo pak kao stručnjaci ili službenici (15,6%). Ukupno gledajući, **sadašnji vlasničko - menadžerski sloj u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji novačio se iz onih društvenih skupina koji su uoči 90-tih već bili zaposleni, i to većinom na izvršnim poslovima, a tek zatim na rukovodećim poslovima u gospodarstvu.** To ujedno znači da je jedan dobar dio tih ljudi u proteklih dvadesetak godina, s ulaskom u poduzetničke i poslovne aktivnosti, ostvario i značajno statusno i socio-profesionalno promaknuće.

S obzirom na vlasnički status, koji ima značajne posljedice ne samo po položaj pojedinaca i obitelji u društvenoj strukturi već i po neposredne sustave upravljanja i rukovođenja u poduzećima, uočavamo da **poduzećima u ove dvije industrije rukovode vlasnici-menadžeri i klasični menadžeri** (usp. tablicu 5.).

Tablica 5. **Raspodjela ispitanika prema tipu vlasništva u poduzeću zaposlenja (%)**

1. jedini vlasnik poduzeća	43,1
2. nije jedini vlasnik, ali ima kontrolni vlasnički paket	18,3
3. nije vlasnik, ima u vlasništvu manji dio dionica / udjela poduzeća	11,3
4. ovdje radi samo kao menadžer, nije su/vlasnik poduzeća	23,2

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Naime, u kategoriji „jedinoga vlasnika” poduzeća nalazimo 43,1%, a u kategoriji vlasnika s „kontrolnim paketom dionica” imamo 18,3% anketiranih menadžera. Zaključujemo: od anketiranih menadžera njih 61,4% tipični su vlasnici-menadžeri, tj. rukovoditelji koji najčešće vode obiteljska poduzeća. Ostali su mahom tipični menadžeri, imenovani na rukovodeća mjesta od strane drugih tipova vlasnika, među kojima se ističu pojedinačni ili obiteljski vlasnici iz Hrvatske, država, poduzeća iz Hrvatske ili pak vlasnici iz inozemstva.

Da je u slučaju vlasnika-menadžera doista riječ uglavnom o obiteljskim poduzećima pokazuju i mišljenja menadžera o budućnosti njihova poduzeća nakon što se oni povuku iz posla (usp. tablicu 6.).

Tablica 6. **Mišljenja ispitanika o budućnosti poduzeća kao obiteljskoga poduzetništva (%)**

1. ovaj posao će nastaviti sin / kći	42,0
2. ovaj posao će nastaviti netko drugi od članova obitelji	12,1
3. zaposlit će profesionalnoga menadžera za vođenje posla u budućnosti	5,7
4. kada ne bude mogao više raditi, posao će prodati / zatvoriti	6,5
5. ne zna što će biti u budućnosti, ovdje radi samo kao menadžer	24,3
6. nešto drugo	9,4

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

U 54,1% takvih situacija u budućnosti, kada će sadašnji vlasnici odstupiti ili otići u mirovinu, posao bi nastavio netko iz obitelji, najčešće sinovi i/ili kćeri (42,0%). Manji bi dio anketiranih po završetku svoga radnoga vijeka zaposlio profesionalnoga menadžera (5,7%), odnosno zatvorili bi sadašnje poduzetništvo (6,5%). U svakome slučaju, **sadašnji vlasnici-menadžeri u velikoj mjeri žele da njihovi nasljednici nastave raditi na onome što su oni započeli, i to mahom (kako smo vidjeli) nakon 1991. godine.**

2. Poduzeća i kriza

Kako su naši ispitanici dočekali **prve valove svjetske financijsko-ekonomske krize** i kako se ona zapravo očitovala u poduzećima u ove dvije industrije? Prije svega, kad je riječ o vremenskoj identifikaciji prvih mikro-ekonomskih učinaka krize u poduzećima, **ona je u ove dvije industrije nailazila u nekoliko vremenskih razdoblja, u valovima.** Na manji dio poduzeća kriza je počela djelovati tijekom 2008. godine: tada je njome bilo zahvaćeno 28,3% poduzeća, mahom onih koja su poslovala na stranim tržištima.

Tablica 7. **Raspodjela poduzeća prema vremenskom utjecaju ekonomske krize na poslovanje poduzeća (%)**

1. kriza je počela utjecati na poslovanje 2008. godine	28,3
2. kriza je počela utjecati na poslovanje 2009. godine	46,1
3. kriza je počela utjecati na poslovanje u prvoj polovici 2010. godine	18,3
4. nisu bili posebno pogođeni ekonomskom krizom	7,3

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Relativna većina poduzeća (46,1%) ipak je najjače udarce krize osjetila 2009. godine, dakle u vrijeme kada je značajan dio vladajuće političke nomenklature poricao postojanje ekonomske krize u zemlji (tablica 7.).

Tablica 8. **Percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje poduzeća (%)**

Aspekti poslovanja	Način utjecaja ekonomske krize						1+2	M	Rang M
	Izrazito negativno	1	2	3	4	5 Izrazito pozitivno			
1. visina prihoda / dobit	25,1	39,4	27,5	6,2	1,1	64,5	2,18	2	
2. udio na domaćem tržištu	12,9	31,3	39,9	10,2	3,0	44,2	2,58	9	
3. platežna sposobnost / likvidnost	19,9	35,3	33,2	8,1	2,2	55,2	2,36	5	
4. udio na stranome tržištu	27,2	22,9	30,7	7,0	4,0	50,1	2,32	4	
5. kreditna / financijska zaduženost	17,8	25,9	43,9	5,1	5,4	43,7	2,54	7,5	
6. uvjeti nabave	13,7	27,5	41,5	12,9	3,2	41,2	2,64	10	
7. dostupnost novih kredita / novca	29,6	25,3	34,5	5,9	3,0	54,9	2,26	3	
8. konkurentna pozicija na tržištu	9,4	25,6	47,2	12,9	3,8	35,0	2,76	12	
9. cijena proizvoda	11,9	28,0	42,0	12,4	4,9	39,9	2,70	11	
10. kvaliteta proizvoda	1,3	3,8	40,4	30,5	22,6	5,1	3,70	13	
11. ulaganja u poduzeće / projekte	24,5	21,3	33,2	12,1	6,5	45,8	2,54	7,5	
12. ulaganja u istraživanje i razvoj	28,8	22,1	31,0	11,6	5,4	50,9	2,42	6	
13. naplata za isporučene proizvode	34,2	29,6	24,3	8,6	1,9	63,8	2,13	1	

Napomena: Ispitanici su utjecaj ekonomske krize na poslovanje poduzeća ocjenjivali uz pomoć ocjena od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1 = izrazito negativno, 2 = donekle negativno, 3 = ni negativno ni pozitivno, 4 = donekle pozitivno, 5 = izrazito pozitivno. Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Dio poduzeća osjetio je krizu s određenim vremenskim pomakom; naime, skoro petina poduzeća (18,3%) zapala je u teškoće s poslovanjem tek u prvoj polovici 2010. godine. Zanimljivo, **svega 7,3% poduzeća nije bilo posve pogođeno krizom!** Kako je jedna je od uobičajenih teza kada se razgovara o poduzećima i krizi

da su poduzeća pod udar krize došla (poput građana) u situaciji velike zaduženosti prema bankama i drugim financijskim institucijama, pitali smo se je li ta teza točna?

Naši podatci sugeriraju da ona nije točna: više od polovice poduzeća u ove dvije industrije ili 52,3% dočekalo je krizu s niskom financijskom zaduženošću, a manje od 40,0% (točno 38,5%) sa srednjom financijskom zaduženošću. Svega 9,2% poduzeća, prema izjavama anketiranih menadžera, bilo je izrazito zaduženo. Temeljem toga možemo postaviti jednu **načelnu hipotezu: za izlazak iz krize nije bila presudna (ranija) financijska zaduženost poduzeća već neke druge mjere i drugi resursi poduzeća. Kako se je zapravo kriza očitovala u poduzećima?** Iako u dijelu poduzeća misle da su prvi udarci krize bili relativno neutralni s obzirom na njihovu konkurentsku poziciju na tržištu (47,2%), kreditnu/financijsku zaduženost (43,9%), cijenu njihovih proizvoda (42,0%), uvjete nabave (41,5%), kvalitetu proizvoda (40,4%) i udjele na domaćem tržištu (39,9%), oni su snažno ugrozili normalno poslovanje metaloprerađivačkih i drvoprerađivačkih poduzeća. Prelijevajući učinci krize izazvali su u njima „izrazito negativne“ i „negativne“ poremećaje prije svega u ovim dimenzijama poslovanja (usp. tablicu 8.): 1) kod naplate za isporučene proizvode, što znači da je kriza također pogodila njihove kupce ($M = 2,13$), 2) posljedično, to je utjecalo na značajan pad prihoda ($M = 2,18$), 3) opća nesigurnost u financijskome sustavu smanjila je mogućnosti dolaska do svježega novca/kapitala ($M = 2,26$), 4) uz istodobno smanjenje tržišnih udjela na stranome tržištu ($M = 2,32$), i 5) smanjenu platežnu sposobnost/likvidnost poduzeća ($M = 2,36$).

Prema tome, **kriza je snažno utjecala i na sustave poduzeća, ali i na okolicu poduzeća (kupci, bankovni sustav, država) i to u obliku koncentričnih a potom i preklapajućih valova.** Započela je s problemima neplaćanja (kako u inozemstvu, tako i na domaćem tržištu), što je dovelo do pada prihoda i otežane reprodukcije poslovanja i rada. Istodobno, smanjeni tržišni udjeli sa svoje su strane dodatno doveli do problema nelikvidnosti, preko noći pretvarajući i „poduzeća-žrtve“ u nove uzročnike lanca neplaćanja, dovodeći time do privremenoga ukidanja tržišno-novčanih odnosa između poduzeća. Svi su ti momenti još jedan dokaz dubine i sveobuhvatnosti sadašnje gospodarske krize.

Tablica 9. **Percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje poduzeća. - Faktorska analiza (varimax rotacija, zasićenja > .30)**

Aspekti poslovanja	Faktor 1.	Faktor 2.	Faktor 3.
1. visina prihoda / dobit	-	,339	,437
2. udio na domaćem tržištu	-	,387	-
3. platežna sposobnost / likvidnost	,309	-	,532
4. udio na stranome tržištu	,354	-	-
5. kreditna / financijska zaduženost	-	-	,545
6. uvjeti nabave	-	,361	,528
7. dostupnost novih kredita / novca	,320	-	,559
8. konkurentska pozicija na tržištu	-	,613	-
9. cijena proizvoda	-	,604	-
10. kvaliteta proizvoda	-	,632	-
11. ulaganja u poduzeće / projekte	,746	-	-
12. ulaganja u istraživanje i razvoj	,761	-	-
13. naplata za isporučene proizvode	-	-	-
Postotak objašnjene varijance	13,889	13,710	12,993
Ukupna varijanca	40,592		

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Pa ipak, na koje bismo ključne poslovne kategorije mogli svesti posljedice prvoga kriznoga vala? Provedena faktorska analiza, čiji rezultati doduše objašnjavaju svega 40,592% ukupne varijance, ukazuje da je **moгуće identificirati tri tipa poslovnih situacija** do kojih je doveo plimni krizni val (tablica 9.). Prvo, jedan dio poduzeća osjetio je udarce krize ponajprije kroz **zaustavljena ulaganja u istraživanje i razvoj poduzeća** (F1, objašnjava 13,889 varijance). Iako aspekti poslovanja povezani u ovome faktoru (ulaganja u istraživanje i razvoj, ulaganja u poduzeće) nisu ocijenjeni od strane ispitanika kao najpogođeniji krizom, oni su također čvrsto povezani sa smanjenjem stranih tržišta. A ta je dimenzija poslovanja jedna od pet najviše pogođenih krizom na razini cijeloga uzorka. To znači da ovaj faktor predstavlja onaj tip krizom uspostavljenih blokada koji je onemogućio bržu modernizaciju i tržišnu ekspanziju jednoga dijela poduzeća, i to mahom onih sa izgledima snažnijega (regionalnoga) rasta uoči krize.

Drugi tip krizom izazvanih poslovnih situacija (predstavljen u F2, koji objašnjava 13,710 varijance) povezuje u sebi nekoliko poslovnih aspekata, na koje kriza nije imala (u relativnome smislu) tako devastirajući učinak. To su kvaliteta proizvoda ($M = 3,70$), konkurentska pozicija na tržištu ($M = 2,76$) i cijena proizvoda ($M = 2,76$), koji su u ovome faktoru još povezani i s relativnim smanjenjem tržišnih udjela na domaćem tržištu i pogoršanim uvjetima nabave. Ovu poslovnu situaciju možemo nazvati **ponovno otkriće važnosti kvalitete proizvoda** radi ugrožene konkurentске pozicije, cijene proizvoda i smanjenja udjela na domaćem tržištu. Vjerojatno je tipična za dio drvoprerađivačkih poduzeća, proizvođače namještaja i dio malih metaloprerađivačkih poduzeća, orijentiranih na domaće tržištu, relativno sigurne prihode i njegovu pred-kriznu zavjetrinu. **Treću poslovnu situaciju** predstavljaju neke od dimenzija poslovanja najteže (prema mišljenjima ispitanika) pogođene krizom, a to su dostupnost novih kredita ($M = 2,26$), kreditna/financijska zaduženost ($M = 2,54$), platežna sposobnost/likvidnost ($M = 2,36$), uvjeti nabave ($M = 2,64$) i visina prihoda/dobiti ($M = 2,18$). Imenovat ćemo je kao **zatvaranje svih svih puteva ka novcu (kreditu) uz istodobno snažno povećanje kreditne/financijske zaduženosti**.

Prema tome, prvi naleti krize izazvali su u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji prave poslovne šokove i panično preslagivanje poslovnih prioriteta, prije svega zbog toga što su poduzeća preko noći ostala bez priljeva svježega novca. To je, posljedično, dovelo do zaustavljanja planiranih ulaganja u istraživanje i razvoj poduzeća radi već započete poslovne ekspanzije na domaćem i stranom tržištu. Manjak gotovine vrlo brzo je doveo i do problema s kratkotrajnim / obrtnim sredstva, do nelikvidnosti i lanca neplaćanja između poslovnih partnera, što i danas opterećuje poslovanje poduzeća u hrvatskoj prerađivačkoj industriji. Kriza je, možda paradoksalno, ipak kod dijela vlasnika i menadžera dovela do novoga razumijevanja važnosti ulaganja u kvalitetu proizvoda, kao okosnice skupa novih poslovnih mjera za izlazak iz krize.

Tablica 10. Poslovne mjere poduzete radi stabilizacije poslovanja poduzeća na početku ekonomske krize (%)

Poslovna mjera	Stupanj primjene			M	Rang M
	1	2	3		
1. smanjivanje svih troškova poslovanja	5,9	46,6	46,6	2,41	1
2. traganje za novim kupcima na domaćem tržištu	15,1	35,6	48,5	2,34	3
3. zatvaranje pogona / smanjenje proizvodnje	52,6	34,2	9,7	1,56	9
4. smanjivanje cijena ulaznih troškova	12,7	54,7	31,0	2,19	5
5. traganje za novim kupcima na stranome tržištu	26,1	25,1	46,9	2,21	4
6. otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme	50,7	27,8	18,1	1,66	8
7. usmjeravanje na glavne poslove (core business)	24,3	43,4	28,8	2,05	6
8. pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava	43,1	33,4	20,2	1,76	7
9. otpuštanje stalno zaposlenih radnika	65,8	20,5	11,6	1,45	10
10. bolje planiranje poslovanja	10,5	38,3	46,9	2,38	2

Izvor: Čengić i suradnici, 2011. Napomena: Ispitanici su stupanj poduzimanja određenih poslovnih mjera ocjenjivali uz pomoć ljestvice od 1 do 3, pri čemu brojke u ljestvici za ocjenu mjera znače sljedeće: 1 = ne, gotovo ništa, 2 = donekle, u određenoj mjeri, 3 = izrazito, u velikoj mjeri.

Nakon što se shvatilo da je kriza tu, da su stari poslovni partneri gotovo preko noći otkazali narudžbe ili čak i nestali s (domaćih/stranih) tržišta, za kojim se protu-kriznim mjerama išlo?

Podatci na razini cijeloga uzorka pokazuju da se s gotovo istim intenzitetom („izrazito, u velikoj mjeri“) išlo na nekoliko povezanih, ali i logičnih poteza (usp. tablicu 10.). S jedne strane, unutar poduzeća se išlo na smanjivanje svih troškova poslovanja ($M = 2,41$) i na bolje planiranje poslovanja ($M = 2,38$), a s druge strane izvan poduzeća krenulo se u potragu za novim kupcima i novim tržištima – bilo da je riječ o domaćem tržištu ($M = 2,34$), bilo da je riječ o kupcima na stranome tržištu ($M = 2,21$). U prosjeku se najmanje djelovalo protiv krize otpuštanjem stalno zaposlenih radnika ($M = 1,45$), zatvaranjem pogona ili smanjenjem proizvodnje ($M = 1,56$) te otpuštanjem radnika zaposlenih na određeno vrijeme ($M = 1,66$).

Tablica 11. Poslovne mjere poduzete radi stabilizacije poslovanja poduzeća na početku ekonomske krize. - Faktorska analiza (varimax rotacija, zasićenja > .30)

Poslovna mjera	Faktor 1.	Faktor 2.	Faktor 3.
1. smanjivanje svih troškova poslovanja	-	,769	-
2. traganje za novim kupcima na domaćem tržištu	-	,351	-
3. zatvaranje pogona / smanjenje proizvodnje	,638	-	-
4. smanjivanje cijena ulaznih troškova	-	,562	-
5. traganje za novim kupcima na stranome tržištu	-	-	-
6. otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme	,813	-	-
7. usmjeravanje na glavne poslove (core business)	-	-	,711
8. pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava	-	-	,524
9. otpuštanje stalno zaposlenih radnika	,657	-	-
10. bolje planiranje poslovanja	-	,384	,392
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	<i>16,384</i>	<i>13,904</i>	<i>11,205</i>
<i>Ukupna varijanca</i>	<i>41,494</i>		

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Faktorska analiza otkriva, barem za jedan dio poslovne protu-krizne prakse (ukupna varijanca iznosi 41,494%), nekoliko širih latentnih struktura, oko kojih se vežu poduzete **mjere radi stabilizacije poslovanja na samome početku ekonomske krize** (usp. tablicu 11.). Identificirani faktori upozoravaju da se dio poduzeća za stabilizaciju poslovanja snažno borio **otpuštanjem radnika i redukcijom proizvodnje** (F1, 16,384% objašnjene varijance). Doduše, ispitanici tvrde da je do otkazivanja ugovora o radu (kako onih zaposlenih na određeno vrijeme tako i radnika zaposlenih na neodređeno vrijeme) dolazilo samo u izrazito teškim situacijama, kada nije bilo drugih rješenja. Zato su od deset poslovnih mjera poduzetih radi stabilizacije poslovanja (tablica 10.), ove mjere među manje korištenima kao oruđa protu-kriznoga ponašanja. Ipak, dio poduzeća koji ih je koristio jasno izdvaja ove poteze kao poseban oblik borbe za spašavanje poduzeća u novonastalim prilikama kakve su bile 2008. i 2009. godine.

U jednu od strategija izlaska iz neposredne opasnosti svakako ulazi i ona koja se temelji na **smanjivanju svih troškova poslovanja** (F2, 13,904 objašnjene varijance). Ona obuhvaća neke od mjera koje su anketirani vlasnici i menadžeri istakli kao najkorištenije u prvome valu krize, kao što su smanjivanje troškova, bolje planiranje poslovanja, traganje za novim kupcima na domaćem tržištu i smanjivanje cijena ulaznih troškova. Premda je i ova strategija stabilizacije poslovanja, kao i prethodna, po svojoj naravi usko obrambena, ona ipak podrazumijeva potragu za novim kupcima, ali i za novim dobavljačima, i to mahom na domaćem tržištu.

Kompleksniju, a razvojno i poželjniju, strategiju restrukturiranja poduzeća otkriva treća faktorska struktura (F3, 11,205% objašnjene varijance), u kojoj središnje mjesto zauzimaju mjere kao što su usmjeravanje na glavne poslove (tzv. core business), pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava i (opet) bolje planiranje poslovanja. Nazvati ćemo je **strategijom stabilizacije poslovanja putem povratka na glavne poslove**. Interpretativno je možemo povezati s većim tvrtkama koje su uoči krize započele širiti svoje poslovanje unutar, ali i izvan granica zemlje. Kriza ih je sada natjerala na složeno restrukturiranje i „prizemljenje razvojnih ambicija“, za što su im bila potrebna prije svega dodatna financijska sredstva. Kako se do njih dolazi(lo), tema je posebne rasprave za koju sada nemamo prilike.

Neposredne strategije stabilizacije poslovanja u prvome kriznome valu dovele su i do značajnih promjena u praksi rukovođenja poduzećima. Po iskazima samih vlasnika i menadžera (usp. tablicu 12.), ma kako da se radilo prije krize, sada je sve usmjereno na nekoliko „najvažnijih stvari“.

Tablica 12. **Utjecaj sadašnje ekonomske krize na rukovođenje poduzećem (%)**

1. sada je sve usmjereno na kontrolu troškova, planiranje i kontrolu planiranoga	39,1
2. sada je sve usmjereno na potragu za novim kupcima / tržištima	43,7
3. sada je sve usmjereno na brandiranje proizvoda i marketing	10,5
4. sada je sve usmjereno na kvalitetne ljude i njihove sposobnosti	6,7

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Novootkriveni, poslovni zakoni „prvoga reda“ sada su postali: potraga za novim kupcima/tržištima (43,7%) i kontrola troškova, planiranje i kontrola planiranoga (39,1%). Novi prioriteti upravljanja i rukovođenja natjerali su vlasnike – menadžere da ubrzano, vlastitim snagama, rješavaju probleme prodaje, naplate ali i vlastite učinkovitosti u takvim zadaćama. Veće tvrtke, koje i inače raspolažu obilnijim ljudskim resursima, došle su u situaciju da znatno funkcionalnije uključe sektore komercijale i marketinga u otvaranje novih tržišta, što je dovelo i do unutrašnjih napetosti u menadžerskim timovima. Posljedično, to je dovelo i do prvih smjena čelnih ljudi u takvim tvrtkama. U svakome slučaju, **nova filozofija i praksa rukovođenja** ishodište je niza mjera kojima se pokušala osmisliti poslovna strategija za krizno, ali i post-krizno razdoblje.

Sabravši raznolike dimenzije **mogućih poslovnih strategija kreiranih za dugoročni(ji) izlazak iz krize**, tražili smo od anketiranih menadžera da procijene na čemu se najviše radilo u posljednjih godinu dana, što znači mahom u 2010. godini - kada je značajan dio poduzeća neposredne učinke krize već donekle sanirao (usp. tablicu 13.).

Tablica 13. Percepcija ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva u posljednjih godinu dana radi jačanja tržišnog položaja poduzeća (%)

Poslovni cilj	Ocjena stupnja ostvarenja					M
	1	2	3	4	5	
1. povećanje proizvodnje	6,5	13,2	14,0	31,8	32,9	3,73
2. povećanje prodaje temeljem tržišnog vodstva	11,1	12,4	26,7	27,8	19,1	3,33
3. očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela	1,9	4,6	19,7	28,8	43,7	4,09
4. smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu	9,4	14,3	23,7	31,3	19,7	3,38
5. poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	3,5	5,1	16,7	28,8	44,7	4,07
6. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda	5,1	4,0	19,1	30,5	39,4	3,97
7. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	30,7	14,0	22,6	17,5	11,9	2,65
8. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj cijeni proizvoda	17,0	10,2	29,4	24,0	17,8	3,16
9. razvoj posve novih proizvoda	15,6	11,6	18,3	25,9	27,2	3,38
10. veći prodor na stranome tržištu	22,4	9,4	14,6	20,8	31,5	3,30
11. uvođenje nove tehnologije i opreme	15,9	12,9	21,3	21,8	27,2	3,32
12. temeljito restrukturiranje poduzeća	22,9	17,5	27,2	18,1	12,4	2,79
13. ulaganje u tržišne marke/ brandiranje proizvoda	35,6	14,3	25,6	13,2	8,4	2,43
14. veće širenje tržišta u zemlji	17,8	14,8	21,0	27,0	17,8	3,12
15. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu radi novih tržišta	39,6	11,6	16,7	17,3	12,9	2,51
16. promjena vlasničke strukture poduzeća	74,4	5,7	10,5	3,8	4,3	1,56
17. preuzimanja drugih poduzeća u zemlji	84,4	4,0	7,5	1,3	1,1	1,28
18. zapošljavanje novih menadžera	67,1	8,6	12,4	7,5	2,4	1,67
19. preuzimanja drugih poduzeća u inozemstvu	84,1	4,3	7,0	0,8	1,3	1,27
20. veće korištenje državnih potpora/subvencija	39,1	16,4	17,5	16,2	8,9	2,38
21. veće korištenje sredstava iz EU-fondova	59,3	10,8	12,4	9,2	5,9	1,89

Izvor: Čengić i suradnici, 2011. Napomena: Ispitanici su stupanj ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva ocjenjivali uz pomoć ljestvice od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1 = uopće se ne radi na tome, 2 = ne radi se na tome, 3 = niti se ne radi niti se radi, 4 = radi se na tome, i 5 = izrazito se radi na tome.

Raspoloživi podatci pokazuju da se **na razini cijeloga uzorka „izrazito“ radilo** na ostvarenju slijedećih ciljeva: 1) očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela („izrazito“ = 43,7; M = 4,09), 2) poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca („izrazito“ = 44,7%; M = 4,07), 3) usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda („izrazito“ = 39,4; M = 3,97), 4) povećanje proizvodnje („izrazito“ = 32,9; M = 3,73) i usporedno na ciljevima 5) smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu („izrazito“ = 19,7; M = 3,38). S druge strane, **najmanje sredstava i energije ulagalo se** poslovne ciljeve kao što su: preuzimanja poduzeća u inozemstvu (M = 1,27), preuzimanja drugih poduzeća u zemlji (M = 1,28), promjena vlasničke strukture poduzeća (M = 1,56), zapošljavanje novih menadžera (M = 1,67) i veće korištenje sredstava iz EU-fondova (M = 1,89).

Tablica 14. Percepcija ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva u posljednjih godinu dana radi jačanja tržišnoga položaja poduzeća. - Faktorska analiza (varimax rotacija, zasićenja > .30)

Poslovni cilj	F 1.	F 2.	F 3.	F 4.	F 5.
1. povećanje proizvodnje	-	-	,551	-	-
2. povećanje prodaje temeljem tržišnog vodstva	-	-	,695	-	-
3. očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela	-	-	,625	-	-
4. smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu	,354	-	,346	-	-
5. poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	,528	-	,377	-	-
6. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda	,672	-	-	-	-
7. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	,490	-	-	-	-
8. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj cijeni proizvoda	,706	-	-	-	-
9. razvoj posve novih proizvoda	,366	-	-	,437	-
10. veći prodor na stranome tržištu	-	-	-	,672	-
11. uvođenje nove tehnologije i opreme	-	-	-	,542	-
12. temeljito restrukturiranje poduzeća	-	-	-	-	-
13. ulaganje u tržišne marke/ brandiranje proizvoda	,369	,322	-	,401	-
14. veće širenje tržišta u zemlji	,356	-	,329	-	-
15. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu radi novih tržišta	-	-	-	,587	-
16. promjena vlasničke strukture poduzeća	-	,490	-	-	-
17. preuzimanja drugih poduzeća u zemlji	-	,797	-	-	-
18. zapošljavanje novih menadžera	-	,541	-	-	-
19. preuzimanja drugih poduzeća u inozemstvu	-	,750	-	-	-
20. veće korištenje državnih potpora/subvencija	-	-	-	-	,927
21. veće korištenje sredstava iz EU-fondova	-	,314	-	-	,647
Postotak objašnjene varijance	11,151	10,779	9,371	9,366	7,190
Ukupna varijanca	47,858				

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Faktorska analiza, koja doduše s ukupnom varijancom (47,858%) ne pokriva svu raznolikost poslovne prakse u ostvarenju navedenih poslovnih ciljeva, identificirala je nekoliko upečatljivih latentnih struktura – širih poslovnih strategija korištenih u posljednjih godinu dana za saniranje negativnih učinaka krize (tablica 14.). Primjerice, kod dijela poduzeća naglašenija je intenzivna **strategija usmjerenosti ka kupcima temeljem brige o cijeni i kvaliteti proizvoda**, koja se mahom temelji na posebnim cijenama proizvoda, posebnoj kakvoći proizvoda i poboljšavanju osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca (F1, 11,151% objašnjene varijance). Ovaj faktor je snažno strukturiran, a uključuje i nekoliko poslovnih ciljeva, koji su među najčešće navođenim poslovnim ciljevima poduzeća na kojima se radilo u ove dvije industrije u posljednje vrijeme (usp. tablicu 13.). Identifikacija ove strategije pokazuje da je kriza dovela do razvijanja snažni(ji)h odnosa s kupcima, što znači i do rukovodno-organizacijske prilagodbe poduzeća u praćenju dugoročnih zahtjeva i potreba kupaca.

Kod dijela poduzeća bilježimo i određenu **akvizicijsku strategiju**. Ova strategija jačanja tržišnoga položaja rabi se ipak od manjine poduzeća, budući da su u ovome faktoru (F2, 10,779% objašnjene varijance) zastupljeni poslovni ciljevi na kojima se najmanje radilo u proteklih godinu dana. To su preuzimanja drugih poduzeća u zemlji, preuzimanja stranih poduzeća, zapošljavanje novih menadžera i promjena vlasničke strukture. Mnogo prisutnija u našem uzorku poduzeća, unatoč kriznome kontekstu, bila je stabilizacija poslovanja u poduzećima temeljem ideje o razvoju **strategije tržišnoga vodstva uz istodobno čuvanje ranijih tržišta**, oličena u trećem faktoru (F3, 9,371% objašnjene varijance). Ova strategija je snažno utemeljena u nekoliko međusobno

povezanih ciljeva, kao što su: povećanje prodaje putem tržišnoga vodstva ($M = 3,33$), očuvanje sadašnjega tržišnoga udjela (cilj u kojega se najviše energije ulagalo u zadnjih godinu dana: $M = 4,09$) i povećanje proizvodnje ($M = 3,73$).

Uz uočenu akvizicijsku strategiju, koja uključuje kupovinu domaćih i stranih poduzeća, uočavamo još jednu: **strategiju osvajanja stranih tržišta i novih poslovnih saveza** ($F4, 9,366\%$ objašnjene varijance). I ona smjera stranome tržištu, ali bez jasnih akvizicijskih planova. Ova strategija počiva na nekoliko ključnih aktivnosti (veći tržišni prodori na stranome tržištu, stvaranje poslovnih saveza s inozemnim poduzećima, uvođenje nove tehnologije i opreme poradi veće natjecateljske moći u zemlji i inozemstvu), od kojih je samo "razvoj posve novih proizvoda" kao poslovni cilj visoko rangiran od strane naših ispitanika (peto mjesto među 21 poslovnim ciljem po stupnju ostvarenja poslovnih ciljeva u 2010. godini; usp. tablicu 13.).

Na kraju, identificirali smo, također uz vrlo mali postotak objašnjene varijance, i **strategiju stabilizacije poslovanja uz pomoć državnih potpora/subvencija**, koja se veže i uz prve pokušaje osvajanja sredstava iz EU-fondova ($F5, 7,190\%$ objašnjene varijance). Ova se strategija ne rabi tako izrazito (čine je poslovni ciljevi koji poduzećima nisu bili prioriteti u 2010. godini), ali je svakako prisutna kod jednoga dijela poduzeća. Ona podrazumijeva suradnju s državom i njenim tijelima, poznavanje nove regulacije o potporama, kao i određene veze s državnom administracijom. Pitanje je tko ovu strategiju više koristi: mali ili veliki, oni koji se bore samo za preživljavanje poduzeća ili pak (i) oni kojima je kriza postala šansom za tržišnu stabilizaciju poslovanja u novim uvjetima?

U svakome slučaju, bilo koja poslovna strategija da je kreirana sa ciljem savladavanja loših učinaka krize, njena je izvedba uglavnom djelo samih poduzeća i njihovih vlasnika i menadžera. Raspoloživi **podatci potvrđuju našu polaznu tezu da poduzeća iz ove dvije industrije uglavnom sama pokušavaju naći izlaze iz ekonomske krize**. Vladine protu-krizne mjere ili im nisu pomogle ili su one za njih posve nevažne (usp. tablicu 15.): toga je mišljenja gotovo 76,0% anketiranih! **Svega 8,1% vlasnika i menadžera tvrdi da su im te mjere u određenome stupnju pomogle pri kreiranju mjera i strategija za izlazak iz krize.**

Tablica 15. **Ocjena Vladinih protu - kriznih mjera (za obrtna sredstva – model A, za jamstvene kvote – model B) kao sredstava za savladavanja teškoća u poslovanju (%)**

1. nisu nam uopće pomogle / za nas su one nevažne	75,7
2. donekle / izrazito su nam pomogle	8,1
3. uopće ne znamo što je to /nešto drugo	16,2

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Na kraju, **koji su mikro-ekonomski učinci poduzetih mjera i strategija – na razini poduzeća?** O makro-ekonomskim učincima krize u cijeloj prerađivačkoj industriji, s obzirom na povećan broj nezaposlenih i sve veći broj u međuvremenu zatvorenih poduzeća, sada već svjedoči i mjesečna statistika, te povremene analize HGK i HUP-a (usp. također i tablicu 1., u prethodnome tekstu u ovoj studiji).

Tablica 16. Razlozi smanjivanja broja zaposlenih radnika i tendencije ne/zapošljavanja u 2011. godini (%)

Razlozi smanjivanja broja zaposlenih	%			
1. stari poslovni partneri su propali ili su veze s njima prekinute	2,2			
2. ne uspijevaju naplatiti potraživanja od poslovnih partnera/ države/javnih poduzeća	8,4			
3. nemaju nove proizvode za tržište/ ne uspijevaju otvoriti nova tržišta/ kriza rukovođenja	8,4			
4. neće smanjivati broj zaposlenih / uzimat će nove radnike	81,1			
Tendencije ne/zapošljavanja u 2011. godini	Kvantitativni pokazatelji (%)			
	0. bez odgovora	1. do 5 radnika	2. 6 do 15 radnika	3. 16 i više radnika
1. broj zaposlenih će se povećati	70,6	20,5	4,3	4,6
2. broj zaposlenih će se smanjiti	84,9	9,4	3,2	2,4

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Djelomičan, ali i relativno pouzdan odgovor na gornje pitanje, mogu nam dati odgovori vlasnika i menadžera na dva anketna pitanja, kojima smo ih pitali slijedeće: a) zbog čega će se i 2011. godine broj zaposlenih u vašem poduzeću smanjivati?, i b) kako će se krajem 2011. godine kretati broj zaposlenih u odnosu na 2010. godinu u vašem poduzeću (usp. tablicu 16.). **Preko 80,0% vlasnika i menadžera ne očekuje daljnje smanjenje broja zaposlenih radnika, što je svakako ohrabrujući podatak. To znači, istodobno da skoro 20,0% poduzeća i dalje nije uspjelo stabilizirati svoje poslovanje.**

Razlozi su tome malobrojni ali znakoviti: a) ne uspijevaju naplatiti potraživanja od poslovnih partnera/ države/javnih poduzeća (8,4%), b) nemaju nove proizvode za tržište/ ne uspijevaju otvoriti nova tržišta/ imaju krizu rukovođenja (8,4%), i c) izgubili su stara tržišta jer su veze sa starim poslovnim partnerima propale ili prekinute (2,2%). Sve to dovodi do daljnje implozije poslovanja u takvim tvrtkama. **I naši podatci pokazuju da će oporavak poduzeća biti spor.** Naime, od onih koji izjavljuju da će u 2011. godini ipak zapošljavati nove radnike (takvih je gotovo 30,0%), većina će zaposliti najviše do pet novih radnika. Što to znači, makro-ekonomski gledano, za krizom i nastavljenom de-industrijalizacijom zemlje novostvorenu vojsku nezaposlenih (usp. rad N. Kerovec u ovoj studiji)? Vrlo malo - tek zrno utjehe!

3. Osobne varijable i kriza kao linije razlika između vlasnika i menadžera, tipova poduzeća i industrija

Kriza nije izazvala samo mikro-ekonomske učinke u promatranim poduzećima, vidljive kroz njihov ekonomski učinak, gubitak tržišta i smanjeni broj zaposlenih radnika. Ona je djelomično **proizvela i dodatne razlike između donedavno sličnih kao i različitih poduzeća**, pogotovo s obzirom na njihove ekonomske rezultate, načine izlaska iz krize, na njihov odnos s poslovnim partnerima i državom, te na njihovo oblikovanje dugoročnih strategija za osvajanje domaćih i stranih tržišta. No, dio razlika između poduzeća utemeljen je, pretpostavljamo, i u širim sociološkim varijablama, koje same o sebi nemaju izvorište u trenutnim učincima sadašnje ekonomske krize. Kako je broj mogućih linija podjele među poduzećima u ove dvije industrijske grane načelno velik, ovdje ćemo se zadržati samo na tri razlikovna aspekta. To su moguće razlike između vlasnika i menadžera, između poduzeća preživljavanja i poduzeća rasta te između metaloprerađivačke i drvoprerađivačke industrije.

Literatura o poduzetništvu razlikuje poslovno ponašanje vlasnika-menadžera od klasičnih menadžera u nekoliko važnih dimenzija, kao što su načini rukovođenja i oblikovanja strategija, odnos prema riziku i prema razvoju poduzeća (usp. Smith, Miner, 1983.; Smith, 1967.; Dunkelberg, Cooper, 1982.; Bahtijarević Šiber, 1990.; Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1994.; Franičević, 1999.; Earle, Sakova, 2000.; Sekulić, Šporer, 2000.; Singer, i sur., 2007.). Strategije razvoja poduzeća najčešće su neposredna posljedica njihova ekonomskoga ponašanja i osobnoga razumijevanja smisla posla i viška zarade (usp. McCarthy, 2003.; Majumdar, 2008.).

Primjerice, u novijoj analizi financiranja malih i srednjih poduzeća (Šonje, 2010.), pokazano je slijedeće: a) da je glavno obilježje malih poduzeća (mjereno poslovnim prihodom po zaposlenome u kunama u 2008. godini) njihova razmjerno niska produktivnost; mala poduzeća imaju znatno manji, a velika znatno veći udjel u poslovnome prihodu nego u broju zaposlenih, što se objašnjava „manjim kolebanjima prihoda odnosno stabilnijom potražnjom i većom kapitalnom opremljenošću velikih poduzeća“ (Šonje, 2010.: 4); i, b) da mala poduzeća u odnosu na druga ostvaruju znatno veći udjel u dobiti (38,1%) nego u prihodu (35,3%), što znači da pokazuju „iznadprosječnu profitabilnost“. Po autoru, tajna je te pojave u dominantnoj ulozi vlasnika čiji je interes isplaćivati dobit. Na kraju, analizirani podatci pokazuju još jednu stvar: da se u malim poduzećima dobit u pravilu isplaćuje, a ne reinvestira. To dugoročno onemogućuje stabilan razvoj mikro i malih poduzeća.

U našem uzorku nalazimo, kako smo već istakli, nešto više od 64,0% vlasnika - menadžera, što znači i nešto manje od 36,0% menadžera ($N = 228 : 128$). Zbog naravi ovoga istraživanja, u njemu nećemo razgovarati o mogućim razlikama između njih i menadžera s obzirom na upotrebu dobiti, već s obzirom na varijable definirane ciljevima istraživanja. Zato je naše pitanje slijedeće: **postoje li i koje su to ključne razlike između vlasnika poduzeća i menadžera poduzeća** (u poduzećima koja su u vlasništvu drugih tipova vlasnika), kada je riječ o osobnim dimenzijama (socio-demografskim, socio-profesionalnim varijablama) te o institucionalno-kontekstualnim varijablama (varijablama koje opisuju institucionalno-tržišni položaj poduzeća, ekonomsku moć poduzeća, odnos poduzeća i krize, te odnos poduzeća i države) u kriznome i post-kriznome društvenome okruženju?

Provedene analize uz pomoć t - testa i χ^2 - testa otkrile su ipak određene razlike koje se tiču kako socio-demografskih i socio-profesionalnih varijabli, tako i manjeg dijela varijabli koje definiraju institucionalno-tržišni položaj, te odnos poduzeća i krize (usp. Čengić i sur., 2011.). **Prvo**, prema nalazima t -testa s obzirom na dob menadžeri-vlasnici su nešto (statistički „značajno“) stariji od menadžera: njihova je prosječna dob 50 godina, a menadžera jedva 47 godina. Posljedično, menadžeri u odnosu na vlasnike poduzeća imaju i manje godina radnoga staža (23 : 27 godina), pa onda i prosječno manje godina provedenih na različitim rukovodećim položajima (14 : 16,5 godina). Vlasnici u prosjeku nešto duže rade u sadašnjim poduzećima od menadžera (14 : 12 godina).

Značajnija razlika veže se uz vrijeme provedeno na sadašnjem rukovodećem položaju (direktora, odnosno predsjednika uprave): dok su vlasnici-menadžeri na sadašnjim rukovodećim položajima (mahom su to društva s ograničenom odgovornošću) u prosjeku nešto više od dvanaest (12) godina, menadžeri su na svojim rukovodećim funkcijama u prosjeku šest (6) navršenih godina. Iz toga zaključujemo da u menadžerski vođenim tvrtkama (mahom su to dionička društva) nalazimo rukovodno „mlađe“ kadrove nego li u vlasnički vođenim tvrtkama.

Drugo, prema rezultatima χ^2 - testa od ukupno 17,3% žena na rukovodećim položajima, više ih je zaposleno u menadžerski vođenim tvrtkama (23,4% : 13,2%; Pearsonov $\chi^2 = 6,182$, $p < .013$). S obzirom na društveno-organizacijski izvor sadašnjih rukovodećih kadrova, podatci sugeriraju da se menadžeri novače na rukovodeća mjesta uglavnom iz sadašnjih ili pak privatnih poduzeća, dok su izvorišta rukovodećih ljudi u vlasnički-vođenim poduzećima raznolika: 38,2% došlo je na sadašnji rukovodeći položaj iz privatnih poduzeća, 36,4% iz sadašnjih poduzeća, a 18,0% iz državnih/javnih poduzeća (Pearsonov $\chi^2 = 16,892$, $p < .001$). No, tko su zapravo tipični vlasnici menadžerski-vođenih tvrtki? Dok se vlasnički vođena poduzeća temelje na klasičnome (pojedinačnome) privatnome vlasništvu, vlasnička je struktura menadžerski-vođenih tvrtki nešto kompleksnija: u gotovo 60,0% poduzeća i ovdje nalazimo kao vlasnike privatne osobe (hrvatske građane), no u ostalima nalazimo kao većinske vlasnike i menadžere, poduzeća iz Hrvatske, državu te inozemne vlasnike.

Treće, kako već naslućujemo, **postoji značajna razlika između vlasnika i menadžera s obzirom na vrste završenoga obrazovanja**: dok vlasnici malih i srednjih poduzeća pretežno imaju završeno srednješkolско i višeškolsko obrazovanje (62,8% od 228 vlasnika-menadžera), menadžeri u gotovo $\frac{3}{4}$ slučajeva imaju neki oblik fakultetskoga obrazovanja (71,4% od 128 menadžera). Najviše je menadžera (vjerojatno baš zbog vrste industrije u kojoj rade) završilo fakultete elektro/tehničkih znanosti (31,7%), neki od ekonomskih fakulteta (25,4%), odnosno neki od „drugih tipova“ fakulteta (14,3%). Drugim riječima, **u menadžerski vođenim tvrtkama po obrazovnome profilu dominiraju diplomirani inženjeri i ekonomisti** (Pearsonov $\chi^2 = 43,824$,

$p = .000$). Prema profilu zanimanja 1988. godine vidljivo je da su u to vrijeme pripadnici menadžerske elite u velikoj većini bili na školovanju (44,% prema 25,4% vlasnika poduzeća). Isti podatci pokazuju da se gotovo 1/3 sadašnjih vlasnika poduzeća formirala iz redova tadašnjih radnika i obrtnika, dok su se današnji menadžeri (ukoliko nisu bili na školovanju) uglavnom formirali iz redova bivših „tehnomenadžera“ (30,5%), odnosno iz redova službenika i stručnjaka (18,8%; (Pearsonov $\chi^2 = 35,014$, $p < .001$).

Četvrto, postoje određene razlike između analiziranih vlasnika i menadžera u ove dvije industrije s obzirom na neke institucionalno-tržišne varijable te varijable koje opisuju odnos poduzeća i krize. Primjerice, prema rezultatima χ^2 – testa, menadžerski vođenih poduzeća znatno je više u metaloprerađivačkoj nego li u drvoprerađivačkoj industriji. Menadžeri rukovode sa 76,6%, a vlasnici – menadžeri s gotovo 60,0% poduzeća u metaloprerađivačkoj industriji. Također: kad je riječ o drvoprerađivačkoj industriji i industriji namještaja, njima češće rukovode vlasnici-menadžeri nego li menadžeri (42,1% : 23,5%; Pearsonov $\chi^2 = 14,013$, $p < .001$). Nalazi temeljem t-testa pokazuju da su od 2005. do 2010. godine menadžeri rukovodili u poduzećima s većim brojem zaposlenih nego li vlasnici-menadžeri (usp. tablicu 17.). Rečeno drugačije: **dok u ove dvije industrije vlasnici-menadžeri uglavnom vode mala poduzeća, menadžeri rukovode srednjim poduzećima.** Time osobne varijable rukovodećih ljudi i veličina poduzeća značajno određuju i ponašanje poduzeća za vrijeme krize.

Tablica 17. Prosječan broj zaposlenih u vlasnički i menadžerski vođenim poduzećima od 2005. do 2010. godine (%)

Godina	Vlasnici-menadžeri (M)	Menadžeri (M)
1. 2005.	21,49	138,83
2. 2008.	27,19	156,9
3. 2010.	28,03	165,73

Izvor: Čengić i sur., 2011. T-test = -4,749 (2010. godina); = -4,230 (2005. godina); = -4,690 (2008.godina); $p = .000$.

Peto, kad je riječ o varijablama koje opisuju odnos poduzeća i krize, ovdje ćemo samo ukratko istaći neke razlike između „vlasničkih“ i „menadžerskih“ poduzeća s obzirom na oblikovanje poslovne strategije u posljednjih godinu dana. Tako provedeni t-test otkriva jednu važnu tendenciju: da je **u menadžerski vođenim tvrtkama bilo znatno više ulaganja i osobne energije i drugih resursa kad je riječ o važnim elementima pojedinih poslovnih strategija nego li u vlasnički vođenim tvrtkama.** Riječ je o tome da su menadžeri snažnije no vlasnici usmjeravali poduzeća prema ostvarivanju slijedećih poslovnih ciljeva: povećanje proizvodnje, povećanje prodaje temeljem tržišnoga vodstva, očuvanje sadašnjega tržišnoga udjela, veći prodor na stranome tržištu, temeljito restrukturiranje poduzeća, stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu radi novih tržišta, te promjena vlasničke strukture.

Uzmemo li u obzir da menadžerski vođene tvrtke imaju u prosjeku veći godišnji prihod od vlasnički vođenih tvrtki (103.262.474,90 HRK : 12.179.717,58 HRK), da one u prosjeku ostvaruju gotovo 41,0% prihoda sa stranoga tržišta, pretpostavljamo da se uočene tendencije mogu povezati s nekima od dugoročnih poslovnih strategija poduzetima za izlazak iz krize, kao što su akvizicijska strategija, strategija tržišnoga vodstva te strategija osvajanja stranih tržišta i novih poslovnih saveza.

Kad je riječ o **mogućim razlikama između „poduzeća preživljavanja“ i „poduzeća rasta“** (mjereno porastom ne/zaposlenosti u njima između 2005. i 2008. godine), prvo što uočavamo jest nalaz da analize putem χ^2 – testa i t-testa nisu otkrile brojne razlike među njima temeljem osobnih dimenzija, kao što su socio-profesionalne, socio-profesionalne i varijable ne/vlasničkog statusa rukovodećih ljudi tih poduzeća. Doduše, χ^2 – test je zabilježio određenu razliku između rukovodećih osoba ta dva tipa poduzeća temeljem njihova zanimanja 1988. godine. Prema tim podacima relativna većina menadžera pred-kriznih poduzeća rasta (njih 42,0%) bili su uoči promjene društveno-političkoga sustava na školovanju, dakle vrlo mladi. Istodobno, 25,4% današnjih rukovodilaca poduzeća rasta još su te godine bili na rukovodećim funkcijama u gospodarstvu. Među menadžerima koji su u pred-kriznome razdoblju vodili poduzeća preživljavanja ¼ bila je 1988. godine na školovanju, dok su drugi radili bilo kao rukovodioci (30,7%), radnici i obrtnici (26,2%) ili pak kao službenici

i stručnjaci (17,8%; Pearsonov $\chi^2 = 11,906$, $p < .008$).). **Općenito govoreći, ovi podatci znače da je dobar dio menadžera poduzeća rasta poslovno iskustvo, kao i društveni kapital, stjecao s razvojem maloga poduzetništva i hrvatskoga gospodarstva nakon 90-tih godina.**

Nažalost, nemamo dovoljno uvjerljivih dokaza da se obrazovanje rukovodećih ljudi može povezati s određenim tipom poduzeća. Naime, nekadašnja poduzeća preživljavanja i poduzeća rasta imaju danas na menadžerskim položajima podjednake omjere osoba s različitim razinama obrazovanja. No, sukladno i podacima o tipu zanimanja 1988. godine, t-test analiza pokazuje da pred-krizna poduzeća rasta (između 2005. i 2008. godine) vode nešto mlađi ljudi, danas s prosječno navršених 46 godina života, dok je poduzeća preživljavanja u isto vrijeme vodila nešto starija generacija: danas ona ima prosječno navršених 50 godina života.

Kad je riječ o **institucionalno-tržišnome položaju poduzeća uoči same krize**, bilježimo dva podatka temeljem analize rezultata t-testa : a) poduzeća rasta imala su na početku krize veći broj zaposlenih nego poduzeća preživljavanja ($M = 100,11$: $M = 48,19$), i b) bila su – zbog ambicioznih razvojnih planova – i nešto financijski zaduženija od drugih poduzeća. **Za prvih udara krize**, također, poduzeća rasta u odnosu na poduzeća preživljavanja nešto su manje od drugih gubili strana tržišta, manje su im se pogoršavali uvjeti nabave njihova konkurentska pozicija bila je manje ugrožena od pozicije poduzeća preživljavanja, i nešto manje su bila ugrožena njihova ulaganja u istraživanje i razvoj. Što je još važno: ova su poduzeća u neposrednim akcijama usmjerenima ka stabilizaciji poslovanja manje no poduzeća preživljavanja morala zatvarati svoje pogone. No, u potrazi za novim kupcima na stranome tržištu bili su izrazito angažiraniji nego li poduzeća preživljavanja iz razdoblja od 2005. do 2008. godine.

Kad je riječ o ključnim poslovnim ciljevima na kojima se radilo zbog dugoročnijeg poslovnog oporavka (i koji čine segmente različitih poslovnih strategija), nema brojnijih razlika između ova dva tipa poduzeća. To možda znači da su menadžeri i u bivšim poduzećima rasta i u poduzećima preživljavanja, usljed žestine krize, ograničenog vremena i ograničenih resursa, a možda i uslijed učinka **društvene i rukovodne imitacije** (mjere su se kopirale iz drugih poduzeća), svoje ključne snage uložili u ostvarenje relativno sličnih ciljeva, i s relativno istim stupnjem angažmana postojećih resursa. Ipak, rezultati t-testa upozoravaju i ovdje na **nekoliko važnih razlikovnih nijansi** između ova dva tipa poduzeća. Naime, i ovdje su bivša poduzeća rasta značajno više resursa uložila u povećanje proizvodnje, u osvajanje stranih tržišta, u uvođenje nove tehnologije i opreme, kao i u restrukturiranje poduzeća. I još jedna zanimljivost: ona se nalaze i među poduzećima koji češće od drugih traže državne potpore i računaju na korištenje sredstava iz EU. Drugim riječima, njihova strategija stabilizacije poslovanja i izlaska iz krize podrazumijeva korištenje svih ključnih a dostupnih unutrašnjih, ali i vanjskih resursa.

Postoje li, međutim, i koji su to glavni rezultati ovih „strategijskih razlika“ između (nekadašnjih) poduzeća rasta i poduzeća preživljavanja - krajem 2010. godine? Oni doista postoje, a možemo ih ilustrirati s nekoliko važnih činjenica. Prvo, u posljednje dvije godine poduzeća rasta 37,2% vlastita prihoda ostvaruju na inozemnim tržištima, dok su nekadašnja poduzeća preživljavanja u isto vrijeme sa stranih tržišta ostvarili 22,3% svoga ukupnoga prihoda. Što je još važnije, kretanje prihoda sa stranoga tržišta između 2008. i 2010. godine pokazuje da su poduzeća rasta u 2010. godini u odnosu na 2008. godinu ostvarili približno isti prihod sa inozemnoga tržišta, dok je to rijeđi slučaj kod poduzeća preživljavanja ($M = 2,90$: $M = 2,46$, na ljestvici od 1 do 5). To znači da je inozemno tržište kod ovih poduzeća važan strategijski faktor, koji je kao takav pridonio stabilizaciji ukupnoga poslovanja poduzeća. Na kraju, to se vidi i prema planovima zapošljavanja u 2011. godini: među gotovo 30,0% poduzeća koja su ove godine mislila zapošljivati radnike, nekadašnja poduzeća rasta će ih zapošljivati više nego li drugi: prosječno 12 godišnje, dok bivša poduzeća preživljavanja svoj oporavak najavljuju s prosječno četiri (4) novozaposlena radnika 2011. godine. **Zaključno: čini se da su pred-krizna poduzeća rasta i u krizi zadržala važna razlikovna obilježja prema bivšim poduzećima preživljavanja: i u trenucima prvoga vala krize, ali i strateškim aktivnostima poduzetima za stabilizaciju poduzeća i savladavanje krize.**

U našem uzorku nalazimo 241 metaloprerađivačko poduzeće i 130 drvoprerađivačkih poduzeća. Razumno je stoga ispitati postoje li i koje su to temeljne **razlike između ovih poduzeća prema grani industrije**

u kojoj djeluju? Rezultati provedenih testova (χ^2 – testa i t-testa) i ovdje pokazuju da je razlike na razini osobnih dimenzija rukovodećih ljudi (temeljem razlika u socio-demografskim i socio-profesionalnim varijablama) u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji teško očekivati. Međutim, dvije su ovdje zamjetne razlike ipak zanimljive. Prva se tiče vlasničkih udjela i tipova vlasnika u ove dvije industrije. Prema nalazima temeljem χ^2 – testa, iako u obje industrije dominira pojedinačno privatno vlasništvo, ono je prisutnije u drvoprerađivačkoj industriji; u potonjoj su pojedinci vlasnici (odnosno većinski vlasnici) u 76,2% poduzeća, dok je to u metaloprerađivačkoj industriji slučaj kod 57,4% poduzeća. I ovdje se pokazuje slična tendencija: da su menadžerski vođene tvrtke (42,6%) prisutnije u metaloprerađivačkoj nego li u drvoprerađivačkoj industriji (23,8%; Pearsonov $\chi^2 = 16,653$, $p < .001$).

Druga se (statistički značajna) razlika tiče relativno dominantnih obrazovnih profila rukovodećih ljudi u ove dvije industrije. Naši podatci pokazuju da u drvoprerađivačkoj industriji imamo nešto više vlasnika i menadžera sa završenom srednjom školom (41,4%, prema 28,8% rukovodilaca sličnoga obrazovnoga profila u metaloprerađivačkoj industriji), a u metaloprerađivačkoj industriji nešto veći broj rukovodilaca sa završenim elektro/tehničkim fakultetima (28,8%, prema 9,4% vlasnika i menadžera sličnoga obrazovanja u drvoprerađivačkoj industriji; Pearsonov $\chi^2 = 20,385$, $p = .000$). Ove razlike u obrazovnoj strukturi mogu imati određeni značaj i po ponašanje poduzeća u krizi, kao i za dugoročnije strategije poslovnoga oporavka poduzeća.

Kad je riječ o **razlikama među industrijama temeljem drugih, ne-osobnih varijabli**, provedeni testovi pokazuju određene razlike u varijablama koje opisuju tržišni položaj i ekonomsku moć poduzeća, ali ne identificiraju posebne/brojnije razlike temeljem varijabli koji opisuju odnos poduzeća i krize, ili pak odnose poduzeća i države. Ovo se može tumačiti relativno sličnim učincima koje je kriza izazvala u ove dvije industrije, a onda i relativno sličnim reakcijama rukovodstava poduzeća u pokušajima da se u novonastalim okolnostima kako-tako stabilizira poslovanje poduzeća. U svakome slučaju, naši podatci sugeriraju da metaloprerađivačka poduzeća u cijelome razdoblju od 2005. do 2010. godine u pravilu zapošljavaju više radnika nego li drvoprerađivačka poduzeća; tako su 2005. godine poduzeća iz ove industrije zapošljavala u prosjeku 77 radnika, a drvoprerađivačka poduzeća 33 radnika. U 2010. godini omjer je sličan (92 : 43 zaposlena radnika). To znači da **poduzeća iz metaloprerađivačke industrije većinom pripadaju srednje velikim poduzećima, dok veći na drvoprerađivačkih poduzeća pripada malim poduzećima**. Jasno je da su te razlike u veličini poduzeća mogle imati značajne posljedice i po sustave rukovođenja, ali i po načine reakcije na prve udare krize.

S obzirom na poslovne ciljeve na kojima se, kao sastavnim dijelovima stabilizirajućih strategija, radilo u posljednjih godinu dana, nema značajnijih razlika između ove dvije industrije, osim u jednome poslovnome cilju. Naime, poduzeća iz metaloprerađivačke industrije nešto su češće, nego drvoprerađivačka poduzeća, morala smanjivati cijene vlastitih proizvoda radi ostvarenja značajnijih prednosti na tržištu. Teško je reći što se krije iza ovoga podatka: vrlo snažna konkurencija (jer dobar dio metaloprerađivača djeluje na inozemnim tržištima), oligopolni položaj kupaca ili pak relativna elastičnost u formiranju konačnih cijena vlastitih proizvoda? Valja reći da je, s obzirom na razlike u veličini poduzeća, volumen prosječnoga godišnjeg prihoda u 2010. godini u metaloprerađivačkim poduzećima bio značajno veći od volumena prosječnoga godišnjeg prihoda u poduzećima iz drvoprerađivačke i industrije namještaja (59.231.632,94 HRK : 18.422.205,05 HRK). Međutim, podatci o kretanju prihoda pokazuju da je prihod metaloprerađivačkih poduzeća u 2010. godini, u odnosu na prihod u 2008. godini, u tome razdoblju nešto značajnije pao nego li je to slučaj u drvoprerađivačkoj industriji, što govori u prilog teze da su cijene smanjivane bez obzira na cjenovnu elastičnost, a sa ciljem zadržavanja starih i osvajanja novih tržišta.

Na kraju, uočavamo i određene razlike između ove dvije industrije kod prosjeka plaća u 2010. godini i perspektiva zapošljavanja novih radnika u 2011. godini. Prema rezultatima t-testa, statistički su značajne razlike u prosječnoj neto isplaćenoj plaći: ona je u 2010. godini u metaloprerađivačkoj industriji iznosila 4.524,51 kunu, a u drvoprerađivačkoj industriji 3.702,85 kuna. Premda ovi prosjeci kriju i brojne razlike u isplaćenoj neto plaći po poduzećima, oni dostatno izražavaju i velike razlike u ekonomskoj snazi poduzeća iz ove dvije industrije, kako s obzirom na angažirani rad, kapital i tehnologiju, tako i s obzirom na različite tipove vlasništva, tržišta i stupnja internacionalizacije poslovanja.

4. Zaključne napomene

U ovome deskriptivnome radu bavili smo se, imajući u vidu ukupnost zadaća naše studije, s tri važne teme: sa socio-demografskim i socio-profesionalnim profilom rukovodećih ljudi u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji, s odnosom poduzeća i krize te s mogućim razlikama između ovih poduzeća s obzirom na njihove odgovore na izazove krize. S tim u vezi u analizu smo kao „linije razlike“ između promatranih poduzeća uveli tipove menadžera (vlasnici-menadžeri nasuprot klasičnih menadžera), tipove poduzeća (pred-krizna poduzeća preživljavanja nasuprot pred-kriznim poduzećima rasta) te tipove industrije (metaloprerađivačka nasuprot drvoprerađivačkoj industriji).

Naši temeljni nalazi upućuju na nekoliko zaključaka. **Prvo**, poduzećima u ove dvije industrije rukovode vrlo iskusni menadžeri jer svega 22,6% anketiranih menadžera pripada nedavno imenovanim, tzv. „svježim menadžerskim kadrovima“. Dobna struktura potvrđuje tezu o relativno iskusnoj, ali za izazove krize možda i relativno staroj vlasničkoj i menadžerskoj skupini: svega 39,3% naših ispitanika mlađe je od 45 godina, dok je 60,7% starije od 45 godina. Kada se gleda na budućnost ovih dviju industrija, analitičaru se ipak postavlja još jedno pitanje: u kojoj mjeri ova dobna struktura odgovara novim izazovima koje je nametnula kriza – kako u poduzećima tako i izvan njih?

Drugo, s obzirom na obrazovni profil rukovodećih ljudi, u našem uzorku poduzeća nalazimo podjednak udio poduzetnika sa srednjoškolskim i višesškolskim obrazovanjem, kao i onih s nekim oblikom fakultetskog obrazovanja. Među potonjima pretežu osobe sa završenim elektro/tehničkim i ekonomskim fakultetima. Ukupno gledajući, sadašnji vlasničko - menadžerski sloj u ove dvije industrije formirao se iz onih društvenih skupina koji su uoči 90-tih već bili zaposleni, i to većinom na izvršnim poslovima, a tek zatim na rukovodećim poslovima u gospodarstvu. Ovi nalazi upućuju na zaključak da je značajan dio toga sloja u proteklih dvadesetak godina poboljšao svoj statusni i socio-profesionalni položaj unutar novonastale društvene i socio-profesionalne strukture.

Treće, s obzirom na vlasnički status, koji ima značajne posljedice ne samo po položaj pojedinaca i obitelji u društvenoj strukturi već i po neposredne sustave upravljanja i rukovođenja u poduzećima, poduzećima u ove dvije industrije rukovode vlasnici-menadžeri (64,0% od ukupnog broja ispitanika) i klasični menadžeri (skoro 36,0% od ukupnog broja ispitanika). Sadašnji vlasnici-menadžeri žele da njihovi nasljednici nastave raditi na onome što su oni započeli, velikom većinom u poduzetništvima nastalima nakon 1991. godine.

Četvrto, kad je riječ o odnosu poduzeća i krize, prvo smo ustanovili da je svjetska ekonomska kriza u ove dvije industrije dolazila u nekoliko valova, počevši od početka 2008. do prve polovine 2010. godine. Svega 7,3% poduzeća nije bilo posve pogođeno krizom! Menadžeri su je uglavnom prepoznali tijekom 2009. godine, u vrijeme kada je dio vladajućeg „establishmenta“ još uvijek negirao njen značajniji utjecaj na hrvatsko gospodarstvo. Naši podatci pokazuju da za oblikovanje protu-kriznih strategija nisu bile presudne razina (ranije) financijske zaduženosti poduzeća, niti Vladine protu-krizne mjere, već autonomne mjere uprava i resursi poduzeća.

Peto, kriza je nakon prvotnoga šoka (uslijed gubitka tržišta i priljeva gotovine) dovela do nekoliko tipičnih situacija, koje su uglavnom snažno ograničavale dugotrajniju stabilizaciju poslovanja poduzeća. Došlo je do zaustavljanja ulaganja u istraživanje i razvoj poduzeća, do odsjecanja poduzeća od svih izvora svježega novca (sa tržišta i iz bankovnih izvora), ali i do ponovnog otkrića važnosti ulaganja u kvalitetu proizvoda. Na ovu situaciju u velikoj su mjeri utjecali pokušaji uprava poduzeća da kvalitetom proizvoda sačuvaju ugrožene konkurentске pozicije i smanjene tržišne udjele na domaćem i stranome tržištu. Međutim, novonastala ograničenja poslovanja dovela su i do značajnoga otpuštanja radnika i redukcije proizvodnje, do neposrednih mjera za smanjivanje svih troškova poslovanja, kao i do prvih pokušaja da se poslovanje stabilizira putem povratka glavnim poslovima, što znači i sržnim kompetencijama poduzeća.

Šesto, nova filozofija i praksa rukovođenja temelji se na nekim naoko jednostavnim pravilima: da se stalno traga za novim kupcima/tržištima (43,7%), da se neprestano planiraju kontroliraju troškovi poslovanja (39,1%). Među strategijama za dugoročniju stabilizaciju poslovanja i konačni oporavak poduzeća nakon 2009. godine

identificirali smo ove poslovne strategije: strategiju usmjerenosti ka kupcima temeljem brige o cijeni i kvaliteti proizvoda, akvizicijsku strategiju, strategiju tržišnoga vodstva uz istodobno čuvanje ranijih tržišta, strategiju osvajanja stranih tržišta i novih poslovnih saveza te strategiju stabilizacije poslovanja uz pomoć državnih potpora/subvencija.

Sedmo, definirane protu-krizne poslovne strategije dovele su ipak do određene stabilizacije poslovanja u većini poduzeća, i do prvih ohrabrujućih naznaka izlaska iz krize. Naime, 80,0% vlasnika i menadžera ne očekuje daljnje smanjenje broja zaposlenih radnika u 2011. godini, što znači da 20,0% poduzeća i dalje ne uspijeva stabilizirati svoje poslovanje. Međutim podatci o planiranome zapošljavanju novih radnika u ovoj godini istodobno pokazuju da će oporavak poduzeća u ove dvije grane industrije biti i dalje vrlo spor. To će, posljedično, i dalje stopu nezaposlenosti držati vrlo visokom.

Kad je riječ o **razlikovnim analizama poduzeća** iz našega uzorka, treba reći tek nekoliko stvari.

Prvo, naši podatci sugeriraju da postoji značajna razlika između vlasnika i menadžera s obzirom na vrste završenoga obrazovanja: dok vlasnici malih i srednjih poduzeća pretežno imaju završeno srednješkolno i višješkolno obrazovanje, menadžeri u gotovo $\frac{3}{4}$ slučajeva imaju neki oblik fakultetskoga obrazovanja. Gledano iz drugoga kuta: a) u menadžerski vođenim tvrtkama po obrazovnome profilu dominiraju diplomirani inženjeri i ekonomisti, i b) dok u ove dvije industrije vlasnici-menadžeri uglavnom vode mala poduzeća, menadžeri rukovode poduzećima srednje veličine.

Drugo, kad je riječ o mogućim razlikama između bivših "poduzeća preživljavanja" i "poduzeća rasta" (mjerenom porastom ne/zaposlenosti u njima između 2005. i 2008. godine), nemamo, nažalost, dovoljno uvjerljivih dokaza da se obrazovanje rukovodećih ljudi može povezati s određenim tipom poduzeća. Također, nismo identificirali brojne razlike između ovih tipova poduzeća s obzirom na njihovo ostvarenje poslovnih ciljeva kojima su se kreirale strategije za dugoročni izlazak iz krize. Međutim, bivša poduzeća rasta značajno više resursa uložila su u povećanje proizvodnje, u osvajanje stranih tržišta, u uvođenje nove tehnologije i opreme, kao i u restrukturiranje poduzeća. Čini nam se, dakle, da su pred-krizna poduzeća rasta i u krizi zadržala važna razlikovna obilježja prema bivšim poduzećima preživljavanja: i u trenucima prvoga vala krize, ali i strateškim aktivnostima poduzetima za stabilizaciju poduzeća i savladavanje krize.

Treće, razlikovna analiza temeljem tipa industrije upozorava da je pojedinačno privatno vlasništvo, iako dominira u obje industrije, prisutnije u drvoprerađivačkoj industriji. Također, isti podatci sugeriraju zaključak da su menadžerski vođene tvrtke prisutnije u metaloprerađivačkoj nego li u drvoprerađivačkoj industriji. No, zato u drvoprerađivačkoj industriji imamo nešto više vlasnika i menadžera sa završenom srednjom školom. U metaloprerađivačkoj industriji pronašli smo nešto veći broj rukovodilaca sa završenim elektro/tehničkim fakultetima.

Na kraju, kada je riječ o razlikama među industrijama temeljem drugih, ne-osobnih varijabli, provedene analize pokazuju još nešto. Metaloprerađivačka poduzeća u cijelome razdoblju od 2005. do 2010. godine u pravilu zapošljavaju više radnika nego li drvoprerađivačka poduzeća, što znači da poduzeća iz metaloprerađivačke industrije pripadaju, tipološki, srednje velikim poduzećima, a većina drvoprerađivačkih poduzeća malim poduzećima. Te razlike u veličini poduzeća dodatno osnažuju razlike između njih i prema drugim dimenzijama poslovanja, kao što su volumen ostvarenoga prihoda u posljednje dvije godine, prosječno isplaćena plaći u 2010. godini, itd. Bez sumnje, imaju utjecaj i na kreiranje novih tržišnih strategija u (za neke tvrtke sada već) post-kriznome razdoblju.

LITERATURA I IZVORI:

- Aidis, R. (2005.) *Entrepreneurship in Transition Countries: A Review*, SSEES, KEINS Project, University College London. Izvor: <http://www.ucl.ac.uk/~tjmsrai/aidis-entre-trans-final.pdf>; pristup 21. travnja 2011.
- Bahtijarević Šiber, F. (1990.), Poduzetništvo – način ponašanja organizacije i menadžmenta, Zagreb, *Revija za sociologiju*, vol. 21., No. 3.: 529-542.
- Cooper, A. C., Dunkelberg, W. C., Woo, C. Y. (1988.). *Survival and Failure: A Longitudinal Study*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 225-237.
- Čengić, D. (ur.) (2005.). *Menadžersko-poduzetnička elita i modernizacija: razvojna ili rentijerska elita?* Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Čengić, D. (ed.) (2002), *Poduzetništvo u Međimurju i novi razvojni izazovi*. Zagreb: Institut Ivo Pilar.
- Čengić, D. i sur. (2011.), *Poduzeća i kriza 2011. Rezultati istraživanja*. Zagreb: KAS, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Čengić, D. (2009.) Postsocijalističke ekonomske elite i poduzetništvo: prilog analizi tipologije poduzetnika. *Revija za sociologiju*, vol. 40. (39), br.: 1-2: 71–94.
- Čengić, D. (2010.), Tipovi hrvatskih poduzetnika, strategije i percipirane granice rasta, Zagreb: *Revija za sociologiju*, vol. 40 (2010), 2: 185–210.
- Dunkelberg, W. C., Cooper, A. C. (1982.), Entrepreneurial Typologies: An Empirical Study, u: Vesper, K. H. (ed.) (1982.), *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Centre for Entrepreneurial Studies, Babson Park: 1-15.
- Earle, J., Sakova, Z. (2000.), Business Start-ups or Disguised Unemployment? Evidence on the Character of Self-Employment from Transition Economies, *Labour Economics*, vol. 7.: 575-601.
- Franičević, V. (1999), Poduzetništvo u postsocijalističkim ekonomijama, u: Tipurić, D. (1999.), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 39-55.
- Majumdar, S. (2008.), Modelling Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 17, No. 2. (2008.): 157-168.
- McCarthy, B. (2003.), Strategy is Personality-Driven, Strategy is Crisis - Driven: Insights from Entrepreneurial Firms. *Management Decision*, Vol. 41., 4 (2003.): 327-339.
- Porter, M. E. (1980.), *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996.), What is Strategy?, Boston. *Harvard Business Review*, 74, November-December, str. 61-78.
- Račić, D. (2006.), Odrednice rasta izvozno orijentiranih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, u: D. Čengić (ur.) (2006.), *Poduzeća, rast i izvoz*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 131-160.
- Rogić, I. (2006.) Racionalnost i ekonomsko ponašanje, u: D. Čengić (ur.), *Poduzeća, rast i izvoz*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 41 – 67.
- Sekulić, D., Šporer, Ž. (2000.), Formiranje poduzetničke elite u Hrvatskoj, *Revija za sociologiju*, vol. 31, No. 1-2, str. 1-20.
- Singer, S. i sur. (2007.) *Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom. Rezultati GEM 2006. za Hrvatsku*. Zagreb: Cepor.
- Smith, N. R. (1967.), The Entrepreneur and His Firm: the Relationship Between Type of Man and Type of Company, *Occasional Paper*, Michigan State University: Bureau of Business and Economic Research.
- Smith, N. R., Miner, J.B. (1983.), Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory, *Strategic Management Journal*, Vol. 4., 1983.: 325-340.
- Stevenson, H. H., Roberts, M.J., Grousbeck, H. I. (1994.), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, 4th ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston, New York.
- Šonje, V. (2010.), Financiranje malih i srednjih poduzeća u krizi. **Zagreb: HUB Analize**, br. 22, Hrvatska udruga banaka.
- Vandenberg, P. (2009.), *Micro, Small and Medium- sized Enterprise and the Global Economic Crisis. Impact and Policy Responses*. Geneva: ILO.
- Westhead, P. (1988.), A Typology of New Manufacturing Firm Founders in Wales: Performance Measures and Public Policy Implications, Cranfield Institute of Technology, Bedford, swp 45/88, izvor: Google Scholar Search.
- Woo, C. Y., Dunkelberg, W. C. Cooper, A. C. (1988.), Entrepreneurial Typologies: Definition and Implications, u: *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Centre for Entrepreneurial Studies, Babson Park: 165-176.
- Županov, J. (2001.), Industrijalizirajuća i dezindustrijalizirajuća elita u Hrvatskoj u drugoj polovici 20. stoljeća, u: Čengić, D., Rogić, I. (ur.) (2001), *Upravljačke elite i modernizacija*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 11-36.
- *** www.business.hr (za hrvatsku varijantu 'poduzeća-gazela')
- *** www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo-gospodarstvo_2009.pdf; pristup: veljača 2010.

Marketing, poduzeća i strategije uspješnosti u vrijeme gospodarske krize

1. Uvod

Tijekom posljednje dvije godine, svjetsko gospodarstvo je doživjelo najozbiljniju krizu koja se ne pamti od 1930 godine.¹ Zbog globalne povezanosti privrednih subjekata mnoga su se napredna gospodarstva suočila s padom proizvodnje te se kriza u velikom razmjeru proširila diljem svijeta. **Hrvatska se suočila s krizom i dramatičnim posljedicama koji su bili porazni za industriju, koja je već i prije toga bila u jednoj depresiji uzrokovanoj globalnom, ali nacionalnom ekonomskom politikom.**² S obzirom da hrvatsko gospodarstvo preko 60% vanjsko-trgovinske razmjene ima sa zemljama EU, svjetska se gospodarska kriza prelila na realni sektor preko snažnog pada inozemne potražnje. Uz to, ograničene mogućnosti zaduživanja i rast troškova financiranja na svjetskom financijskom tržištu nepovoljno su se odrazile na zemlje s visokim deficitom tekućeg računa platne bilance, visokom razinom inozemnog duga i kontinuiranim proračunskim deficitom kao što je to Hrvatska.

U takvim je okolnostima usporavanje dinamike gospodarske aktivnosti zabilježeno 2008.godine, da bi tijekom 2009. godine bio zabilježen i pad BDP-a.³ U tom razdoblju u Hrvatskoj realni BDP se kretao od 2,4 % u 2008. godini da bi u 2009. došlo do drastičnog pada realnog BDP-a od -5,8% što je prvi zabilježeni pad nakon devet godina. Negativan trend kretanja ukupne gospodarske aktivnosti ublažen je 2010. godine na razinu pada od - 1,2%.⁴ Prema najčešćoj praktičnoj definiciji ekonomskih istraživanja, ako BDP pada uzastopno tijekom dva kvartala, službeno se može proglasiti **recesija**.⁵

I ostali makroekonomski pokazatelji ukazuju na pad poslovne aktivnosti. Godina 2010. će ostati zabilježena po najoštrijem rastu nezaposlenosti u novijoj hrvatskoj povijesti. Kako se niti ove godine ne očekuje snažniji gospodarski oporavak, ne mogu se očekivati niti značajniji pozitivni pomaci na tržištu rada. Stopa inflacije kretala se od 6,1% u 2008. godini do 2,4 % u 2009., dok je u 2010. godini realizirana najniža razina inflacije (1,1%) unatrag šesnaest godina kao posljedica daljnje redukcije domaće potražnje, rasta nezaposlenosti i pada raspoloživog dohotka.⁶ Kamatne stope poslovnih banaka na kunske kredite iznosile su 10,7% u 2008., 11,1% u 2009. te su 2010. pale na 9,9%.⁷ Zanimljivo je da su kreditna zaduženja stanovništva, nakon prethodnih pet godina rasta od prosječnih 20% godišnje, u 2009. godini smanjena, što nikad nije zabilježeno, čak niti krizne 1999. godine.⁸

Ovako teški udarci na ekonomiju u cijelosti uzrokovali su **brojne iako u široj javnosti nevidljive rasprave među poduzećima o strategijama izlaska iz krize u zemlji**. Okruženje koje stvara kriza može biti velika prijetnja, ali i prilika za poslovanje. Priroda samih prilika i prijetnji i njihov utjecaj na poduzeće, ovisi o prirodi i korijenu same krize. Recesija uzrokovana financijskom krizom, pogotovo u slučajevima kada istovremeno

1 World Bank (2009) Global Development Finance 2009: Charting a Global Recovery, June 22, http://siteresources.worldbank.org/INTGDF2009/Resources/gdf_combined_web.pdf; International Monetary Fund (IMF) (2009a) World Economic Outlook Update: Contractionary Forces Receding But Weak Recovery Ahead, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/update/02/pdf/0709.pdf>.

2 Ferdelji, V. (2011), Predsjednik Uprave Elektrokontakta, Intervju za potrebe rada i <http://www.eukonomist.com/index.php/Video-intervju-Vladimir-Ferdelji>

3 Eurochambres Economic survey; dostupno na: <http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&id=2132>.

4 HGK, dostupno na: <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/21645.xls>.

5 Definiciju prvi puta iznio ekonomski stručnjak Julius Shiskin u New York Times-u 1975.

6 HGK, dostupno na: <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/21645.xls> i <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/21648.pdf>.

7 HGK, dostupno na: <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/21648.pdf>.

8 HGK, dostupno na : <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/19232.pdf>.

zarazi više država, još je ozbiljnija i duže traje od recesije uzrokovane bilo kojim drugim šokovima, a posljedica toga je i sporiji oporavak.⁹ Trenutna kriza ima ozbiljne posljedice na restrukturiranje bilanci banaka i likvidnost, te posljedično, ponudu kredita poduzećima i domaćinstvima. Kriza je dovela do kolapsa. Vlade diljem svijeta pokreću velike fiskalne i monetarne reforme i podupiru poduzeća i kućanstva, npr. Velika Britanija.¹⁰ Globalno dostignuće financijskog sustava znači da niti jedna država nije ostala izolirana od krize, iako je struktura bankarskog sistema i njena veza s poduzećima bila drugačija.

Ono što **nedostaje** je **analiza kako se poduzeća prilagođavaju uvjetima krize i strategija marketinga koje pri tome poduzimaju?** Upravo o ovoj temi govoriti ćemo više u nastavku rada.

2. Strategije marketinga u razdoblju gospodarske krize

American Marketing Association tvrdi da smo ušli u **razdoblje strogog marketinga koji se definira kao marketing orijentiran prema potrošačima koji ne žele trošiti**. Prema Koksalu i Özgulu gospodarske krize pogađaju potrošače psihološki ali i ekonomski.¹¹ Tijekom takvih vremena, potrošači tvrde kako se osjećaju nesigurnije vezano uz zaposlenje, više raspravljaju oko financija; osjećaju potrebu za dodatnim radom kako bi održali način življenja, te više ne pronalaze zadovoljstvo u potrošnji.¹² Potrošači također prilagođavaju svoje potrošačko ponašanje i navike kako bi bili sposobni prilagoditi se promjenjivim ekonomskim uvjetima. Studije navedene u literaturi pokazuju kako su se krizom pogođeni potrošači Azije i Južne Afrike prilagodili situaciji.¹³

Lekcije naučene kroz proteklih 20 godina pokazale su kako su i poduzeća mnogostruko pogođena gospodarskim i ekonomskim krizama. Neka su primorane prestati poslovati, a neki smanjiti kapacitet proizvodnje zbog nedovoljne potražnje za njihovim proizvodima i uslugama, i to u kombinaciji sa žestokom konkurencijom na tržištu. Usporedno s ekonomskim krizama, cijene inputa rastu i rezultiraju višim troškovima za poduzeća, koja tada neizbježno podižu cijene svojim potrošačima. Sve to negativno utječe na konkurentnost na tržištu. Poduzeća su također primorana otpustiti dio svojih zaposlenika, smanjivati plaće, što predstavlja značajan menadžerski izazov,¹⁴ te vrlo često i odgoditi ili i posve napustiti planirane investicijske projekte.¹⁵

Poduzeća reagiraju na takve tržišne promjene prikladnim modifikacijama korporativnoga ponašanja, dok potrošači prilagođavaju svoje potrošačko ponašanje. Najpoznatije opće mjere uključuju smanjenje troškova, rezanje proizvodnje, smanjenje investicija, ulazak na strana tržišta, poboljšanje efikasnosti, restrukturiranje duga. Jasno, sve te mjere ne mogu imati pozitivan učinak na uspješnost poduzeća dok se ne poveća prodaja.¹⁶ Dok neka istraživanja naglašavaju opće mjere poduzete od strane poduzeća u gospodarskim krizama i iden-

9 International Monetary Fund (IMF) (2009b) World Economic Outlook: Crisis and Recovery, April, dostupno na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>.

10 http://www.london.gov.uk/mayor/economic_unit/docs/londons_economy_today_no84_270809.pdf HM Treasury (2009) Budget 2009: Building Britain's Future, dostupno na: http://downloads.bbc.co.uk/news/nol/shared/bsp/hi/pdfs/22_04_09bud09_completereport_2591.pdf.

11 Mehmet Haluk Köksal, Engin Özgül, (2007) "The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 25 Iss: 4, pp.326 - 342.

12 Shama, A. (1978), "Management and consumers in an era of stagflation", Journal of Marketing, July, str. 43-52.

13 Ang, S.H. (2001a), "Crisis marketing: a comparison across economic scenarios", International Business Review, Vol. 10, pp. 263-84.; Ang, S.H., Leong, S.M. i Kotler, P. (2000), "The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses", Long Range Planning, Vol. 33, pp. 97-119.; Zurawicki, L. and Braidot, N. (2005), "Consumer during crisis: responses from the middle class in Argentina", Journal of Business Research, Vol. 58, str. 1100-9.

14 Zehir, C. and Savi, F.Z. (2004), "A field research about implications of organizational downsizing on employees working for Turkish public banks", Journal of American Academy of Business, Vol. 5 Nos 1/2, str. 343-9.

15 Op.cit 12.; str. 327.

16 Zehir, C. (2005), "The activation level of crises and the change of strategic targets of enterprises in Turkey during the depression era", Journal of the American Academy of Business, Vol. 5 No. 2, str. 293-9.; Laitinen, E.K. (2000), "Long-term success of adaptation strategies: evidence from Finnish companies", Long Range Planning, Vol. 33, str. 805-30.; Beaver, G. and Ross, C. (1999), "Recessionary consequences on small business management and business development: the abandonment of strategy", Strategic Change, Vol. 8 No. 5, str. 251-61.; Pearce, J.A. i Michael, S.C. (1997), "Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession resistant", Journal of Business Venturing, Vol. 12, str. 301-14.

tificiraju važnost strategija za povećanje prodaje, postoji vidljiv nedostatak istraživanja u odnosu na promjene strategija marketinga.

Gospodarska kriza zahtjeva promjene u općim marketinškim strategijama, a posebice u glavnim elementima marketinškog miksa, kao što su proizvod, cijena, mjesto i promocija. U pojmovima općih strategija, poduzeća se moraju povući s onih tržišta na kojima nisu među glavnim igračima i koncentrirati svoje resurse na ona na kojima su jaki.¹⁷ Ulazak na profitabilna strana tržišta je važna strateška opcija, posebice za poduzeća koja su nepovoljno pogođena krizom na domaćem tržištu.¹⁸ Tijekom azijske krize koja je eruptirala sredinom 1997. godine, poduzeća koja su razvila vještinu pronalaženja novih inozemnih tržišta prošla su relativno dobro, iako njihovi proizvodi nisu bili označeni markom.¹⁹ Također, **u razdoblju krize na važnosti dobiva strategija upravljanja odnosa s potrošačima.** Berry definira marketing odnosa, kao „privlačenje, održavanje i unaprjeđenje odnosa s klijentima“. Strategija marketinga odnosa je: „identificirati, uspostaviti, održavati i unaprjeđivati i kad je nužno i prekinuti odnose s klijentima i ostalim nositeljima interesa što će rezultirati profitom na način da su ciljevi svih strana zadovoljeni zajedničkom suradnjom i ispunjenjem obećanja.“²⁰

Međutim, ovo nisu marketinške strategije koja se mogu postići brzo i trenutno. Pretpostavlja se da će povećanje troškova marketinga ili bar održavanje iste razine kao i prije krize pridonijeti povećanju uspješnosti poduzeća. Prema studiji utemeljenoj na PIMS bazi podataka, ona poduzeća koja su povećala izdatke za marketing nisu bila značajnije manje profitabilna tokom recesije.²¹ Nadalje, njihovi profiti su značajno porasli kad je započeo oporavak, za razliku od onih poduzeća koja su smanjila svoj marketinški budžet i čija je profitabilnost zapravo pala unatoč oporavku. Slično, poduzeća koja su povećala svoj marketinški proračun tokom recesije, postigla su tri puta veći porast tržišnog udjela u odnosu na one koja su proračun srezala. Zaključujemo: **poduzeća bi trebala planirati svoje marketinške proračune dugoročno te održati izdatke kratkoročno, kako bi preživjela teška vremena i bila profitabilna u budućnosti.**

Rečeno je da je temeljna strategija poduzeća vezana uz politiku proizvoda tijekom kriznih perioda – povući slabe proizvode s tržišta. Kako potrošači stavljaju naglasak na trajnost proizvoda u takvim vremenima, karakteristikama kao što su ekonomičnost, trajnost, i funkcionalnost trebalo bi dati najveći značaj u razvoju novih linija.²² Nadalje, preporučljivo je uložiti dodatne napore u istraživanje i razvoj, kao podršku novim proizvodima.²³ Tijekom recesije, poduzeća koja su trošila proporcionalno više na istraživanje i razvoj, ostvarivala su značajnije više ciljeva od ostalih.²⁴ Ipak, ovo bi se više trebalo gledati kao dugoročna strategija. DeDee i Vorhies otkrili su da su povećanje sposobnosti razvoja proizvoda i pažljiva kontrola nad troškovima istraživanja i razvoja pozitivno korelirani s promjenama u povratu na kapital.²⁵ Ako je cilj poduzeća dugoročni rast prodaje, tada menadžeri moraju odoljeti iskušenju da smanje aktivnosti istraživanja i razvoja tokom recesije.

Shama je pojasnio kako gospodarska kriza uzrokuje značajne promjene u odlukama poduzeća vezanim uz cijene, najviše u smjeru redukcija.²⁶ Logično bi bilo kratkoročno povećati volumen prodaje, ali ova strategija može ozbiljno naštetiti poduzeću dugoročno smanjujući njegovu profitabilnost. Također može naštetiti

17 Ang, S.H., Leong, S.M. i Kotler, P. (2000), "The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses", Long Range Planning, Vol. 33, str. 97-119.

18 Rao, C.P., Erramilli, M.K. i Ganesh, G.K. (1988), "Impact of domestic recession on export marketing behavior", International Marketing Review, Vol. 7 No. 2, str. 54-65.

19 Goad, G.P. (1999), "Playing by new rules", Far Eastern Economic Review, May, str. 38-9.

20 Christian Grönroos, (2008) "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", European Business Review, Vol. 20 Iss: 4, str.298 - 314.

21 Roberts, K. (2003), "What strategic investment should you make during a recession to gain competition", Strategy & Leadership, Vol. 31 No. 4, str. 31-9.

22 Shama, A. (1981), "Coping with stagflation: voluntary simplicity", Journal of Marketing, Vol. 45, str. 120-34.

23 Williamson, P.J. (2001), "The new competitive game in Asia", Ivey Business Journal, Vol. 65, str. 30-4.

24 Morbey, G.K. and Dugal, S. (1992), "Corporate R&D spending during recession", Research Technology Management, Vol. 35 No. 4, str. 42-5.

25 DeDee, K.J. and Vorhies, D.W. (1998), "Retrenchment activities of small firms during economic downturn: an empirical investigation", Journal of Small Business Management, Vol. 36 No. 3, str. 46-61.

26 Op.cit 13., str 43-52.

imidžu marke, a potrošači nakon krize možda neće biti voljni prihvatiti prijašnje razine cijena. Bennett je otkrio da održavanje stabilnosti cijena nije imalo nikakav utjecaj na uspješnost poduzeća tijekom cikličnih fluktuacija u građevinskoj industriji u Ujedinjenom Kraljevstvu.²⁷ Ang i suradnici preporučuju dvije kvalitativne strategije vezane uz cijene u uvjetima krize: primijeniti iste cijene na proizvode više kvalitete, ili ponuditi proizvode iste kvalitete po nižim cijenama.²⁸ U svjetlu ovih saznanja iz literature, **u periodu krize, cjenovnu strategiju potrebno je integrirati s ostalim inicijativama marketinškog miksa.**

Od velike važnosti su i promjene koje poduzeća uvode na području promocijskih strategija tokom krize. Pokazalo se da će ona poduzeća, koja povećaju ili zadrže razinu oglašavanja, povećati svoju prodaju, zaradu i tržišni udio tijekom i nakon recesije.²⁹ DeDee i Vorhies su otkrili da poduzeća koja reduciraju prodajno osoblje i srežu izdatke za oglašavanje prođu gore, u okvirima povrata na kapital, od onih koja su zadržala ili povećala promocijske napore.³⁰ Zato što se od potrošača očekuje da kupuju racionalnije u vremenima krize kada se smanji njihova kupovna moć, kampanje oglašavanja bi trebale naglašavati racionalne motive kupnje kao što su sigurnost, pouzdanost i trajnost, za razliku od imidža i statusa.³¹

Ostale pozitivne inicijative su primjerice povećanje uporabe tiskovnih medija i profitiranje od pada prodaje osmišljavanjem trening programa za promjene u kupovnom ponašanju potrošača. Alociranje dijela budžeta u promocijske tehnike prodaje, od kojih kupac trenutno dobiva veću vrijednost, može utjecati na uspješnost poduzeća više nego, primjerice, povećanje u uvjetima i razini kreditiranja kupca. Tim više, **pridobivanje povjerenja kupaca je od ključne važnosti.** Shama je otkrio da su poduzeća, tijekom stagflacije u bivšoj Jugoslaviji, proširila odgovornosti svojih prodajnih osoblja da razumiju i odgovaraju na potrebe kupaca.³² Zaključak je da proaktivnija osobna prodaja može izgraditi bolje odnose s kupcima u vremenima krize.

Vezano uz element "mjesta" u marketinškom miksu, **eliminacija neprofitabilnih posrednika u distribucijskom kanalu i realokacija oskudnih sredstava poduzeća u kanale s boljim performansama je najprikladnija strategija u uvjetima krize.** Ipak, kako odluke ove vrste zahtijevaju dugoročnu obvezu, mora im se pažljivo pristupiti.³³ Ang i suradnici preporučuju da poduzeće treba izabrati samo najbolje kanale distribucije i usmjeriti napore ka diskontnim trgovinama i veleprodaji.³⁴ Odabir alternativnih kanala distribucije, smanjenjem operativnih troškova i poboljšanjem kooperacije unutar kanala, jasno može imati pozitivan utjecaj na uspješnost poduzeća.

Na koji se način ovi problemi iskazuju u našim poduzećima u vrijeme krize? Dio odgovora na ovo pitanje naći ćemo, nadamo se, iz analize koja slijedi. Ona će se posebno zadržati na dva važna pitanja: a) kako postojeće strategije marketinga djeluju na uspješnost poduzeća u uvjetima krize, i, b) koje (alternativne) strategije marketinga mogu pomoći poduzećima da održe uspješnost unatoč kriznim turbulencijama u okolini?

3. Kriza i ne/uspješnost poslovanja

Kako je u prethodnome radu (usp. rad D. Čengića) već iznesen niz podataka o odnosu poduzeća i krize, ovdje ćemo se, za početak, zadržati na **nekoliko podataka koje kontekstualno smatramo važnima za problem marketinških strategija u vrijeme krize.** Prema našim kvantitativnim podacima relativna većina poduzeća krizu je osjetila u 2009. godini (46,1%) i 2008. godini (28,3%), dok se 18,3% poduzeća s krizom susrelo tek u prvoj

27 Bennett, R. (2005), "Marketing policies of companies in a cyclical sector: an empirical study of the construction industry in the United Kingdom", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20 No. 3, str. 118-26.

28 Op. cit 18, str. 97-119.

29 Kim, P. (1992), "Does advertising work: a review of the evidence", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, str. 5-21.; Werner, L.R. (1991), "Marketing strategies for the recession", *Management Review*, Vol. 80 No. 8, str. 29-30.

30 Op. cit 25, str. 46-61.

31 Shrager, C.A. (1991), "Corporate growth strategies in a recession", *The Corporate Growth Report*, Vol. 9 No. 2, str. 4-5.

32 Shama, A. (1992), "Managing marketing during stagflation in Yugoslavia", *International Marketing Review*, Vol. 9, str. 44-52.

33 Kotler, P. i Armstrong, G. (2006), *Principles of Marketing*, 11th ed., Pearson-Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

34 Op. cit 18, str. 97-119.

polovici 2010. godine. Međutim, postoji – iako mali – i određeni broj poduzeća u Hrvatskoj koji nije bio posebno pogođen gospodarskom krizom (7,3%).

Priroda, vrijeme i trajanje utjecaja krize na pojedina poduzeća, kao i njihov uspjeh u tom razdoblju bili su različiti. Većina poduzeća u 2010. godini u odnosu na 2008. godinu bilježi nižu stopu prihoda i na domaćem i na inozemnom tržištu. I prema ovim podacima, primjećuje se da su neka poduzeća uspješnija u razdoblju krize nego ranije i da ostvaraju značajno viši prihod i na domaćem (7,8%) i na inozemnom tržištu (9,4%). **No, za otkrivanje uspješnosti poduzeća ne postoji jedinstven način jer mnoge prilike podrazumijevaju i određenu žrtvu u ime sadašnjeg i budućeg prihoda i profita.**³⁵ Osim ostvarenom razinom prihoda na domaćem i inozemnom tržištu, uspješnost se može mjeriti i stopom prodaje i očuvanjem tržišnog udjela, zatim stupnjem ostvarivanja ciljeva poduzeća, postizanjem konkurentskih prednosti i implementacijom odabranih strategija što će se prikazati u nastavku rada.

Faktorska analiza (s varimax rotacijom), poduzeta s nakanom da se identificiraju latentni sklopovi koji šire objašnjavaju udar prvoga vala krize na domaća poduzeća, ukazuje na tri takva šira sklopa (tablica 1.). Iako dobiveni faktori ne objašnjavaju sve probleme poslovanja u tom razdoblju (ukupno objašnjena varijanca iznosi 40,59%), oni omogućuju određeno razumijevanje posljedica krize po ponašanje vlasnika i menadžera poduzeća.

Tablica 1. **Percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje poduzeća. - Faktorska analiza (varimax rotacija, zasićenja > .30)**

Aspekti poslovanja	Faktor 1.	Faktor 2.	Faktor 3.
1. visina prihoda / dobit	-	,339	,437
2. udio na domaćem tržištu	-	,387	-
3. platežna sposobnost / likvidnost	,309	-	,532
4. udio na stranome tržištu	,354	-	-
5. kreditna / financijska zaduženost	-	-	,545
6. uvjeti nabave	-	,361	,528
7. dostupnost novih kredita / novca	,320	-	,559
8. konkurentska pozicija na tržištu	-	,613	-
9. cijena proizvoda	-	,604	-
10. kvaliteta proizvoda	-	,632	-
11. ulaganja u poduzeće / projekte	,746	-	-
12. ulaganja u istraživanje i razvoj	,761	-	-
13. naplata za isporučene proizvode	-	-	-
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	<i>13,889</i>	<i>13,710</i>	<i>12,993</i>
<i>Ukupna varijanca</i>	<i>40,592</i>		

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Kao prvo, dio poduzeća susreće se uslijed krize sa značajnim ograničenjima u obliku **internih financijskih ograničenja**, jer je kriza u velikoj mjeri smanjila njihove mogućnosti za ulaganja u poduzeće i projekte, te u istraživanje i razvoj (F1.=13,88). Drugo, postoje i određena ograničenja povezana s **ostalim internim faktorima**. Riječ je o jednom sklopu problema koji su značajno ugrozili konkurentsku poziciju poduzeća na tržištu, cijenu i kvalitetu proizvoda, te visina prihoda i udio na domaćem tržištu (F2.=13,7%). U trećem, nazovimo ga **eksternim faktorom**, kao snažni pokretači kriznoga vala su pad visine prihoda, smanjena platežna sposobnost/

³⁵ Walker, Orville C. and Robert W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51 (July), str. 15-33.

likvidnost, pogoršani uvjeti nabave, te (ne)dostupnost novih kredita i novca ($F_{3,12,99\%}$). **Najvažnije otkriće iz analize faktora je da je opterećenje visine prihoda i dobiti značajno u oba faktora. Ovaj rezultat se može interpretirati tako da je pad prihoda rezultat i internih i eksternih okolnosti.** Nadalje, poduzeća su u razdoblju krize i zbog internih i zbog eksternih faktora pogođena padom udjela na tržištu.

Tablica 2. pokazuje raspodjelu ispitanika (u postotcima) s obzirom na njihovu percepciju utjecaja krize na različite aspekte poslovanja.

Tablica 2. **Percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje poduzeća (%)**

Aspekti poslovanja	Način utjecaja ekonomske krize					M
	1	2	3	4	5	
1. visina prihoda / dobit	25,1	39,4	27,5	6,2	1,1	2,18
2. udio na domaćem tržištu	12,9	31,3	39,9	10,2	3	2,58
3. platežna sposobnost / likvidnost	19,9	35,3	33,2	8,1	2,2	2,36
4. udio na stranome tržištu	27,2	22,9	30,7	7	4	2,32
5. kreditna / financijska zaduženost	17,8	25,9	43,9	5,1	5,4	2,54
6. uvjeti nabave	13,7	27,5	41,5	12,9	3,2	2,64
7. dostupnost novih kredita /novca	29,6	25,3	34,5	5,9	3	2,26
8. konkurentska pozicija na tržištu	9,4	25,6	47,2	12,9	3,8	2,76
9. cijena proizvoda	11,9	28	42	12,4	4,9	2,7
10. kvaliteta proizvoda	1,3	3,8	40,4	30,5	22,6	3,7
11. ulaganja u poduzeće / projekte	24,5	21,3	33,2	12,1	6,5	2,54
12. ulaganja u istraživanje i razvoj	28,8	22,1	31	11,6	5,4	2,42
13. naplata za isporučene proizvode	34,2	29,6	24,3	8,6	1,9	2,13

Napomena: Ispitanici su utjecaj ekonomske krize na poslovanje poduzeća ocjenjivali uz pomoć ocjena od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1= izrazito negativno, 2= donekle negativno, 3= ni negativno ni pozitivno, 4= donekle pozitivno, 5= izrazito pozitivno; Izvor: Čengić i sur., 2011.

Ovi podaci ukazuju da su poduzeća, između ostalog, bila izrazito negativno pogođena u vidu nemogućnosti naplate isporučenih proizvoda (2,13), što se potvrđuje i smanjenjem prihoda/dobiti (2,18), a zatim padajućim redoslijedom: (ne)dostupnošću novca i kredita (2,26), novih ulaganja u poduzeće te u istraživanje i razvoj (2,42). Važan je podatak da su poduzeća bila izrazito negativno pogođena i smanjivanjem tržišnih udjela na stranom i domaćem tržištu i padom cijene proizvoda, dok konkurentske pozicije većina ocjenjuje srednje pogođenim. No, i u ovom djelu se ističu pozitivni utjecaj krize na kvalitetu proizvoda (3,70).

Iz svega navedenog **zaključujemo kako se u drvnj i metaloprerađivačkoj industriji kriza očitovla ranije nego u ostalim industrijama i sektorima u Hrvatskoj. Razlog tome je izvozna orijentiranost navedenih industrija, tako da su se problemi pojavili istovremeno kao i u Zapadnoj Europi, tj. krajem 2008., odnosno početkom 2009.** Poduzeća su najviše pogođena gubitkom udjela na domaćem i inozemnom tržištu, smanjenjem likvidnosti i padom narudžbi i profita. Nepovoljne posljedice su se osjetile i kod cijene proizvoda, dok se kriza pozitivno odrazila na poboljšanje kvalitete proizvoda većine poduzeća. Poduzeća koja nisu osjetila negativne posljedice u razdoblju krize iskoristila su vlastita znanja i primjenili određene tehnološke inovacije. Budući da neka zapadna tržišta pokazuju oporavak od kriznih posljedica, logično bi bilo očekivati da će se rezultati izlaska iz krize hrvatskih poduzeća u ove dvije grane realno osjetiti ranije nego kod ostalih industrija.

Ovdje treba podsjetiti, također, da su reakcije poduzeća u uvjetima gospodarske krize pod utjecajem načina i intenziteta pogođenosti krizom.³⁶ Neka istraživanja ističu razlike koje postoje između poduzeća koja poduzimaju smanjivanje aktivnosti usmjerene na rezanje troškova i likvidaciju imovine i poduzeća kojima je cilj po-

³⁶ Geroski, P.A. and Gregg, P. (1997) *Coping with Recession: UK Company Performance in Adversity*, Cambridge University Press, Cambridge.

većanje prihoda kroz investicije, inovacije i diverzifikaciju.³⁷ Polazeći od toga da se poduzeća mogu prilagoditi uvjetima krize na različite načine, postavlja se pitanje kako su poduzeća u Hrvatskoj reagirala na gospodarsku krizu? Gledano u cjelini (tablica 3.), poduzete mjere su se uglavnom odnosile na smanjenje troškova poslovanja (2,41), na usmjeravanje na glavne poslove tvrtke (2,38), na traganje za novim kupcima na domaćem (2,34) i inozemnom tržištu (2,21), te na bolje planiranje ukupnoga poslovanja (2,05).

Tablica 3. Poslovne mjere poduzete radi stabilizacije poslovanja poduzeća na početku ekonomske krize (%)

Poslovna mjera	Stupanj primjene			M
	1	2	3	
1. smanjivanje svih troškova poslovanja	5,9	46,6	46,6	2,41
2. traganje za novim kupcima na domaćem tržištu	15,1	35,6	48,5	2,34
3. zatvaranje pogona / smanjenje proizvodnje	52,6	34,2	9,7	1,56
4. smanjivanje cijena ulaznih troškova	12,7	54,7	31	2,19
5. traganje za novim kupcima na stranome tržištu	26,1	25,1	46,9	2,21
6. otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme	50,7	27,8	18,1	1,66
7. usmjeravanje na glavne poslove (core business)	24,3	43,4	28,8	2,05
8. pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava	43,1	33,4	20,2	1,76
9. otpuštanje stalno zaposlenih radnika	65,8	20,5	11,6	1,45
10. bolje planiranje poslovanja	10,5	38,3	46,9	2,38

Napomena: Ispitanici su stupanj poduzimanja određenih poslovnih mjera ocjenjivali uz pomoć ljestvice od 1 do 3, pri čemu brojke u ljestvici za ocjenu mjera znače sljedeće: 1) ne, gotovo ništa, 2 = donekle, u određenoj mjeri, 3 = izrazito, u velikoj mjeri! Izvor: Čengić i sur., 2011.

Najveći dio vlasnika/menadžera (43,7%) mijenjajući svoje uobičajene metode rukovođenja promijenio je i svoje ponašanje na tržištu – tragajući za novim kupcima, manji dio bio je najviše zaokupljen novim načinima upravljanja financijama (39,1), a nakon njih slijedi postotak od 10,5 menadžera koji je najviše promijenio ponašanje u odnosu na marketing i kvalitetne zaposlenike.

4. Kriza i konkurentske prednosti i nedostaci poduzeća

Međutim, postavlja se pitanje koje je mjesto novih marketinških strategija u ukupnim mjerama što autonomno poduzetima, a što „iznuđenima“ od strane okoline za izlazak iz krize i početnu stabilizaciju poslovanja? Za početak, da bismo uopće identificirali određene strategije marketinga poduzeća, potrebno je ispitati natjecateljske prednosti i nedostatke poduzeća u odnosu na ključne konkurente (usp. tablicu 4.).

Uspješnost vlastita poslovanja u odnosu na konkurenciju (u razdoblju 2008. do 2010.) godine menadžeri poduzeća ocijenili su „niti boljim niti lošijim“ s obzirom na ove dimenzije poslovanja: reagiranje na nove prijetnje na tržištu, razvoj nove primjene postojećih proizvoda, osvajanje novih tržišta i prilagodba marketinške strategije promjenama u okruženju. **Poduzeća se smatraju nešto boljima od konkurencije u pružanju stvarne vrijednosti potrošačima (3,78) i prilagodbe proizvoda promjenjivim potrebama potrošača (3,71).**

Na pitanje kako ocjenjuju pojedine elemente tržišnog udjela koji značajno određuju tržišnu moć njihovih konkurenata, **ističu da je konkurencija puno utjecajnija kod određivanja cijena proizvoda te da ima bolju financijsku moć.** Ispitanici smatraju kako konkurencija donekle ima utjecaj po pitanju određivanja ključnih obilježja proizvoda, distribucije, oglašavanja, proizvodnih, tehnoloških i upravljačkih sposobnosti.

37 Shama, A. (1993) „Marketing Strategies During Recession: A Comparison of Small and Large Firms, Journal of Small Business Management, 31, 3, 62-72.; Michael S. and Robbins D. (1998) „Retrenchment among Small Manufacturing Firms during Recession, Journal of Small Business Management 36, 3, str. 35-45.

Tablica 4. Ocjena poslovanja od 2008. do 2010. godine u odnosu na ključne konkurente u industrijskoj grani (%)

Dimenzije poslovanja	Kakvoća poslovanja u odnosu na konkurenciju					M
	1	2	3	4	5	
1. reagiranje na nove prijetnje na tržištu	1,3	9,4	46,6	30,7	9,4	3,38
2. razvoj nove primjene postojećih proizvoda	2,4	6,7	46,9	30,7	10,5	3,41
3. osvajanje / otvaranje novih tržišta	3,8	7,8	46,9	28,3	9,7	3,34
4. prilagodba proizvoda promjenljivim potrebama potrošača	1,1	5,7	32,6	39,4	18,6	3,71
5. pružanje stvarne vrijednosti potrošačima	1,1	5,1	27,8	43,1	19,9	3,78
6. prilagodba marketinške strategije promjenama u poslovnom okruženju	5,4	11,9	46,4	25,3	8,6	3,2

Napomena: Kakvoća poslovanja ocjenjivala se uz pomoć ljestvice od 1 do 5, pri čemu brojke ocjenjivačke ljestvice znače: 1 = znatno lošiji od konkurencije, 2 = uglavnom lošiji, 3 = niti lošiji, niti bolji, 4 = uglavnom bolji, 5 = znatno bolji od konkurencije. Izvor: Čengić i sur., 2011.

Gledano na razini cijeloga uzorka, čini se da elementi političke moći poduzeća, subvencije i zaštita države ipak nisu presudni za snagu tržišne moći njihovih ključnih konkurenata (tablica 5.). Istodobno, prema mišljenjima anketiranih vlasnika i menadžera, konkurencija ima najviše utjecaja na cijenu proizvoda, a najmanji na načine oglašavanja.

Tablica 5. Procjena utjecaja pojedinih elemenata tržišnog položaja na ukupnu tržišnu moć ključnih konkurenata poduzeća (%)

Elementi tržišnog položaja	Utjecaj na tržišnu moć konkurencije			M
	1	2	3	
1. cijena proizvoda	4,6	31,3	56,9	2,56
2. ključna obilježja proizvoda	15,4	49,3	25,6	2,11
3. načini/obilježja distribucije	27,8	50,4	11,9	1,82
4. načini/obilježja oglašavanja	34,5	42,9	12,7	1,76
5. proizvodne sposobnosti	11,9	42	36,9	2,28
6. tehnološke sposobnosti	10,5	41,8	38,8	2,31
7. rukovodno-upravljačke sposobnosti	14,8	51,2	24,3	2,1
8. financijska moć poduzeća	10,2	34	46,9	2,4
9. politička moć poduzeća	36,7	22,9	31,8	1,95
10. subvencije i zaštita države	34,2	27,2	26,7	1,91

Napomena: Ispitanici su ocjenjivali uz pomoć ocjena od 1 do 3, koje znače: 1 = bez utjecaja, 2 = s određenim utjecajem, 3 = sa izrazitim utjecajem. Izvor: Čengić i sur., 2011.

5. Strategije marketinga poduzeća u razdoblju gospodarske krize

Imajući u vidu ukupni krizni kontekst, postavlja se pitanje **što su konkretno poduzeća promijenila od prvih početaka krize do danas u području marketinškog miksa** (proizvoda, cijene, distribucijskih kanala i promocije) i koje su ostale strategije marketinga kojima su vodili i vode poslovanje u turbulentnim vremenima? Kada ovo pitamo, svjesni smo da vlasnici/menadžeri poduzeća uvijek imaju određenu diskreciju u vezi strategije koju primjenjuju, iako je stupanj izbora obično jako ograničen s resursima ili okolnostima.³⁸ Njihove poslovne strategije i uspješnost ovise o resursima i sposobnostima, načinu na koji percipiraju prijetnje s kojima

38 Whittington, R. (1989) *Corporate Strategies in Recession and Recovery: Social Structure and Strategic Choice*, Unwin Hyman, London.

se suočavaju i prilike koje im se pružaju,³⁹ te organizacijskom, tržišnom, institucionalnom i kulturnom okruženju.⁴⁰ Uspješnost ovisi o tome kako se dobro poduzeća prilagođavaju uvjetima krize u odnosu na konkurentska poduzeća s kojima se natječu za resurse ili tržišta – bez prethodnog znanja o tome što je bolje učiniti. **Strategije koje pobijeduju recesiju više su specifičnog konteksta, ovise o sektorskom i prostornom ambijentu.** Prema tome, ne postoji jedinstven „učinak krize“ za poslovanje, pa posljedično tome niti jedna posebna „najbolja praksa“ strategije prilagodbe koju bi mogla primijeniti sva poduzeća.

Tablica 6. Procjena vlastite marketinške učinkovitosti u odnosu na konkurenciju (%)

Dimenzije marketinga	1	2	3	4	5	M
1. ključna obilježja proizvoda (kvaliteta, pouzdanost, inovativnost)	1,6	4	35,6	35	17,3	3,67
2. korištenje strategije visokih cijena	6,2	14,6	55,5	13,2	1,3	2,88
3. korištenje strategije niskih cijena	5,9	13,2	57,1	12,4	3	2,93
4. korištenje cjenovne diferencijacije prema proizvodima	3,5	7,3	56,3	21,3	3,2	3,15
5. korištenje cjenovne diferencijacije prema potrošačima	3,2	8,4	56,9	18,6	4	3,13
6. korištenje cjenovne diferencijacije prema količini ili sezoni	6,5	9,7	53,1	18,1	3,8	3,03
7. pogodni uvjeti plaćanja (olakšice pri plaćanju, dulje razdoblje kreditiranja)	7,5	11,6	41	27,5	4,3	3,1
8. distribucija (točnost isporuke, troškovna efikasnost)	2,7	4	27,5	32,9	25,1	3,8
9. oglašavanje (prikladan izbor medija, prikladan izbor sadržaja poruke)	13,7	15,4	44,5	14,8	3,2	3,76

Napomena: Ispitanici su ocjenjivali vlastitu marketinšku učinkovitost u odnosu na konkurenciju uz pomoć brojčanih ocjena od 1 do 5, pri čemu brojke ocjenjivačke ljestvice znače: 1 = znatno lošiji od konkurencije, 2 = uglavnom lošiji, 3 = niti slabiji, niti bolji, 4 = uglavnom bolji, 5 = znatno bolji od konkurencije. Izvor: Čengić i sur., 2011.

Kad je riječ o procjeni vlastite marketinške učinkovitosti, **ispitanici smatraju kako su uglavnom ili znatno bolji od konkurencije u području ključnih obilježja proizvoda (kvaliteti, poduzdanosti, inovativnosti) te u distribuciji (točnosti isporuke i troškovnoj efikasnosti).** Veći nedostatak u odnosu na konkurenciju vide u području oglašavanja (prikladnom izboru medija i sadržaja poruke). Po pitanju ostalih marketinških dimenzija (strategija određivanja cijena i uvjeta plaćanja), ne smatraju se niti boljim niti lošijim od konkurencije (tablica 6.).

Preglednije procjene marketinške učinkovitosti vide se praćenjem faktorske strukture u tablici 7. Dobiveni faktori objašnjavaju 52,57% varijance, što znači da u dobroj mjeri opisuju provođenje strategije marketinga poduzeća. Iz predložene faktorske strukture proizlazi da se **strategije marketinga poduzeća s ciljem ostvarivanja dugoročne konkurentske prednosti mogu podijeliti u dva faktora.** Prvi se odnosi na **strategije proizvoda i distribucije** ($F1.=32,28\%$). Drugi se odnosi na **strategije cijena i oglašavanja** ($F2.=20,28\%$).

39 Thomas, J., Clark, S. and Gioia, D. (1993) „Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes, *Academy of Management Journal*, 36, 2, str. 239-270

40 Clark, P. and Mueller, F. (1996) „Organisations and Nations: from Universalism to Institutionalism?, *British Journal of Management*, 7, 2, 125-139; Schoenberger, E. (1997) *The Cultural Crisis of the Firm*, Blackwell, Oxford; Whitley, R. (2007) *Business Systems and Organisational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford.

Tablica 7. **Procjena vlastite marketinške učinkovitosti u odnosu na konkurenciju. - Faktorska analiza (varimax rotacija, zasićenja > .30)**

Dimenzije marketinga	Faktor 1.	Faktor 2.
1. ključna obilježja proizvoda (kvaliteta, pouzdanost, inovativnost)	-	0,734
2. korištenje strategije visokih cijena	0,502	-
3. korištenje strategije niskih cijena	0,700	-
4. korištenje cjenovne diferencijacije prema proizvodima	0,748	-
5. korištenje cjenovne diferencijacije prema potrošačima	0,812	-
6. korištenje cjenovne diferencijacije prema količini ili sezoni	0,691	-
7. pogodni uvjeti plaćanja (olakšice pri plaćanju, dulje razdoblje kreditiranja)	0,326	0,570
8. distribucija (točnost isporuke, troškovna efikasnost)	-	0,832
9. oglašavanje (prikladan izbor medija, prikladan izbor sadržaja poruke)	0,575	-
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	<i>32,287</i>	<i>20,287</i>
<i>Ukupna varijanca</i>	<i>52,574</i>	

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Kako bi ustanovili moguće promjene marketinških strategija radi re-pozicioniranja poduzeća u novim (kriznim) uvjetima, proveli smo faktorsku analizu (s varimax rotacijom) kojoj su podvrgnute različite i teorijski moguće marketinške strategije. Tablica 8. pokazuje da se time dobilo pet faktorskih sklopova, koji ukupno objašnjavaju 44,244 ukupne varijance.

Tablica 8. **Procjena marketinške strategije u odnosu na konkurenciju. - Faktorska analiza (varimax rotacija, zasićenja > .30)**

Dimenzije marketinga	F1	F2	F3	F4	F5
1. reagiranje na nove prijetnje na tržištu	0,630				
2. osvajanje/otvaranje novih tržišta	0,488				0,670
3. pružanje stvarne vrijednosti potrošačima	0,706				
4. prilagodba marketinške strategije promjenama u okruženju	0,379	0,325			
5. usmjerenost na segmente kupaca			0,554		
6. veći prodor na stranom tržištu			0,367		0,550
7. ulaganje u tržišne marke proizvoda			0,618		
8. veće širenje tržišta u zemlji			0,585		
9. poboljšanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	0,303		0,467		
10. razvoj posve novih proizvoda			0,549		
11. prilagodba proizvoda promjenjivim potrebama potrošača	0,696				
12. razvoj primjene postojećih proizvoda	0,681				
13. ključna obilježja proizvoda	0,459				
14. oglašavanje, izbor medija, sadržaja poruke		0,320		0,469	
15. distribucija, točnost isporuke, troškovna efikasnost	0,336			0,420	

16. korištenje strategije visokih cijena	0,419				
17. korištenje strategije niskih cijena	0,483				
18. korištenje cjenovne diferencijacije prema proizvodima/uslugama	0,718				
19. korištenje cjenovne diferencijacije prema potrošačima	0,810				
20. korištenje cjenovne diferencijacije prema količini ili sezoni	0,484			0,450	
21. pogodni uvjeti plaćanja, olakšice, kreditiranje				0,514	
22. smanjenje cijena proizvoda				0,432	
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	<i>13,114</i>	<i>10,562</i>	<i>9,820</i>	<i>6,250</i>	<i>4,497</i>
<i>Ukupna varijanca</i>	<i>44,244</i>				

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Najvažniji faktori su oni vezani uz **održavanje odnosa s potrošačima** koji zajednički objašnjavaju 13% ukupne varijance. To su reagiranje na nove prijetnje na tržištu, pružanje stvarne vrijednosti potrošačima, prilagodba proizvoda promjenjivim potrebama potrošača, razvoj primjene postojećih proizvoda i ključnih obilježja proizvoda. **Iako su prvi od navedenih u pregledu literature bili spomenuti kao dijelovi "opće marketinške strategije", ispitanici su ih povezali s proizvodnom strategijom i strategijom razvoja odnosa s potrošačima. Drugi najvažniji faktor** objašnjava 10,5% ukupne varijance i **odnosi se na strategiju cijena**. Njegove komponente su korištenje cjenovne diferencijacije prema proizvodima/uslugama, potrošačima, količini ili sezoni, te strategije visokih ili niskih cijena. **Treći faktor objašnjava** 9,82% varijance i **odnosi se na strategiju proizvoda**, ulaganje u tržišne marke proizvoda, usmjerenost na segmente kupaca, veće širenje tržišta u zemlji, poboljšanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca, razvoj posve novih proizvoda i smanjenje cijene proizvoda

Preostala dva faktora zajedno pojašnjavaju samo 10,5% ukupne varijance. Tri varijable grupirane kao **distribucija i promocija** (oglašavanje, izbor medija, sadržaja poruke) zaslužne su za 6,25 posto. Posljednji je **faktor strategije širenja na nova tržišta**, a vezan je uz aktivnosti na osvajanju/otvaranju novih tržišta i veći prodor na stranom tržištu (objašnjava gotovo zanemarivih 4,4% varijance).

Tablice 9. - 11. prikazuje vrijednosti (prema ocjenama ispitanika) evaluacija kriterija uspješnosti. **Rezultati pokazuju da je prihod bio najgore pogođen krizom, potom slijedeći prodaja i tržišni udio**, navedenim redoslijedom.

Tablica 9. **Percepcija uspješnosti poduzeća prema kriteriju ostvareni prihodi u 2010. u odnosu na 2008. god.**

Ljestvica	Frekvencije	Postoci
značajno niži	172	46,4
donekle niži	74	19,9
približno isti	46	12,4
donekle viši	50	13,5
značajno viši	29	7,8
Ukupno	371	100,0

M = 2,16; Median = 2

Tablica 10. **Percepcija uspješnosti poduzeća prema kriteriju ostvarena prodaja u 2010. u odnosu na 2009. god.**

Ljestvica	Frekvencije	Postoci
uopće nije ostvareno	41	11,1
nije ostvareno	46	12,4
niti ostvareno niti neostvareno	99	26,7
ostvareno	103	27,8
u potpunosti ostvareno	71	19,1
Ukupno	360	97,0
bez podataka	11	3,0
Ukupno	371	100,0

M = 2,16; Median = 2

Tablica 11. **Percepcija uspješnosti poduzeća prema kriteriju očuvanje tržišnog udjela u 2010. u odnosu na 2009. godinu**

Ljestvica	Frekvencije	Postoci
uopće nije ostvareno	7	1,9
nije ostvareno	17	4,6
niti ostvareno niti neostvareno	73	19,7
ostvareno	107	28,8
u potpunosti ostvareno	162	43,7
Ukupno	366	98,7
bez podataka	5	1,3
Ukupno	371	100,0

M = 4,09; Median = 4

Očito je da su poduzeća smanjivala prihod i prodaju, a sačuvala tržišni udio. Vrijednost srednje vrijednosti prodaje iznad vrijednosti srednje vrijednosti prihoda ukazuje na to da, iako su poduzeća uspješna, porast prodaje se nije transformirano u porast prihoda. Zaključujemo kako je uspjeh mogao biti postignut nauštrb nižih cijena ili povećanja troškova uslijed reduciranja uporabe kapaciteta, ili drugih razloga.

6. Strategije marketinga i profit poduzeća

Nakon prethodne poduzeli smo i jednostavnu analizu linearne regresije, kako bismo identificirali moguće učinke promjena u marketinškoj strategiji u području uspješnosti poslovanja. Time smo htjeli determinirati veze između zavisnih varijabli (kriterij uspješnosti) i nezavisnih varijabli (strategija marketinga). Tablica 12. pokazuje da **postoji značajna povezanost između strategija marketinga i prihoda poduzeća**. Prema tome, strateški razvoj odnosa s potrošačima, strategije razvoja proizvoda i izlaska na nova tržišta, rezultiraju povećanjem prihoda poduzeća ($R = ,072$).

Tablica 12. Regresijski model utjecaja strategija marketinga na uspješnost povećanja prihoda poduzeća

Sažetak modela ^{bw}					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,268 ^a	,072	,056	1,306	1,984

a. Nezavisne varijable: strategija odnosa s potrošačima, proizvoda, cijene, promocije i distribucije, izlaska na nova tržišta.

b. Zavisna varijabla: prihod poduzeća

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,963	5	7,993	4,685	,000 ^a
	Residual	516,910	303	1,706		
	Total	556,873	308			

a. Nezavisne varijable: strategija odnosa s potrošačima, proizvoda, cijene, promocije i distribucije, izlaska na nova tržišta.

b. Zavisna varijabla: prihod poduzeća

Koeficijenti ^a						
Model		Nestandardizirani koeficijenti		Strandardizirani Koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. greška	Beta		
Strategije	(Constant)	,933	,502		1,858	,064
	Odnos s potrošačima	,545	,150	,258	3,623	,000
	Cijene	-,167	,176	-,072	-,952	,342
	Proizvod	-,410	,126	-,236	-3,260	,001
	Distribucije i promocija	,106	,139	,058	,763	,446
	Nova tržišta	,238	,084	,182	2,823	,005

a. Zavisna varijabla: prihod poduzeća.

Provedena analiza sugerira da strategije odnosa s potrošačima, tj. pružanje stvarne vrijednosti potrošačima, prilagodba proizvoda promjenjivim potrebama potrošača i razvoj nove primjene postojećih proizvoda imaju snažnu povezanost s prihodom poduzeća. Također, razvoj posve novih proizvoda, ulaganje u tržišne marke proizvoda, usmjerenost na segmente kupaca značajno utječe na povećanje profita poduzeća. Također: strategije osvajanja, otvaranja novih tržišta i veći prodor na strana tržišta značajno su povezane s profitom poduzeća. Na to ukazuju razmišljanja ispitanika o izvozu njihovih proizvoda i usluga.

Suprotno tome provođenje strategije cijene, distribucije i promocije nije značajno povezano s prihodom poduzeća. Ovaj rezultat ukazuje da **ne postoji značajna razlika u prihodima poduzeća s obzirom na različite cjenovne politike korištene tijekom gospodarske krize.** Prema tome, **zaključak je da poduzeća moraju održavati kvalitetu proizvoda, odnose s potrošačima i izlaziti na nova tržišta ako su cijene niže ili pak povećavati kvalitetu proizvoda ili povećavati stupanj korištenja ostalih strategija ako cijene nisu niže.** Aktivnosti u okviru same strategije promocije, oglašavanja, izbora medija i sadržaja poruke, kao i strategije distribucije, točnosti isporuke, troškovna efikasnost nisu značajno povezane s profitom poduzeća. To dovodi do zaključka da vlasnici/menadžeri poduzeća u krizi ne smatraju značajnim izdvajati sredstva za oglašavanje i širenje distribucijskih kanala jer se učinci ne odražavaju na stopi profita.

7. Strategije marketinga i uspješnost prodaje poduzeća

Analiza predočena kroz regresijski model utjecaja strategija marketinga na uspješnost povećanja prodaje poduzeća (tablica 13.) pokazuje kako postoji značajna povezanost između strategija marketinga i prodaje poduzeća ($R^2 = 0,313$).

Tablica 13. Regresijski model utjecaja strategija marketinga na uspješnost povećanja prodaje poduzeća

Sažetak modela^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,560 ^a	,313	,302	1,042	1,788

a. Nezavisne varijable: strategija odnosa s potrošačima, proizvoda, cijene, promocije i distribucije, izlaska na nova tržišta.

b. Zavisna varijabla: prodaja poduzeća.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	150,276	5	30,055	27,656	,000 ^a
Residual	329,290	303	1,087		
Total	479,566	308			

a. Nezavisne varijable: strategija odnosa s potrošačima, proizvoda, cijene, promocije i distribucije, izlaska na nova tržišta.

b. Zavisna varijabla: prodaja poduzeća.

Koeficijenti^a

Model		Nestandardizirani koeficijenti		Strandardizirani Koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. greška	Beta		
Strategije	(Constant)	-,243	,401		-,607	,545
	Odnos s potrošačima	,028	,120	,014	,232	,817
	Cijene	,106	,140	,050	,758	,449
	Proizvod	,511	,100	,317	5,091	,000
	Distribucije i promocija	,011	,111	,006	,097	,923
	Nova tržišta	,366	,067	,301	5,431	,000

a. Zavisna varijabla: prodaja poduzeća.

Kao što je vidljivo u gornjoj tablici, vrijednosti dvije strategije u grupi “glavnih marketinških strategija” značajne su u odnosu na ostvareni profit poduzeća. **Poduzeća koja su razvijala proizvode i izašla na nova tržišta zabilježila su značajno povećanje prodaje.** Analizom nije pronađen značajan odnos između prodaje i strategije odnosa s potrošačima, distribucije i promocije. Rezultati također pokazuju da ne postoji značajna povezanost između strategije cijena i prodaje. Prema tome, ulazak na nova tržišta i kvalitetno upravljanje proizvodnima rezultira povećanjem prodaje poduzeća. Podatci sugeriraju da strategije odnosa s potrošačima, pružanje vrijednosti potrošačima, prilagodba proizvoda njihovim potrebama nisu značajno povezane sa prodajom poduzeća. Također ne postoji značajna povezanost između korištenja strategija visokih/niskih cijena i cjenovnih diferencijacija i prodaje poduzeća. Slično vrijedi i za učinak strategije distribucije i promocije: ona nije značajna s obzirom na prodaju poduzeća.

8. Strategije marketinga i tržišni udio poduzeća

Kad je pak riječ o utjecaju strategija marketinga na uspješnost očuvanja tržišnog udjela poduzeća, strategije odnosa s potrošačima, proizvoda i izlaska na nova tržišta važan su čimbenik za očuvanje tržišnog udjela poduzeća ($R^2=0,5$; tablica 14.).

Tablica 14. Regresijski model utjecaja strategija marketinga na uspješnost očuvanja tržišnog udjela poduzeća

Sažetak modela^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,707 ^a	,500	,492	,711	2,131

a. Nezavisne varijable: strategija odnosa s potrošačima, proizvoda, cijene, promocije i distribucije, izlaska na nova tržišta.

b. Zavisna varijabla: tržišni udio poduzeća.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	153,084	5	30,617	60,596	,000 ^a
Residual	153,095	303	,505		
Total	306,179	308			

a. Nezavisne varijable: strategija odnosa s potrošačima, proizvoda, cijene, promocije i distribucije, izlaska na nova tržišta.

b. Zavisna varijabla: tržišni udio poduzeća.

Koeficijenti^a

Model	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani Koeficijenti	Nestandardizirani koeficijenti	Sig.
	B	Std. greška	Beta		
Strategije (Constant)	,844	,273		3,086	,002
Odnos s potrošačima	,202	,082	,129	2,473	,014
Cijene	-,010	,096	-,006	-,100	,920
Proizvod	,145	,068	,113	2,125	,034
Distribucije i promocija	-,032	,076	-,023	-,419	,679
Nova tržišta	,585	,046	,602	12,754	,000

a. Tržišni udio poduzeća.

Zaključno, podatci sugeriraju da **tri strategije u ovoj grupi imaju snažnu povezanost sa tržišnim udjelom poduzeća. To su, redosljedom: osvajanje novih tržišta, razvoj odnosa s potrošačima i razvoj proizvoda.** Zanimljivo je napomenuti da je tržišni udio značajno povezan sa stranim tržištima, ali manje s razvojem odnosa s postojećim potrošačima. Sam zaključak je podržan odsustvom bilo kakve povezanosti između promocije i distribucije sa osvajanjem većeg tržišnog udjela. Dakle, povećanje ulaganja u oglašavanje, izbor medija i sadržaja poruke, kao ni broja distribucijskih kanala nemaju pozitivan učinak na povećanje tržišnog udjela u kriznim vremenima.

9. Zaključak

Nakon ovog istraživanja, jasno je vidljivo da **usmjerenost poduzeća na potrošača, proizvod i nova tržišta, utječe na povećanje prihoda i tržišnog udjela. Oni koji se fokusiraju i na inovacije i razvoj proizvoda i na nova tržišta postižu bolje rezultate i u prodaji.** Naše istraživanje, prvo, pokazuje kako gospodarska kriza utječe na uspješnost poduzeća, zatim ispituje utjecaj strategija marketinga na uspješnost u takvim uvjetima i identificira one strategije marketinga koje mogu pomoći poduzećima u održanju uspješnosti unatoč turbulencijama u okolini. Iako postoje istraživanja u literaturi s naglaskom na opće mjere koje su poduzela poduzeća kako bi se umanjio negativan učinak u takvim situacijama, oni ne uspijevaju objasniti utjecaj posljedica krize na pokazatelje uspješnosti. Potezi kao što su, primjerice, otpuštanje radne snage ili smanjivanje kapaciteta proizvodnje, imaju samo kratkoročne efekte na uspješnost poslovanja.

Drugo, ovo je istraživanje obuhvatilo i kvalitativne i kvantitativne podatke i time pružilo kompletne dokaze donositeljima odluka i marketinškim stručnjacima, za najučinkovitiju strategiju koja je primjenjiva tijekom gospodarske krize. Mjere uspješnosti postavljene kao zavisne varijable su profit, prodaja i tržišni udio. Stoga, **dobro pripremljena poduzeća mogu opstati i čak biti profitabilna tijekom takve situacije, prikladnim modificiranjem strategije kao odgovorom na radikalno promjenljive uvjete u okolini.** Treće, istraživanjem je pokazano da **povećanje proračuna za razvoj novih proizvoda, unatoč svim financijskim ograničenjima uzrokovanih krizom, ima vrlo veliki utjecaj na uspješnost** i u smislu povećanja profita i prodaje i tržišnog udjela. Stoga bi bilo korisno: a) što više usmjeravati istraživanje i razvoj prema razvoju proizvoda koji zauzimaju tržišne niše, i b) primijenjivati tehnologiju i proizvodne metode koji smanjuju troškove. Navedeno saznanje je u skladu s literaturom. Na primjer, DeDee and Vorhies su utvrdili da mala i srednja poduzeća, koja naglašavaju povećanje sposobnosti novih proizvoda tijekom gospodarskog pada, ostvaruju veći povrat kapitala od ostalih,⁴¹ dok Roberts zaključuje da je predstavljanje novog proizvoda tijekom recesije krucijalno, te dovodi do snažnog oporavka i profitabilnosti.⁴²

Ovo istraživanje također sugerira zaključak da je vrlo upitno primjenjivati taktiku smanjenja cijena tijekom kriznih vremena. Samo promjena cijene, u bilo kojem smjeru, ne utječe na uspješnost poslovanja te je potrebno analizirati i ostale čimbenike. Također je utvrđeno da strategije kao što su promocija, prodaja i distribucija kroz trgovine neće imati nikakvog utjecaja na uspješnost. Navedeno je u suprotnosti sa zaključkom Barnneta koji je utvrdio da su poduzeća koja su nastavila osposobljavati svoje marketinško osoblje tijekom krize, ostvarila superiorniju uspješnost.⁴³

Razvijanje odnosa s potrošačima je vrlo značajna strategija u kriznim razdobljima. Poduzeća bi trebala osigurati lojalnost postojećih potrošača i putem njihovih preporuka olakšati ulazak na nova tržišta.⁴⁴ Štoviše, za marketing putem usmene predaje, kojeg čine potrošači za poduzeće i za koji poduzeća ne trebaju izdvajati velike novce, u uvjetima krize, može imati dalekosežne pozitivne učinke. **Ulazak na strana tržišta jedna je od ključnih strategija za suzbijanje negativnih učinaka gospodarske krize.**⁴⁵ Međutim, poduzeća ju moraju provoditi kao dugoročnu strategiju, uz dobro planiranje, za razliku od strategije konkurentnog izvoza koja je više kratkoročna.

Ulaganje u promociju, prema mišljenjima vlasnika/menadžera, nije od velike važnosti za poduzeća u razdoblju krize. No, smanjen interes potrošača, radi smanjenja dohotka, može se osnažiti kroz promotivne aktivnosti. Ovim sredstvima poduzeća mogu privući privremene kupce, budući da kupci imaju naviku češće mijenjati preferencije tijekom krize. Element koji se ističe najviše u promociji je oglašavanje. Suprotno ovom istraživanju, Ang je došao do zaključka, promatrajući Azijsku ekonomsku krizu, da su se singapurska

41 Op. cit 25, pp. 46-61.

42 Roberts, K. (2003), "What strategic investment should you make during a recession to gain competition", Strategy & Leadership, Vol. 31 No. 4, str. 31-9.

43 Op. cit 27, str. 118-26.

44 Op. cit 18, str. 97-118.

45 Op. vit. 19., 54-65.

poduzeća, kada su povećala proračun za promociju (posebno za oglašavanje) bolje prilagodila krizi, nego što su to učinila poduzeća u SAD-u tijekom Naftne krize.⁴⁶ Također je dodao da oglašavanje treba biti popraćeno s promjenama u samom stilu oglašavanja. Na isti način, pravilno upravljanje odnosima s javnošću može biti značajan element promocije u navedenim situacijama. Ako su pak potrošači sumnjivi oko oglašavanja, raste oslanjanje na naizgled nekomercijalna pomagala, kao što su novine i časopisi.⁴⁷ Potrošačima se treba objasniti zašto je ponuda vrijedna i koliko zadovoljava želje i potrebe potrošača.

Na kraju, rezultati ovoga istraživanja podsjećaju da poduzeća trebaju povećati sredstva za uvođenje novih proizvoda na tržište. Također, čini se da ponuda proizvoda veće kvalitete ima pozitivan utjecaj na uspješnost u vrijeme krize, dok smanjenje cijena ima negativan utjecaj na uspješnost. Kao što su Ang i suradnici objasnili, odluka o kvaliteti proizvoda uvijek treba biti povezana s odlukama o cijeni proizvoda.⁴⁸ **Prema tome, za uspješnost poslovanja tijekom gospodarske krize vlasnici i menadžeri moraju se usredotočiti na strategiju odnosa s potrošačima, na uvođenje novih proizvoda i na strategiju izlaska na nova tržišta, ali u skladu s ostalim strategijama, koje im, ovisno o kontekstu i percepciji vlastitih ne/mogućnosti, stoje na raspolaganju.**

46 Ang, S.H. (2001b), "Personality influences on consumption: insight from the Asian economic crisis", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 13 No. 1, str. 5-20.

47 Op. cit 18, str. 97-118.

48 Ibid.

LITERATURA I IZVORI:

- Ang, S.H. (2001a), "Crisis marketing: a comparison across economic scenarios", *International Business Review*, Vol. 10, pp. 263-84.; Ang, S.H., Leong, S.M. and Kotler, P. (2000), "The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 97-119.; Zurawicki, L. and Braidot, N. (2005), "Consumer during crisis: responses from the middle class in Argentina", *Journal of Business Research*, Vol. 58, str. 1100-9.
- Ang, S.H. (2001b), "Personality influences on consumption: insight from the Asian economic crisis", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 13 No. 1, str. 5-20.
- Beaver, G. and Ross, C. (1999), "Recessionary consequences on small business management and business development: the abandonment of strategy", *Strategic Change*, Vol. 8 No. 5, str. 251-61.;
- Bennett, R. (2005), "Marketing policies of companies in a cyclical sector: an empirical study of the construction industry in the United Kingdom", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20 No. 3, str. 118-26.
- Christian Grönroos, (2008) "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, Vol. 20 Iss: 4, str.298 - 314
- Clark, P. and Mueller, F. (1996) „Organisations and Nations: from Universalism to Institutionalism?", *British Journal of Management*, 7, 2, str. 125-139
- Čengić, D. i sur. (2011.), *Poduzeća i kriza 2011. Rezultati istraživanja*. Zagreb: KAS, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- DeDee, K.J. and Vorhies, D.W. (1998), "Retrenchment activities of small firms during economic downturn: an empirical investigation", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36 No. 3, str. 46-61.
- Eisenhardt, K. M. (2002). *Building Theory from Case Study Research*. In: M. A. Huberman & M. B. Miles
- Eurochambres Economic survey; dostupno na: <http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&id=2132>
- Ferdelji, V. (2011), Predsjednik Uprave Elektrokontakta Intervju za potrebe rada i <http://www.eukonomist.com/index.php/Video-intervju-Vladimir-Ferdelji>
- Geroski, P.A. i Gregg, P. (1997) *Coping with Recession: UK Company Performance in Adversity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Goad, G.P. (1999), "Playing by new rules", *Far Eastern Economic Review*, May, str. 38-9.
- HGK, dostupno na : <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/19232.pdf>
- HM Treasury (2009) *Budget 2009: Building Britain's Future*, dostupno na: http://downloads.bbc.co.uk/news/nol/shared/bsp/hi/pdfs/22_04_09bud09_completereport_2591.pdf
- http://www.london.gov.uk/mayor/economic_unit/docs/londons_economy_today_no84_270809.pdf
- International Monetary Fund (2009a) <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/update/02/pdf/0709.pdf>
- International Monetary Fund (IMF) (2009b) *World Economic Outlook: Crisis and Recovery*, dostupno na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>
- Kim, P. (1992), "Does advertising work: a review of the evidence", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, str. 5-21.;
- Kotler, P. i Armstrong, G. (2006), *Principles of Marketing*, 11th ed., Pearson-Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Laitinen, E.K. (2000), "Long-term success of adaptation strategies: evidence from Finnish companies", *Long Range Planning*, Vol. 33, str. 805-30.
- Maxwell, J. A. (2002). Understanding and Validity in Qualitative Research. In: M. A. Huberman & M. B.
- Mehmet Haluk Köksal, Engin Özgül, (2007) "The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 Iss: 4, str.326 - 342
- Miles (Eds.), *The Qualitative Researcher's Companion* (pp. 37-65). Thousands Oaks: Sage Publications, str.53
- Morbey, G.K. and Dugal, S. (1992), "Corporate R&D spending during recession", *Research Technology Management*, Vol. 35 No. 4, str. 42-5.
- Op.cit 12.; str. 327
- Pearce, J.A. and Michael, S.C. (1997), "Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession resistant", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, str. 301-14.
- Rao, C.P., Erramilli, M.K. and Ganesh, G.K. (1988), "Impact of domestic recession on export marketing behavior", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 2, str. 54-65.
- Roberts, K. (2003), "What strategic investment should you make during a recession to gain competition", *Strategy & Leadership*, Vol. 31 No. 4, str. 31-9.
- Roberts, K. (2003), "What strategic investment should you make during a recession to gain competition", *Strategy & Leadership*, Vol. 31 No. 4, str. 31-9.
- Schoenberger, E. (1997) *The Cultural Crisis of the Firm*, Blackwell, Oxford;
- Shama, A. (1978), "Management and consumers in an era of stagflation", *Journal of Marketing*, July, str. 43-52.
- Shama, A. (1981), "Coping with stagflation: voluntary simplicity", *Journal of Marketing*, Vol. 45, str. 120-34.
- Shama, A. (1992), "Managing marketing during stagflation in Yugoslavia", *International Marketing Review*, Vol. 9, str. 44-52.
- Shama, A. (1993) „Marketing Strategies During Recession: A Comparison of Small and Large Firms", *Journal of Small Business Management*, 31, 3, 62-72.; Michael S. and Robbins D. (1998) „Retrenchment among Small Manufacturing Firms during Recession", *Journal of Small Business Management* 36, 3, str. 35-45.
- Shrager, C.A. (1991), "Corporate growth strategies in a recession", *The Corporate Growth Report*, Vol. 9 No. 2, str. 4-5.
- Thomas, J., Clark, S. and Gioia, D. (1993) „Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes", *Academy of Management Journal*, 36, 2, str. 239-270
- Walker, Orville C. i Robert W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, 51 (July), 15-33.
- Werner, L.R. (1991), "Marketing strategies for the recession", *Management Review*, Vol. 80 No. 8, str. 29-30.
- Whitley, R. (2007) *Business Systems and Organisational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Whittington, R. (1989) *Corporate Strategies in Recession and Recovery: Social Structure and Strategic Choice*, Unwin Hyman, London.
- Williamson, P.J. (2001), "The new competitive game in Asia", *Ivey Business Journal*, Vol. 65, str. 30-4.
- World Bank (2009) *Global Development Finance 2009: Charting a Global Recovery*, dostupno na: http://siteresources.worldbank.org/INTGDF2009/Resources/gdf_combined_web.pdf; International Monetary Fund (IMF) (2009a) World Economic Outlook Update: Contractionary Forces Receding But Weak Recovery Ahead, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/update/02/pdf/0709.pdf>
- Zehir, C. (2005), "The activation level of crises and the change of strategic targets of enterprises in Turkey during the depression era", *Journal of the American Academy of Business*, Vol. 5 No. 2, str. 293-9.;
- Zehir, C. and Savi, F.Z. (2004), "A field research about implications of organizational downsizing on employees working for Turkish public banks", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5 Nos 1/2, str. 343-9.

Kriza, tržište rada i ne/zaposlenost: europska i hrvatska perspektiva

1. Uvod

Na globalnom financijskom tržištu kriza je započela u drugoj polovici 2008. godine, a njeno najžešće razdoblje zabilježeno je na prijelazu iz 2008. u 2009. godinu. Ocjenjeno je da se **radi o najsnažnijoj i najraširenijoj recesiji od II. svjetskog rata**. U nekim je slučajevima smanjenje ekonomske aktivnosti bilo čak najveće od ekonomske krize 30-tih godina prošlog stoljeća. Ova je kriza uslijedila nakon nekoliko godina značajnog gospodarskog rasta i osobito dobrih rezultata na tržištu rada, poglavito u zaposlenosti. No u drugoj polovici 2008. godine ekonomski su se uvjeti i uvjeti na tržištu rada naglo pogoršali pod utjecajem snažne financijske recesije, koja se prenijela i na nefinancijski, tzv. realni sektor gospodarstva.

U Europskoj uniji prvi znakovi ekonomske krize pojavili su se već u drugom tromjesečju 2008. godine, a intenzivnije se kriza reflektirala u trećem tromjesečju, i to s najžešćim financijskim previranjima od 1929. godine. Kriza je uvelike poništila rezultate stabilnog ekonomskog rasta i snažno je utjecala na tržište rada. Zaustavila je opadanje nezaposlenosti koje je trajalo čitavo posljednje desetljeće i pokrenula opadanje zaposlenosti. U Europskoj uniji GDP je pao za 4,2 % u 2009. godini u odnosu na prethodnu godinu¹, a industrijska proizvodnja je smanjena na razinu s kraja 90-tih godina prošlog stoljeća. Nadalje, oko 23 milijuna ljudi ostalo je nezaposleno, što iznosi oko 10 % ekonomski aktivnog stanovništva (Eurostat Newsrelease; Euroindicators (18/2011 – 1 February 2011), http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ity_public/3-01022011-ap/en/3-01022011-ap-en.pdf).

Kao odgovor na krizu, Europska unija je u prosincu 2008. godine donijela Europski plan gospodarskog opravka (European Economic Recovery Plan - EERP) s proračunom od 200 bilijuna eura (1,5 % od GDP-a) kako bi se usporio ekonomski pad i stvorili uvjeti za oporavak. Mjere strukturne reforme koje su činile okosnicu EERP odnosile su se, između ostaloga, na poticajne mjere vezane za tržište rada i mjere socijalne politike koje su nastojale ojačati kupovnu moć domaćinstava i potaknuti potrošnju, a time povećati potražnju za robama i uslugama i, posljedično tome, za radom. U zemljama članicama postojao je široki konsenzus da se takve diskrecijske mjere provode pravodobno, privremeno, ciljano, pravično i koordinirano, u skladu s principima fleksibilnosti (European Economic Recovery Plan, 2008., Brussels, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication13504_en.pdf).

2. Kretanja na tržištu rada Europske unije u razdoblju krize

S obzirom na efekt odgođene reakcije, **utjecaj krize je 2008. godine na tržištu rada bio prilično ograničen**. Gospodarski pad je započeo u drugom tromjesečju 2008. godine kada je zabilježen pad GDP na kvartalnoj razini. Istodobno rast zaposlenosti bilježi vrhunac, a stopa nezaposlenosti počinje rasti nakon što je prethodno tromjesečje dostigla najnižu točku u posljednjem desetljeću od 6,7 %. Za usporedbu: stopa nezaposlenosti je u zadnjem tromjesečju 2007. i drugom tromjesečju 2008. godine iznosila 6,9 % (Unemployment rate, quarterly average, by sex and age groups, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_q&lang=en). Nepovoljna gospodarska kretanja uzrokovala su snažan pad potražnje za radom u 2008. i 2009. godini, što je, naravno, utjecalo na rast nezaposlenosti.

¹ U 2008. godini zabilježen je rast od 0,5 %, a 2007. od 3,0 %. (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>).

Stopa slobodnih radnih mjesta² je u Europskoj uniji kontinuirano opadala od drugog tromjesečja 2008. do trećeg tromjesečja 2009. godine. U prvom kvartalu 2008. godine ta je stopa iznosila 2,2 %, da bi se u trećem kvartalu 2009. godine smanjila na 1,3 %. Sveukupno u tom je razdoblju zabilježen pad stope slobodnih radnih mjesta za 0,9 postotnih bodova ili, drugim riječima, ukupan broj slobodnih radnih mjesta smanjio se za oko 40 %. U prvom tromjesečju 2010. godine stopa slobodnih radnih mjesta je ponovo porasla i iznosila je 1,5 %, što je dosta niže od vrijednosti postignutih početkom 2008. godine, a na toj se je vrijednosti do sada stabilizirala. Promatrano po zemljama članicama Europske unije, situacija je poprilično različita, pa je tako u drugom tromjesečju 2010. godine stopa slobodnih radnih mjesta bila najniža u Francuskoj (samo 0,4 %), a najviša u Njemačkoj (2,5 %) (Employment in Europe 2010; 2010:22).

2. 1. Zaposlenost

Što se **zaposlenosti** tiče, **ona je na krizu reagirala s uobičajenim odmakom**. Tržište rada je počelo značajnije reagirati, tj. bilježiti negativna kretanja, u drugom tromjesečju 2008. godine. Prvo je zabilježen vrlo skroman rast, osobito ako ga usporedimo s rastom iz 2006. i 2007. godine, a u drugoj polovici 2008. godine je zabilježen pad zaposlenosti. Tek u drugom tromjesečju 2010. godine zabilježena je stagnacija zaposlenosti u odnosu na prethodno tromjesečje. Potrebno je naglasiti da je u SAD-u situacija na tržištu rada bila nepovoljnija u odnosu na Europsku uniju. Naime, zaposlenost je u EU u razdoblju od drugog tromjesečja 2008. godine do drugog tromjesečja 2010. pala za 2,5 %, dok se ukupna ne-agrarna zaposlenost u SAD-u smanjila za 6 % u razdoblju od prvog tromjesečja 2008. do kraja 2009. godine odnosno posljednjeg kvartala negativnog rasta u SAD-u (Employment in Europe 2010; 2010:25-34).

Neke **podskupine stanovništva** bile su jače pogođene recesijom od drugih. Uspoređujemo li položaj pojedinih skupina na tržištu rada po **spolu, evidentno je da su muškarci bili krizom više pogođeni od žena**, što je posljedica sektorske distribucije zaposlenosti po spolu, te distribuciji po veličini poduzeća i tipu posla. Naime, koncentracija žena je veća u tzv. part-time zaposlenosti (tj. zaposlenosti u radnom vremenu kraćem od punog radnog vremena), manjim poduzećima, slabije plaćenim poslovima i gospodarskim sektorima koji su manje podložni cikličkim promjenama, poput administrativnog sektora, zdravstva, obrazovanja i socijalne zaštite. Recesija je imala snažniji negativni učinak u tzv. tradicionalno muškim sektorima kao što su graditeljstvo i neke grane prerađivačke industrije. Tako je u razdoblju od drugog tromjesečja 2008. godine do drugog tromjesečja 2010. stopa zaposlenosti muškaraca pala je za 2,7 postotna boda (sa 73,0 % na 70,2 %), dok je stopa zaposlenosti žena istodobno smanjena za 0,7 postotnih bodova (s 59,1 % na 58,4 %). Osobit je pad od 4,2 postotna boda u tom razdoblju zabilježen kod mladih muškaraca (od 15 do 24 godine).

Kod žena iste dobne skupine, i u istom razdoblju, također je zabilježen pad stope zaposlenosti, ali je on bio značajno niži i iznosio 2,6 postotna boda. Važno je također spomenuti da je stopa zaposlenosti muškaraca u dobi od 55 do 64 godine pala za 0,4 postotnih bodova, a kod žena iste dobne skupine ona je čak povećana za 1,6 postotni bod (Employment – main characteristics and rates, Quarterly data, Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables). No moramo napomenuti da su dosadašnja iskustva pokazala da, iako je muška radna snaga snažnije pogođena recesijom, u doba oporavka tržišta rada muškarci se brže zapošljavaju nego žene, pa možemo očekivati da će se to dogoditi i ovaj puta s ponovnim zamahom gospodarskih aktivnosti.

Nadalje, promatrano prema **razini stručnog obrazovanja, kod pripadnika svih obrazovnih razina zabilježen je pad stope zaposlenosti**. No, kao i u dosadašnjim recesijskim razdobljima, **najviše je smanjena stopa zaposlenosti nisko obrazovanih radnika, a najmanje visoko obrazovanih**. Tako je u razdoblju od drugog tromjesečja 2008. godine do drugog tromjesečja 2010. godine stopa zaposlenosti nisko obrazovanih radnika smanjena za 3,0 postotna boda (sa 48,1 % na 45,1 %), dok je stopa zaposlenosti visoko obrazovanih istodobno smanjena za 1,4 postotni bod (s 84,1 % na 82,8 %) (Employment – main characteristics and

² Stopa slobodnih radnih mjesta (*engl. job vacancy rate*) = udio slobodnih radnih mjesta u zbroju slobodnih i popunjenih radnih mjesta.

rates, Quarterly data, Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables).

Promatrano po dobi, mlade osobe (15-24 godine) su razmjerno najviše bile pogođene padom zaposlenosti, što je uglavnom posljedica vrlo raširenog rada na određeno vrijeme kod mlade populacije. Tako je npr. 2008. godine 40 % mladih od 15 do 24 godine radilo na određeno vrijeme, a u populaciji od 25 do 64 godine ovaj je udio iznosio 11 % (Employment in Europe 2010; 2010:52-54). Kod starijih radnika, tj. dobne skupine od 55 do 64 godine, zaposlenost je čak rasla, bez obzira na cikličke promjene u gospodarstvu. Njihova se stopa zaposlenosti neprestano povećavala, uslijed reformi radnog i mirovinskog zakonodavstva koje su poticale ostanak starijih radnika u svijetu rada. Tako je npr. 2001. godine ona iznosila 37,7 %, 2005. godine 42,3 %, 2007. godine 44,6 %, 2008. godine 45,6 %, a 2009. godine 46,0 % (Employment rate of older workers by gender, Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables).

S obzirom na pojedine skupine stanovništva, možemo konstatirati da su **u Europskoj uniji ekonomskom krizom najžešće bili pogođeni muškarci, mladi, migranti, nisko obrazovani i oni s ugovorima na određeno vrijeme.** Potrebno je naglasiti da se, izuzev muškaraca, radi o inače osjetljivim skupinama na tržištu rada. Promatrano po **sektorima**, zaposlenost je u razdoblju od drugog tromjesečja 2008. do drugog tromjesečja 2010. godine smanjena u gotovo svim sektorima. No **najveći je pad zaposlenosti u apsolutnim vrijednostima zabilježen u prerađivačkoj industriji (8,9 %) i građevinarstvu, dok je u uslugama zabilježen pad od samo 0,1 %.** Potrebno je spomenuti da je pad proizvodnje u prerađivačkoj industriji iznosio čak 18 % i bilježen je pet kvartala zaredom. U građevinarstvu je pad aktivnosti trajao najdulje, 8 kvartala zaredom. Sredinom 2009. godine industrijska proizvodnja je u Europskoj uniji smanjena na razinu koju je imala krajem 90-tih godina prošlog stoljeća.

Utjecaj krize na prerađivačku industriju bio je izrazito snažan, osobito na samom početku, ukazujući istodobno na ekstenzivno korištenje ugovora na određeno vrijeme u brojnim granama industrije, poput automobilske industrije, strojogradnje, proizvodnje metala, proizvodnje papira i proizvoda od papira. Neki su se sektori nalazili u restrukturiranju i bilježili pad proizvodnje i prije krize, kao npr. proizvodnja tekstila, proizvodnja obuće, proizvodnja kože i proizvodnja namještaja. Ove su grane industrije prolazile kroz još snažniju prilagodbu zaposlenosti od ostalih grana s obzirom na to da je kriza dodatno utjecala na smanjenje proizvodnje koje je u tim industrijama trajalo već duže vrijeme. Prema European Restructuring Monitor (ERM), od drugog tromjesečja 2008. do drugog tromjesečja 2010. godine odnos zatvorenih i otvorenih radnih mjesta je iznosio 2,7:1. Dakle, **uslijed restrukturiranja gospodarstva izgubljeno je oko 1.248.000 radnih mjesta, a samo 458.00 je otvoreno.** Od ukupnog broja izgubljenih radnih mjesta 47 % je otpalo na prerađivačku industriju - najviše na automobilsku industriju, a potom industriju metala i strojogradnju (Employment in Europe 2010; 2010:31).

Za vrijeme recesije zaposlenost se, prije svega, prilagođavala i s obzirom **na tip zaposlenosti. Najsnažnija ciklička komponenta zaposlenosti u krizi je zapravo smanjivanje radnih mjesta na određeno vrijeme** (*engl. temporary employment*). Stoga su u krizi najviše stradali kratkotrajni privremeni poslovi, i to posebno oni koje su osiguravale privatne agencije za posredovanje pri zapošljavanju (*eng. temporary agencies*). Tome u prilog govore sljedeći podaci: dok je 2008. godine samo 14,0 % radnika radilo na određeno vrijeme, njihov se broj gotovo prepolovio do kraja 2009. godine (Employment in Europe 2010; 2010:41). Međutim, upravo su ti poslovi u drugoj polovici 2009. godine, a osobito u 2010. godini ponovo intenzivirani pa su tako aktivnosti posredovanja pri zapošljavanju ovih agencija doživjele snažan oporavak, što je bio jedan od vodećih indikatora opravka tržišta rada.

Za razliku od rada na određeno vrijeme, **rad u radnom vremenu kraćem od punog radnog vremena** (*engl. part-time work*) **je povećan, čemu je uvelike doprinijela konverzija rada u punom radnom vremenu u rad u radnom vremenu kraćem od punog radnog vremena,** uslijed smanjenog obujma ukupnog rada. Naime, jedna od mjera koje poslodavac može primijeniti u kriznim razdobljima, kako bi izbjegao otpuštanje radnika, je zapošljavanje u radnom vremenu kraćem od punog radnog vremena umjesto u punom radnom vremenu. Analitičari tržišta rada smatraju da je part-time zapošljavanje učinkovit mehanizam za apsorpiranje

šokova tijekom krize pa se stoga i događa da radna mjesta s punim radnim vremenom u velikoj mjeri preraštaju u part-time poslove.

Tijekom recesije poduzeća su vrlo često primjenjivala mjeru smanjenja sati rada kako bi se prilagodila smanjenoj potražnji. U mnogim članicama EU postojali su programi smanjivanja sati rada (tj. intenziviranja rada u radnom vremenu kraćem od punog) koje je poticala država, kako bi se sačuvalo što više radnih mjesta. Njemačka je imala jedan takav kompenzacijski program: poslodavci su mogli aplicirati za privremenu državnu potporu kako bi namaknuli sredstva do pune plaće radnicima koji su radili u radnom vremenu kraćem od punog radnog vremena. Takvi programi su osobito bili od koristi u onim granama prerađivačke industrije koje su u recesiji najviše stradale, poput industrije tekstila, te industrije kože i obuće. U razdoblju oporavka, sati rada povećani su u gotovo svim sektorima, a osobito u prerađivačkoj industriji, djelatnosti kućanstva kao poslodavca, te u nekim uslužnim djelatnostima poput zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, obrazovanja, administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima. S povećanjem sati rada povećao se i broj zaposlenih radnika. No, u nekim djelatnostima s porastom sati rada zaposlenost se čak smanjila, kao primjerice, u prerađivačkoj industriji, građevinarstvu, rudarstvu i vađenju i prijevozu i skladištenju.

2. 2. Nezaposlenost

Unatoč nepovoljnim kretanjima na tržištu rada stopa ekonomske aktivnosti je u Europskoj uniji ostala gotovo nepromijenjena u kriznom razdoblju, i to na razini od oko 71 %. Tako je u drugom tromjesečju 2008. godine stopa ekonomske aktivnosti iznosila 70,9 %, a u drugom tromjesečju 2010. je porasla na 71,1 %, što ukazuje na činjenicu da kriza nije bitno utjecala na ukupnu ponudu rada. Pri tom je vrijedno naglasiti da je sudjelovanje žena na tržištu rada i dalje bilo u porastu. Iskustva SAD-a bila su upravo suprotna: stopa ekonomske aktivnosti je u kriznom razdoblju opadala, a stopa nezaposlenosti je značajno povećana. Tako je npr. u razdoblju od prvog tromjesečja 2008. godine do drugog tromjesečja 2010. stopa nezaposlenosti u Europskoj uniji porasla za 2,9 postotna boda, tj. od 6,7 % na 9,6 %. U SAD-u je ona istodobno porasla za 5,5 postotnih bodova (Employment in Europe 2010; 2010:34).

Iako je nezaposlenost u Europskoj uniji rasla, rast je bio niži od očekivanog. Postoji nekoliko razloga za takva kretanja na tržištu rada: a) kriza je Europsku uniju zahvatila kasnije; b) sektorski šokovi u financijama, graditeljstvu i poslovanju nekretninama nisu bili tako snažni kao u SAD-u; c) radno zakonodavstvo u EU ima snažnije obilježje protektivnosti; d) u Europskoj uniji su se više koristile mjere unutarnje prilagodbe poduzeća, kao što su skraćeno radno vrijeme, privremene obustave proizvodnje i sl. Takve su mjere omogućile izbjegavanje otpuštanja radnika (osobito se to odnosi na Njemačku). Za razliku od Europske unije gdje se preferiralo smanjenje broja radnih sati, u SAD-u je otpuštanje radnika bila automatska mjera, što je za posljedicu imalo snažniji porast nezaposlenosti. No stanje nije bilo jednako u svim članicama Europske unije. U drugoj godini krize stopa nezaposlenosti je čak smanjena u Austriji, Njemačkoj i Luksemburgu, a značajno je povećana u baltičkim zemljama. Tako je npr. 2009. stopa nezaposlenosti u Letoniji iznosila 17,1 %, Litvi 13,7 %, u Estoniji 13,8 %, dok je npr u Nizozemskoj bila 3,7 % i u Austriji 4,8 % (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/database).

Kao što smo konstatirali kod zaposlenosti da je na krizu reagirala s uobičajenim odmakom, to vrijedi i za nezaposlenost. Dakle, u prva tri tromjesečja 2008. godine, stope nezaposlenosti u Europskoj uniji su bile relativno niske, što se vidi iz sljedeće tablice u kojoj je prikazano kretanje stopa nezaposlenosti u kriznom razdoblju, tj. od 2008. do 2010. godine po tromjesečjima i po **spolu** (usp. tablicu 1.).

Dakle, kao što vidimo, **tek potkraj 2008. godine rast nezaposlenosti je počela uzimati maha pa, shodno tome, stopa ukupne nezaposlenosti, a jednako tako i stope muške i ženske nezaposlenosti, bilježe konstantan porast sve do drugog tromjesečja 2010. godine.** Najviša stopa ukupne nezaposlenosti od 10,1 % zabilježena je u prvom tromjesečju 2010. godine, što je 3 postotna boda više nego na početku promatranog razdoblja. No, promatrano po spolu, taj porast nije bio ujednačen. Tako je npr. za muškarce on iznosio 3,7, a za žene 2,1 postotna boda. Kao i kod prijašnjih recesijskih razdoblja, nezaposlenost muškaraca je rasla brže od nezaposlenosti žena, osobito u prvoj godini krize. Posljedica takvih kretanja je izjednačavanje stopa nezaposlenosti oba spola početkom 2009. godine. Kao što vidimo iz prethodne tablice, stopa nezapo-

Tablica 1. **Stope nezaposlenosti u EU-27 po tromjesečjima i po spolu (2008. – 2010.)**

Kvartal	Ukupno	Muškarci	Žene	Ž-M
2008/1	7,1	6,7	7,6	0,9
2008/2	6,8	6,4	7,3	0,9
2008/3	6,8	6,4	7,4	1,0
2008/4	7,3	7,0	7,7	0,7
2009/1	8,7	8,7	8,7	0,0
2009/2	8,8	8,9	8,6	-0,3
2009/3	9,0	9,0	8,9	-0,1
2009/4	9,3	9,4	9,2	-0,2
2010/1	10,1	10,4	9,7	-0,7
2010/2	9,5	9,6	9,4	-0,2
2010/3	9,3	9,2	9,4	0,2
2010/4	9,5	9,4	9,5	0,1

Izvor: Eurostat Unemployment rate, quarterly average by sex (not seasonally adjusted)
 (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/database)

slenosti muškaraca je čak pet kvartala bila viša od stopa nezaposlenosti žena (većim dijelom 2009. i u prvoj polovici 2010. godine). No za očekivati je da će se u razdoblju konjunktura muškarci zapošljavati brže od žena, pa će se time i indikatori na tržištu rada promijeniti ponovo u korist muške radne snage.

Promatrano po dobi, nezaposlenost se povećala u svim dobnim skupinama. No valja istaći da su mlade osobe (od 15 do 24 godine) bile jedna od kategorija na tržištu rada koja je najjače bila pogođena krizom. Osobito to vrijedi za mladu mušku populaciju. Stope nezaposlenosti mladih rasle su znatno brže od svih ostalih kategorija na tržištu rada. U posljednjem desetljeću najniža stopa nezaposlenosti mladih osoba zabilježena je 2007. godine kada je iznosila 15,5 %. Do 2010. ta se stopa povećala na 20,7 %, tj. za 5,3 postotnih bodova. Istodobno se stopa nezaposlenosti mladih muškaraca povećala na 21,5 %, tj. za 6,3 postotnih bodova, a mladih žena na 19,7 % odnosno za 2,0 postotna boda (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/database). Kako su mladi jedna od kategorija koja inače spada u osjetljive skupine, kriza je dodatno pogoršala njihove šanse na tržištu rada, uključujući i visoko obrazovane mlade osobe. Paralelno s porastom stope nezaposlenosti, povećala se također stopa neaktivnosti mladih osoba. To nužno ne mora biti loš pokazatelj, pogotovo ako je razlog neaktivnosti obrazovanje ili stručno osposobljavanje. No u kriznim situacijama kada ne vide perspektivu na tržištu rada u skoroj budućnosti mladi su često obeshrabreni za daljnje ulaganje u svoje obrazovanje.

To je poseban hendikep za nisko obrazovane mlade ljude, koji, u kombinaciji sa nedostatkom radnog iskustva, mogu postati dugotrajno nezaposleni, a u krajnjoj instanci i socijalno isključeni. Na tu opasnost ukazuju i neki drugi pokazatelji, kao npr. udio mladih koji nisu u zaposlenosti, obrazovanju ili stručnom osposobljavanju (tzv. NEET, *engl. Not in Employment, Education or Training*). Ova kategorija se smanjivala sve do polovine 2008. godine. **Međutim, uslijed krize udio tzv. NEET se u mladoj populaciji povećao s 11 % polovinom 2008. godine na 13 % polovinom 2010. godine.** U zemljama Europske unije ovaj indikator varira od 4 % u Danskoj i Nizozemskoj do 20 % u Bugarskoj. Nažalost, ta se kategorija u većini EU zemalja nalazi najvećim dijelom u neaktivnoj, a ne u nezaposlenoj populaciji. Ono što dodatno zabrinjava su predviđanja stručnjaka glede mlade populacije koja nisu optimistična. Predviđa se, naime, da će nepovoljna situacija na tržištu rada za mlade osobe potrajati još slijedećih nekoliko godina (Employment in Europe 2010; 2010:59).

Konstantan rast nezaposlenosti u kombinaciji s manjim šansama za povratak u zaposlenost povećao je rizik od dugotrajne nezaposlenosti. Stopa dugotrajne nezaposlenosti³ opadala je sve do trećeg tro-

3 Stopa dugotrajne nezaposlenosti = udio dugotrajno nezaposlenih osoba (duže od 1 godine) u ukupnoj radnoj snazi.

mjesečja 2008. godine kada je iznosila 2,5 %. Od tog se razdoblja ona neprestano povećavala da bi u drugom tromjesečju 2010. godine iznosila 3,7 %. Iako se stopa dugotrajne nezaposlenosti stabilizirala, udio dugotrajne nezaposlenosti u ukupnoj nezaposlenosti i dalje raste, što je posljedica manjeg priliva u nezaposlenost, s jedne strane, i još uvijek smanjenih šansi za zapošljavanje, s druge strane. Tako je polovicom 2010. godine 40 % od ukupno nezaposlenih u Europskoj uniji bilo dugotrajno nezaposleno (Employment in Europe 2010; 2010: 39-40).

Prema procjenama stručnjaka, **ekonomska recesija je završila u trećem tromjesečju 2010. godine. No podaci ukazuju da je oporavak sporiji i mukotrpni u odnosu na prijašnje recesije**, što zapravo i ne čudi s obzirom na razmjere i dubinu ove krize. Potražnja za radom se polako povećava, ali je još uvijek znatno ispod razine dostignute prije krize. Značajno se povećala aktivnost agencija za povremeno kratkoročno zapošljavanje, što je opipljiv znak laganog oporavka tržišta rada. Na znatno brže zapošljavanje se u ovom času ne može računati imajući u vidu razmjere pod-zaposlenosti u velikom broju kompanija Europske unije koje su, da bi sačuvale svoje ljudske resurse, smanjile broj sati rada. Za 2011. godinu Europska komisija predviđa rast zaposlenosti od samo 0,3 % (Employment in Europe 2010; 2010:9). Jednako tako treba imati u vidu da će oporavak u Europskoj uniji biti poprilično neujednačen. Prema pokazateljima tržišta rada, pojedine članice već izlaze iz recesije (najbolji primjer je Njemačka gdje je tijekom 2010. značajno opadala nezaposlenost, a zaposlenost rasla), dok se u nekim članicama rast nezaposlenosti nastavlja i u 2011. godini.

3. Kretanja na tržištu rada u Hrvatskoj u razdoblju krize

Kao što smo u uvodnom dijelu napomenuli, na globalnom financijskom tržištu kriza je započela u drugoj polovici 2008. godine, a njeno najžešće razdoblje zabilježeno je na prijelazu iz 2008. u 2009. godinu. Kakva su kretanja istodobno zabilježena u Hrvatskoj? Kada se kriza „prelila“ preko granica naše zemlje? Što se događalo na hrvatskom tržištu rada od prvih znakova krize do danas?

Učinak globalne ekonomske krize na hrvatsko gospodarstvo i na hrvatsko tržište rada je bio vrlo velik, iako je recesija u Hrvatskoj započela s određenim (ali ne bitnim) odmakom. Tako je, prema procjeni ekonomskih stručnjaka, globalni financijski poremećaj hrvatsko gospodarstvo pogodio krajem 2008. godine. U posljednjem tromjesečju 2008. godine zabilježeno je usporavanje gospodarske aktivnosti za 0,2 %, a 2009. ona je pala za čak 5,8 %, što je najveći pad od osnutka hrvatske države. Taj pad je odražavao pad osobne potrošnje, bruto domaćih ulaganja i izvoza koji su, prije svega, bili odraz nepovoljnije situacije u vanjskom okruženju (Hrvatska: Socijalni utjecaj krize i jačanje otpornosti, 2010:17). Podaci također ukazuju na to da je recesija u Hrvatskoj duže potrajala. U Europskoj uniji je u 2008. godini zabilježen rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) od 0,5 %, a u Hrvatskoj od 0,9 %. U 2009. godini te su vrijednosti za EU iznosile -4,2 %, a za Hrvatsku -8,2 %. Međutim, u Europskoj uniji je 2010. godine zabilježen rast BDP od 1,8 % (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/database), a prema procjenama Državnog zavoda za statistiku BDP u istoj godini u Hrvatskoj i dalje bilježi pad, i to od 1,4 posto (DZS, <http://www.dzs.hr/Hrv/system/news.htm>).

3. 1. Zaposlenost

Uspoređujemo li kretanja na tržištu rada u našoj zemlji s onima u Europskoj uniji, možemo konstatirati da ne postoji značajniji vremenski odmak u reagiranjima na recesijske utjecaje. **Kao i Europskoj uniji, tako je i u našoj zemlji tržište rada na ekonomsku recesiju reagiralo s određenim pomakom.** U sljedećoj tablici (tablica 2.) prikazano je kretanje prosječnog broja zaposlenih osoba i stopa zaposlenosti po **spolu** u razdoblju od 2000. do 2009. godine prema rezultatima ankete o radnoj snazi.

Tablica 2. Kretanje zaposlenosti i stopa zaposlenosti po spolu (2000. - 2009.)

Godina	Zaposleni			Stopa zaposlenosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Ukupno	Muškarci	Žene
2000.	1.553.000	848.500	704.500	51,3	57,4	45,5
2001.	1.469.000	819.000	651.000	51,6	58,9	44,7
2002.	1.527.500	842.500	685.000	53,1	59,8	46,7
2003.	1.536.500	850.500	686.000	53,2	59,9	46,7
2004.	1.562.500	866.500	696.500	54,5	61,3	47,9
2005.	1.573.000	867.000	706.000	54,8	61,2	48,6
2006.	1.586.000	868.000	718.000	55,4	61,6	49,5
2007.	1.614.500	897.250	717.000	57,0	64,2	50,0
2008.	1.635.750	905.000	730.500	57,8	65,0	50,7
2009.	1.605.250	869.250	736.000	56,6	62,4	51,0

Izvor: Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, Anketa o radnoj snazi, Priopćenja broj 9.2.7. za godine 2000-2010.

Kao što vidimo, **pokazatelji vezani za zaposlenost od 2000. godine do 2008. godine ukazivali su na pozitivan razvoj tržišta rada**. Broj zaposlenih osoba u promatranom razdoblju povećan je za 5,3 %. Pri tom je broj zaposlenih muškaraca povećan za 6,7, a žena 3,7 posto. Nadalje, stopa ukupne zaposlenosti povećana je s 51,3 u 2000. godini na 57,8 posto u 2008. godini ili za 6,5 postotnih bodova. Istodobno stopa zaposlenosti muškaraca povećana je za 7,6, a žena za 5,2 postotnih bodova. **Potrebno je istaći da su u trećem tromjesečju 2008. zabilježeni najbolji pokazatelji tržišta rada u posljednja dva desetljeća**. Tada je u Hrvatskoj bilo zaposleno 1.681.000 osoba, stopa ukupne zaposlenosti iznosila je 59,7 % (66,8 % za muškarce i 52,6 % za žene), a stopa nezaposlenosti iznosila je 7,0 %, što je najniža zabilježena stopa nezaposlenosti od kada se ona prati po metodologiji ILO-a, dakle, prema rezultatima Ankete o radnoj snazi⁴ (<http://www.dzs.hr>).

Međutim, **u četvrtom tromjesečju 2008. godine započeo je negativan utjecaj recesije na tržište rada čiji oporavak još nije uslijedio**. U 2009. godine zaposlenost je u odnosu na prethodnu godinu smanjena za 1,9 %. Pri tom je zaposlenost muškaraca smanjena za 4,0 %, a zaposlenost žena je čak povećana za 0,8 %. Naime, radi se o efektu poznatom iz ranijih recesijskih razdoblja kako u svijetu tako i kod nas. Tako je u Hrvatskoj u doba najvećih potresa u gospodarstvu, primjerice početkom devedesetih godina, koncentracija žena u sektoru usluga (odnosno u onim područjima koja recesija manje pogađa) zaštitila žene od većih otpuštanja. Naime, likvidacijama i stečajevima poduzeća jače su bile pogođene "muške" gospodarske grane (građevinarstvo, metalna industrija, strojogradnja i dr.), što je uvjetovalo smanjenje broja zaposlenih muškaraca te njihov veći priliv u nezaposlenost. To se ponovilo i u ovom recesijskom razdoblju. Međutim, u doba konjunktura muška radna snaga prije nalazi posao i brže se zapošljava, dok je kod zapošljavanja žena taj proces sporiji. Ako ekonomski oporavak uslijedi uskoro, ovakav se trend uskoro može očekivati i na hrvatskome tržištu rada.

Unatoč ovakvim kretanjima na tržištu rada, **rodne razlike u stopama zaposlenosti su još uvijek značajne**. Tako je prosječna stopa zaposlenosti muškaraca u 2009. godini je iznosila 62,4 %, a žena 51,0 %. Dakle, stopa zaposlenosti žena bila je 11,4 postotna boda niža od istovjetne stope muškaraca. Valja istaći da je prosječna stopa ukupne zaposlenosti iznosila je 56,6 %, što je, u usporedbi sa zemljama članicama Europske unije, jedna od gotovo najnižih stopa zaposlenosti. Nižu stopu imale su samo Malta (54,9 %) i Mađarska (55,4 %). Istodobno najviše stope zaposlenosti imale su Island (78,3 %), Nizozemska (77,0 %), Danska (75,7 %) i Švedska (72,2 %) (<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do#>).

⁴ Anketu o radnoj snazi (ARS) na uzorku kućanstava Državni zavod za statistiku provodi od 1996. godine prema preporukama, metodama i definicijama Međunarodne organizacije rada. Radi se o mjerenju radne snage, zaposlenosti, podzaposlenosti, nezaposlenosti i neaktivnosti koje je prihvaćeno kao međunarodni standard.

Promatrano po **dobi, kao i u europskim zemljama, u recesijskom razdoblju stope zaposlenosti smanjile su se u svim dobnim kategorijama, osim u najstarijoj dobnj skupini (50 - 64 godine) u kojoj se ona povećavala sve do trećeg tromjesečja 2009. godine.** Od tada i u ovoj kategoriji stopa zaposlenosti pada, što je zasigurno velikim dijelom uzrokovano reakcijom radnika ove dobi na promjene Zakona o mirovinskom osiguranju (Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o mirovinskom osiguranju, NN 149/2009). Naime, nepovoljniji uvjeti umirovljenja utjecali su na veći odliv radnika iz zaposlenosti u mirovinu. Stopa zaposlenosti se od trećeg tromjesečja 2008. godine do drugog tromjesečja 2010. godine najviše smanjila u dobnj skupini od 25 do 49 godina, čak za 8,1 postotnih bodova, tj. od 80,1 % na 72,0 %. Kod muškaraca ove dobnj skupine to smanjenje je iznosilo čak 9,5, a kod žena 6,7 postotnih bodova. Kod najmlađe dobnj skupine (15 - 24 godine) zabilježeno je smanjenje od 5,5 postotnih bodova, tj. njihova stopa zaposlenosti se smanjila s 28,6 % na 23,1 %.

Kao i u gospodarstvima drugih europskih zemalja, kriza je pogodila sve gospodarske sektore. No tijekom cijele 2008. godine ona se nije ozbiljnije reflektirala na registriranu zaposlenost u Hrvatskoj. Tek potkraj 2008. godine zabilježeno je blaže opadanje broja zaposlenih osoba u pravnim osobama. Promatrano po tromjesečjima, u prva tri tromjesečja 2008. godine zaposlenost je blago rasla, da bi se u posljednjem kvartalu smanjila za 1,1 % u odnosu na treći kvartal, što se više može pripisati sezonskim kretanjima, a manje recesiji. Naime, zaposlenost je u tom razdoblju najviše smanjena u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (17,0 %), dok je npr. u graditeljstvu broj zaposlenih stagnirao. Tek 2009. godine kretanja na tržištu rada poprimaju drugačije (dramatičnije) trendove.

U tablici 3. prikazano je kretanje broja zaposlenih osoba u pravnim osobama po djelatnostima NKD 2007. za razdoblje od 2008. do 2010. godine.

Tijekom čitave 2009. godine zaposlenost je imala silazni trend. U odnosu na 2008. godinu ona se smanjila za 3,3 %. Najveći relativni pad od 8,4 % zabilježen je u trgovini, a slijede ostale uslužne djelatnosti (8,1 %), djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (7,6 %) i prerađivačka industrija (6,5 %). U sedam djelatnosti zabilježen je rast zaposlenosti. Najveći relativni rast od 16,5 % zabilježen je u poslovanju nekretninama, a slijede umjetnost, zabava i rekreacija (5,6 %), financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja (3,0 %), obrazovanje (2,9 %) i djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (1,8 %).

Pad zaposlenosti nastavlja se i u 2010. godini pa je tako te godine prosječan broj zaposlenih osoba u pravnim osobama u odnosu na 2009. godinu bio 3,5 % niži. Najveće relativno smanjenje zabilježeno je u rudarstvu i vađenju (14,5 %), građevinarstvu (13,3 %), trgovini (7,0 %) i prerađivačkoj industriji (5,5 %). Najveće relativno povećanje broja zaposlenih osoba je zabilježeno u administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima (5,0 %) i poslovanju nekretninama (4,2 %). **Promatramo li čitavo trogodišnje razdoblje od 2008. do 2010. godine, tj. od izbijanja krize do danas, možemo konstatirati da je zaposlenost sveukupno smanjena za 6,7 %.** Pri tom je najveći relativni pad zabilježen je u rudarstvu i vađenju (17,8 %), građevinarstvu (15,9 %), trgovini (14,8 %) i prerađivačkoj industriji (11,6 %). Pretočeno u apsolutne vrijednosti u tom je razdoblju izgubljeno 83.910 radnih mjesta. **Najviše radnih mjesta izgubljeno je u trgovini, oko 33.000, prerađivačkoj industriji, oko 29.000 i građevinarstvu, preko 17.000.**

Kao i u drugim europskim zemljama, poslodavci su nastojali amortizirati utjecaj kriza sa sredstvima koja su im bila na raspolaganju. Tako je i u Hrvatskoj jedan od načina prilagodbe na tržištu rada bio smanjivanje radnih mjesta na **određeno vrijeme**. Dok je u 2008. godini udio radnika na određeno vrijeme u ukupnoj zaposlenosti iznosio 12,1 %, u 2009. godini on se smanjio na 11,6 %. Neznatno je povećan i **rad u radnom vremenu kraćem od punog radnog vremena**. U 2008. godini 8,9 % od ukupno zaposlenih radilo je u radnom vremenu kraćem od punog, a 2009. godini taj udio se povećao na 9,0 % (Employment in Europe 2010; 2010:195). No ovaj oblik rada ionako u našoj zemlji nije značajnije zastupljen.

Kao što smo u ranijim poglavljima spomenuli, tijekom recesije poduzeća u Europskoj uniji su često primjenjivala mjeru **smanjenja sati rada** kako bi se prilagodila smanjenoj potražnji i istodobno sačuvala svoje najvrjednije ljudske resurse. Mnoge europske države su pomoću posebnih programa poticale ovu mjeru, kako

Tablica 3. **Zaposlene osobe u pravnim osobama po djelatnostima u razdoblju od 2008. do 2010. godine (godišnji prosjek)**

Područje djelatnosti	2008.	2009.	2010.	Indeks 2009./08.	Indeks 2010./09.	Indeks 2010./08.
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	26.481	25.766	24.710	97,3	95,9	93,3
Rudarstvo i vađenje	8.828	8.482	7.255	96,1	85,5	82,2
Prerađivačka industrija	248.853	232.751	219.976	93,5	94,5	88,4
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	16.854	16.858	16.614	100,0	98,6	98,6
Opskrba vodom: uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	21.714	21.356	22.053	98,4	103,3	101,6
Građevinarstvo	108.260	104.978	91.052	97,0	86,7	84,1
Trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikala	222.153	203.494	189.241	91,6	93,0	85,2
Prijevoz i skladištenje	68.490	65.517	62.610	95,7	95,6	91,4
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	50.327	46.500	46.291	92,4	99,6	92,0
Informacije i komunikacije	31.512	31.866	32.217	101,1	101,1	102,2
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	36.686	37.771	36.535	103,0	96,7	99,6
Poslovanje nekretninama	4.954	5.771	6.012	116,5	104,2	121,4
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	53.665	52.860	51.991	98,5	98,4	96,9
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	32.425	32.770	34.409	101,1	105,0	106,1
Javna uprava i obrana; obavezno socijalno osiguranje	106.542	105.797	106.673	99,3	100,8	100,1
Obrazovanje	100.394	103.275	104.981	102,9	101,7	104,6
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	79.139	80.595	81.395	101,8	101,0	102,9
Umjetnost, zabava i rekreacija	19.663	20.765	20.315	105,6	97,8	103,3
Ostale uslužne djelatnosti	15.148	13.913	13.849	91,9	99,5	91,4
Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	0	0	0	0	0	0
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Ukupno RH	1.252.089	1.211.085	1.168.179	96,7	96,5	93,3

Izvor: Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, Zaposleni prema djelatnostima i po spolu, Priopćenja broj 9.2.6. (za relevantne godine 2008.-2010.)

bi sačuvale radna mjesta. Takvih pokušaja je bilo i **u Hrvatskoj. Međutim, ove mjere nisu dale očekivane rezultate.** Naime, Hrvatski sabor je u srpnju 2009. godine donio Zakon o potpori za očuvanje radnih mjesta s ciljem očuvanja radnih mjesta kod poslodavaca koji su nakon 31. 7. 2008. godine imali iskazan gubitak u svojem poslovanju nastao kao posljedica gospodarske i financijske krize. Prema tom zakonu potporu za očuvanje radnih mjesta mogao je koristiti poslodavac koji je skratio trajanje punog radnog vremena na prosječno

vrijeme u trajanju do 32 sata tjedno. U 2009. godini četiri poslodavca su podnijela zahtjev za potporu, a dva su zadovoljila kriterije. Sveukupno ovom je mjerom bilo obuhvaćeno samo 27 osoba. U 2010. godini zahtjev su podnijela tri poslodavca koja nisu zadovoljila kriterije, pa tako mjera nije iskorištena.

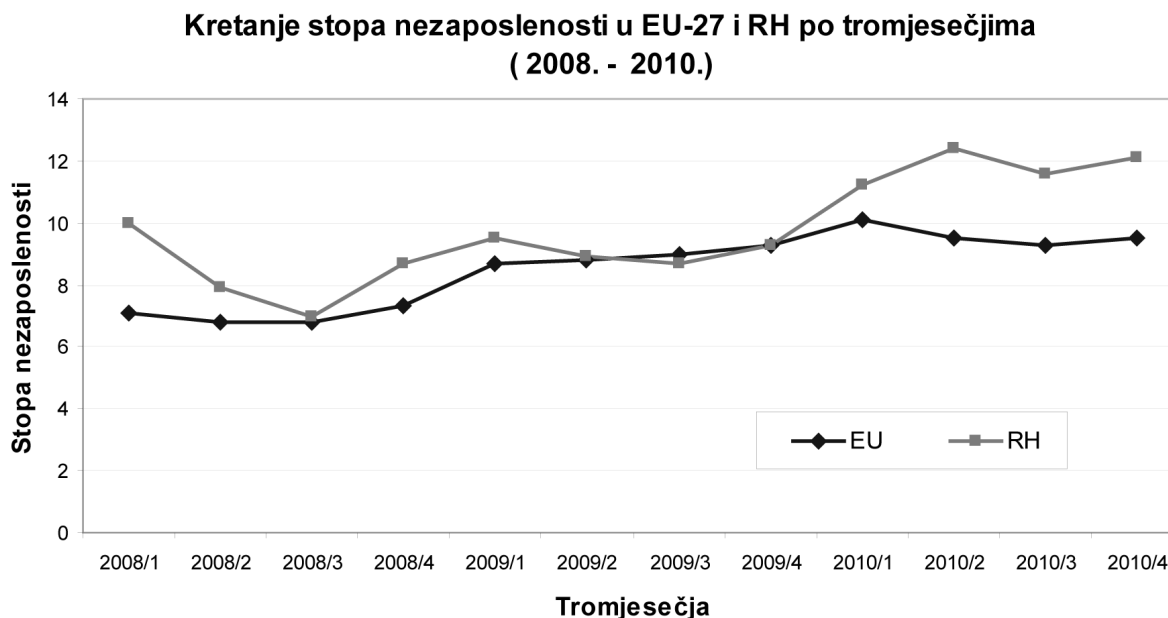
Budući da se niti u 2010. godini nije nazirao oporavak tržišta rada, u Nacionalnom planu za poticanje zapošljavanja za 2011. i 2012. godinu i dalje se promoviraju potpore za očuvanje radnih mjesta u obliku sufinanciranja plaće onih radnika kojem prijeti gubitak radnog mjesta. Naime, mjera je usmjerena na radnike kod poslodavaca koji su u privremenim poteškoćama, a koji su donijeli Program očuvanja radnih mjesta i uveli radni tjedan u punom radnom vremenu kraćem od 40 sati tjedno. Poslodavac pri tom nema beneficija, ali se radniku sufinancira izgubljena zarada nastala skraćivanjem radnog vremena (Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje). O efektima ove mjere još je prerano govoriti, jer je provedba Nacionalnog plana za poticanje zapošljavanja tek nedavno započela.

3. 2. Nezaposlenost

Hrvatska godinama ima vrlo visoku, a tijekom posljednje dvije godine i masovnu nezaposlenost.

Recesija je znatno utjecala na porast nezaposlenosti pa je tom problemu usmjerena velika pažnja javnosti. Ukoliko prihvatimo mišljenja ekonomista da je jedan od osnovnih pokazatelja ekonomskog oporavka opadanje stope nezaposlenosti, tada možemo konstatirati da, za razliku od Europske unije, taj pokazatelj ne ukazuje na izlazak iz recesije. Od početka recesije pa sve do prvih naznaka oporavka tržišta rada nezaposlenost je u Europskoj uniji rasla uzlaznom linijom, dok je njezin tijek u Hrvatskoj imao malo drugačije dimenzije, što je vidljivo iz sljedećeg grafičkog prikaza. U grafikonu je paralelno prikazano kretanje stopa nezaposlenosti u Europskoj uniji i u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2008. do 2010. godine.

Grafikon 1. Kretanje stopa nezaposlenosti u EU-27 i RH po tromjesečjima (2008. – 2010.)



Izvor: Eurostat, Unemployment rate, quarterly average, by sex and age groups, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_q&lang=en

Kao što vidimo, stopa nezaposlenosti je u Europskoj uniji bilježila kontinuirani rast od trećeg tromjesečja 2008. do prvog tromjesečja 2010. godine. Od tada ona ima opadajući trend koji se nastavlja i u 2011. godini. No u Hrvatskoj porast nezaposlenosti nije imao tako pravilnu uzlaznu liniju kao u Europskoj uniji, što je djelomično uvjetovano sezonskim kretanjima na tržištu rada. Naime, potrebno je naglasiti da **zaposlenost i nezaposlenost u našoj zemlji imaju snažno sezonsko obilježje** pa tako nezaposlenost doseže najvišu razinu u zimskim mjesecima, a najnižu u ljetnim mjesecima (obično u lipnju).

Kao i u Europskoj uniji, stopa nezaposlenosti počela je rasti u potkraj 2008. godine. Ona se od trećeg tromjesečja 2008. do četvrtog tromjesečja iste godine povećala za 1,7 postotni bod (sa 7,0 % na 8,7 %). Taj trend nastavljen je u prvom tromjesečju 2009., da bi sljedeća dva tromjesečja ponovo poprimila silazni trend. Potkraj 2009. stopa se ponovo povećala i imala uzlazni trend sve do kraja 2010. s izuzetkom trećeg tromjesečja kada je zabilježen pad. Potkraj 2010. godine je stopa nezaposlenosti iznosila 12,1 %, dakle, 5,1 postotnih bodova više nego u razdoblju neposredno pred recesiju. **Usporedimo li prosječnu stopu ukupne nezaposlenosti naše zemlje (11,8 %) za 2010. godinu sa zemljama članicama Europske unije, tada moramo reći da je čak 7 zemalja imalo višu stopu od Hrvatske:** Španjolska (20,1 %), Letonija (18,7 %), Litva (17,8 %), Estonija (16,9 %), Slovačka (14,4 %), Irska (13,7 %) i Grčka (12,6 %), dok su se Mađarska (11,2 %) i Portugal (11,0 %) približili Hrvatskoj. Istodobno najnižu stopu nezaposlenosti imale su Austrija (4,4 %), Nizozemska i Luksemburg (4,5 %) (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsiem110&plugin=1>).

Potrebno je naglasiti da kod porasta nezaposlenosti nisu sve skupine na tržištu rada time jednako pogođene. Jednako tako u razdobljima konjunktura ne opada nezaposlenost kod svih skupina podjednako. Promatrano po **spolu**, u ovom recesijskom razdoblju ponovili su se trendovi iz ranijih recesijskih razdoblja, tj. muška radna snaga je bila više pogođena krizom, budući da su u tom razdoblju najviše stradale tradicionalno „muške” djelatnosti, što je elaborirano u ranijim poglavljima. **Međutim, usporedimo li kretanja nezaposlenosti u dužem vremenskom razdoblju, vidljivo je da je situacija na početku 2000-tih godina bila daleko teža.** Do 2006. godine prosječna godišnja stopa ukupne nezaposlenosti bila je redovito dvoznamenkasti broj, a za žene ona se nije spuštala ispod 12 posto. Štoviše, ona je u čitavom desetogodišnjem razdoblju zadržala dvoznamenkasti broj. U tablici 4. prikazano je kretanje prosječnog broja nezaposlenih osoba i stopa nezaposlenosti po spolu u razdoblju od 2000. do 2010. godine prema rezultatima Ankete o radnoj snazi.

Tablica 4. **Kretanje nezaposlenosti i stopa nezaposlenosti po spolu (godišnji prosjeci 2000. – 2010.)**

Godina	Nezaposleni			Stopa nezaposlenosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Ukupno	Muškarci	Žene
2000.	297.500	150.000	147.500	16,1	15,0	17,3
2001.	276.500	134.500	141.500	15,8	14,2	17,9
2002.	266.000	130.000	136.000	14,8	13,4	16,6
2003.	256.000	128.000	128.000	14,3	13,1	15,8
2004.	249.500	120.000	129.500	13,8	12,4	15,4
2005.	229.000	114.500	114.500	12,7	11,7	14,0
2006.	198.500	94.000	104.500	11,2	9,8	12,7
2007.	171.000	81.500	89.250	9,6	8,4	11,1
2008.	149.250	68.000	81.250	8,4	7,0	10,0
2009.	159.750	75.750	84.000	9,1	8,0	10,3
2010.	206.000	106.750	99.250	11,8	11,4	12,2

Izvor: Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, Anketa o radnoj snazi, Priopćenja broj 9.2.7. (za referentne godine, od 2000. do 2011.)

Kao što vidimo, **apsolutni broj nezaposlenih osoba i stope nezaposlenosti u razdoblju od 2000. godine do 2008. godine bili su u kontinuiranom padu.** Broj nezaposlenih osoba u tom se razdoblju prepolovio (tj. s 297.500 osoba smanjio se na 149.250 osoba, odnosno za 148.250 osoba), a stopa ukupne nezaposlenosti smanjila se s visokih 16,1 % na 8,4 %. Pri tom se stopa muške nezaposlenosti smanjila s 15,0 % na 7,0 %, a ženske sa 17,3 % na 10,0 %. Spomenimo i to da je u četvrtom kvartalu 2008. godine stopa ukupne nezaposlenosti iznosila 7,0 %, i to 5,9 % za muškarce i 8,3 % za žene, što su najniže zabilježene stope nezaposlenosti od kada se nezaposlenost u Hrvatskoj prati po metodologiji ILO-a. **Početkom 2009. godine započinje rast nezaposlenosti, a taj se trend nastavlja i u 2010. godini, s napomenom da nezaposlenost muškaraca raste brže od nezaposlenosti žena.** Tako se u 2010. godini nezaposlenosti muškaraca povećala za oko 40 % u odnosu na 2009., a žena oko 18 % (<http://www.dzs.hr>).

U čitavom tom razdoblju stopa muške nezaposlenosti bila je redovito niža od stope nezaposlenosti žena, što je **jedan od pokazatelja nepovoljnijeg položaja žena na tržištu rada**. Razlike su bile najizrazitije u doba gospodarskog oporavka, pa je tako npr. u godini najboljih pokazatelja na tržištu rada (2008.) ta razlika iznosila 3,0 postotna boda u korist muškaraca, a npr. u 2010. godini stopa nezaposlenosti muškaraca bila je samo 0,8 postotnih bodova niža od istovjetne stope žena. **Prema posljednjim podacima Državnog zavoda za statistiku, stopa nezaposlenosti muškaraca i žena je u posljednjem kvartalu 2010. bila ista i iznosila je 12,1 %**. Vrijedno je spomenuti da su se stope nezaposlenosti oba spola po prvi puta izjednačile otkako DZS statistički prati ove pokazatelje (http://www.dzs.hr/Hrv/system/first_results.htm).

Uz spol najčešće prepoznata crta selektivnosti na hrvatskom tržištu rada je dob. Prema rezultatima istraživanja koje je tijekom 2010. godine proveo Institut društvenih znanosti Ivo Pilar za projekt „Raširenost i obilježja diskriminacije na hrvatskom tržištu rada“, kojeg je Hrvatski zavod za zapošljavanje provodio u okviru Programa zajednice PROGRESS, nezaposlene osobe i poslodavci smatraju da je na tržištu rada u Hrvatskoj općenito najprisutnija dobna diskriminacija, potom diskriminacija na temelju invaliditeta te spolna diskriminacija. Podaci istraživanja o pojavnosti iskustva diskriminacije među nezaposlenim osobama ukazuju na to da je u pravilu apsolutno najčešća dobna diskriminacija, tj. da dobna diskriminacija pogađa apsolutno najveći broj osoba. Petina nezaposlenih osoba smatra da u posljednjih godinu dana nije dobila posao zbog dobi, a oko 15 % nezaposlenih je u posljednjih godinu dana na razgovoru za posao doživjelo da im je otvoreno rečeno da ne odgovaraju poslodavcu upravo zbog dobi. **Pri tom je iskustvo dobne diskriminacije češće u skupini nezaposlenih osoba starijih od 40 godina nego među osobama mlađim od 40 godina** (Raširenost i obilježja diskriminacije na hrvatskom tržištu rada, 2010: 37).

U sljedećoj tablici (tablica 5.) prikazano je kretanje prosječnih godišnjih stopa nezaposlenih osoba pojedinih dobni kategorija u razdoblju od 2000. do 2010. godine.

U promatranom desetogodišnjem razdoblju, 2008. godine (kao što smo to napomenuli kod razmatranja drugih pokazatelja tržišta rada i drugih kategorija stanovništva) **bili su zabilježeni najpovoljniji pokazatelji promatrano po dobi, tj. zabilježene su najniže stope nezaposlenosti kod svih dobni kohorti osim kod najstarijih**, kod kojih su već spomenute izmjene Zakona o mirovinskom osiguranju utjecale na tijekove na tržištu rada. Kod najmlađe dobne skupine (od 15 do 24 godine) stopa nezaposlenosti iznosila je 22,0 %, što je značajnih 16,4 postotnih bodova niže nego 2000. godine i čak 19,5 postotnih bodova niže nego 2001. Kod dobne skupine od 25 do 49 godina te je godine stopa nezaposlenosti iznosila 7,4 % ili 6,9 postotnih bodova manje nego 2000. godine. U najstarijoj dobnoj skupini (50 – 64 godine) zabilježena je stopa nezaposlenosti od 6,3 % ili 2,7 postotna boda manje nego 2000. godine. Dakle, u čitavom ovom razdoblju stope nezaposlenosti mladih osoba bile su dvostruko, a nekih godina i trostruko više od stope ukupne nezaposlenosti, što jasno ukazuje na depriviranost mladih osoba na tržištu rada, a osobito onih niže obrazovne razine i bez radnoga iskustva.

Potrebno je istaći da je u recesijskom razdoblju, dakle, od posljednjeg tromjesečja 2008. do posljednjeg tromjesečja 2010. godine drastično porasla nezaposlenost mladih muških osoba. U četvrtom kvartalu 2008. godine stopa nezaposlenosti muškaraca u dobi od 15 do 24 godine iznosila je 16,9 %, a žena iste dobi 32,1 %. U drugom kvartalu 2010. godine prva stopa je povećana na 36,2 % (ili za visokih 19,3 postotnih bodova), a druga na 39,2 % (ili za 7,1 postotnih bodova) (Izvor: DZS, Priopćenja broj 9.2.7.).

Što se trajanja nezaposlenosti tiče, uslijed većeg priliva novih osoba u nezaposlenost, bilo onih koji su došli iz neaktivnosti ili po prestanku radnog odnosa, **u kriznom razdoblju se udio dugotrajno nezaposlenih osoba smanjio**. Naime, u razdoblju neposredno pred recesiju više od polovice ukupno nezaposlenih osoba pripadalo je ovoj kategoriji nezaposlenih osoba. **U usporedbi s Europskom unijom dugotrajna nezaposlenost u Hrvatskoj predstavlja puno veći problem**. Tome u prilog govori stopa dugotrajne nezaposlenosti koja je u Hrvatskoj znatno viša. Tako je npr. 2002. godine stopa dugotrajne nezaposlenosti za Hrvatsku iznosila 9,0 %, a za EU 4,0 %. U 2009. godini ona se za Hrvatsku smanjila na 5,1 %, a za EU je iznosila 3,0 %. Pri tom je u Hrvatskoj ona za žene bila viša i iznosila 6,3, a za muškarce je iznosila 4,1 posto (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/database). Jedan od razloga tako visoke stope dugotrajne nezaposlenosti u našoj zemlji je zasigurno niska fleksibilnost hrvatskog tržišta rada, koja pak

Tablica 5. **Stope nezaposlenosti u RH po dobi za razdoblje od 2000. do 2010.**

Godina	UKUPNO			15 – 24			25 – 49			50 – 64		
	Ukupno	M	Ž	Ukupno	M	Ž	Ukupno	M	Ž	Ukupno	M	Ž
2000.	16,1	15,0	17,3	38,4	36,0	41,4	14,3	13,4	15,4	9,0	9,1	8,8
2001.	15,8	14,2	17,9	41,5	40,1	43,3	13,5	11,5	15,8	8,0	8,1	7,9
2002.	14,8	13,4	16,6	35,5	34,7	36,7	13,3	11,2	15,6	8,7	8,5	9,0
2003.	14,3	13,1	15,8	35,9	34,1	38,2	12,6	11,0	14,5	8,9	9,0	8,9
2004.	13,8	12,2	15,7	33,4	29,7	38,3	12,7	10,9	14,8	8,3	7,8	8,9
2005.	12,7	11,7	14,0	32,6	30,4	35,6	11,3	9,7	13,0	8,8	8,8	8,6
2006.	11,2	9,8	12,7	28,9	27,1	31,3	10,0	8,2	12,0	7,8	7,2	8,6
2007.	9,6	8,4	11,1	24,0	20,9	28,4	8,7	6,9	10,6	6,9	7,0	6,8
2008.	8,4	7,0	10,0	22,0	18,6	27,2	7,4	5,5	9,5	6,3	6,1	6,6
2009.	9,1	8,0	10,3	25,1	23,1	28,6	8,3	6,6	10,0	6,0	5,4	6,7
2010.	11,8	11,4	12,2	32,8	31,4	35,2	11,1	10,3	12,0	7,1	7,1	7,2

Izvor: Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, Anketa o radnoj snazi, Priopćenja broj 9.2.7. (za referentne godine, od 2000. do 2011.)

je velikim djelom uvjetovana rigidnošću radnog zakonodavstva u Hrvatskoj. Naime, mnogi stručnjaci tržišta rada ističu preveliku zaštićenost tzv. insidera, dakle zaposlenih osoba, i premale šanse koje imaju tzv. outsidersi, odnosno oni koji traže posao.

Što se na tržištu rada očekuje do kraja ove godine? Interesantno je spomenuti da je Međunarodni monetarni fond za Hrvatsku u 2011. godini predvidio stopu nezaposlenosti od 12,8 % uz rast GDP od 1,3 % (Tensions from the Two-Speed Recovery: Unemployment, Commodities, and Capital Flows, 2011:85; 203). O trendovima u 2011. godini možemo govoriti na temelju podataka iz administrativnih izvora, budući da podaci iz Ankete o radnoj snazi za ovu godinu još nisu dostupni. **Što se nezaposlenosti tiče, trendovi iz prvog tromjesečja 2011. ukazuju na skori oporavak tržišta rada.** Naime, potkraj 2009. i u prvom tromjesečju 2010. godine porast registrirane nezaposlenosti je na godišnjoj razini prelazio 20 %. Tako je npr. u siječnju 2010. godine zabilježen porast od 21,7 %. Od tada se rast nezaposlenost usporava odnosno stopa porasta nezaposlenost kontinuirano opada. Prema posljednjim podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, porast registrirane nezaposlenosti na godišnjoj razini je u ožujku 2011. iznosio 3,6 %, a u travnju 2011. samo 0,06 %. Stoga se može očekivati da će se do kraja prvog polugodišta trend izmijeniti, tj. da će broj registriranih nezaposlenih osoba na godišnjoj razini početi opadati. Što se tiče apsolutnog broja registriranih nezaposlenih osoba, u ožujku 2011. je zabilježen pad u odnosu na veljaču.

No to nije dovoljan pokazatelj oporavka tržišta rada, jer je ovaj pad, kao i svake godine u tom razdoblju, uzrokovan sezonskim zapošljavanjem, poglavito u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, trgovini i građevinarstvu. No značajniji pad nezaposlenosti, kao i porast zaposlenosti, ovisit će o snažnijem opravku hrvatskog gospodarstva, a naročito onih djelatnosti koje imaju pretežito radno intenzivno obilježje, poput trgovine, uslužnih djelatnosti, građevinarstva i nekih grana prerađivačke industrije.

4. Europske strategije i postignuća na hrvatskom tržištu rada

Lisabonska strategija (*engl. Lisbon Strategy*), također poznata kao Lisabonski plan (*engl. Lisbon Agenda*) ili Lisabonski proces (*engl. Lisbon Process*) **jedan je od temeljnih strateških dokumenata socijalnog i gospodarskog razvoja Europske unije za razdoblje od 2000. do 2010. godine** koji je dogovoren na Europskom vijeću u Lisabonu 2000. godine. Europska unija je tada odredila glavni strateški cilj da do 2010. godine EU postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta utemeljeno na znanju, sposobno za održiv gospodarski rast s brojnijim i kvalitetnijim radnim mjestima te većom socijalnom kohezijom (Lisbon European Council 23 and 24 March 2000, Presidency Conclusions, http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_

en.htm#c). Europsko vijeće (2001) je u Göteborgu Lisabonskoj strategiji dodalo dimenziju zaštite okoliša, a u Barceloni (2002) dimenziju poticanja istraživačkih i inovacijskih napora povećanjem ukupnog izdvajanja za istraživanje i razvoj s ciljem da ta izdvajanja do 2010. godine dosegnu 3 % BNP-a. Europsko vijeće je od 2000. godine na svojim sastancima ocjenjivalo napredak u ostvarivanju ciljeva postavljenih za 2010. godinu. Budući da se realizacija ciljeva nije odvijala prema predviđanjima Europskoga vijeća, 2005. godine pokrenuta je Revidirana lisabonska strategija.

Za ovu našu temu **relevantni su rezultati postignuti u dimenziji zaposlenosti**, gdje su postavljeni sljedeći ciljevi: do 2010. godine povisiti stopu ukupne zaposlenosti na 70 %, stopu zaposlenosti žena na 60 % i stopu zaposlenosti starijih osoba (od 55 do 64 godine) na 50 % (EU employment and social policy 1999-2001: jobs, cohesion, productivity, 2001.). Imajući u vidu pokazatelje za 2009. godinu⁵ ciljevi Lisabonske strategije neće biti dostignuti. Stopa ukupne zaposlenosti je na razini EU-27 za tu godinu iznosila 64,6 % ili 5,4 postotnih bodova manje od cilja, stopa zaposlenosti žena je iznosila 58,6 % ili 1,4 postotni bod manje od cilja, a stopa zaposlenosti starijih osoba je iznosila 46 %, što je 4 postotna boda manje od cilja. Dakle, pokazatelji za žene su se najviše približili lisabonskim ciljevima. Pri tom moramo napomenuti da su neke zemlje Europske unije (npr. skandinavske zemlje, Austrija, Velika Britanija i dr.) ove vrijednosti planirane za 2010. godinu već ranije dostigle i prestigle.

Koliko se Hrvatska uspjela približiti ciljevima Lisabonske strategije? Iz pokazatelja koje smo već naveli, možemo vidjeti da u tom pogledu situacija nije nimalo optimistična: a) stopa ukupne zaposlenosti je za 2009. godinu u Hrvatskoj iznosila 56,6 % ili 13,4 postotnih bodova manje od lisabonskog cilja; b) stopa zaposlenosti žena je iznosila 51,0 % ili 9 postotnih bodova manje od cilja; i, c) stopa zaposlenosti starijih osoba je iznosila 38,4 %, što je 11,6 postotnih bodova manje od cilja. Dakle, iz prethodne usporedbe možemo zaključiti da je **Hrvatska doista poprilično udaljena od ciljeva Lisabonske strategije** i da ih neće tako skoro dostići.

Početak 2010. Europsko vijeće je usvojilo novu strategiju za naredno desetljeće (2011. – 2020.) pod nazivom „**Europa 2020: Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast**“ (*Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*) koja **donosi viziju europske socijalne tržišne ekonomije za 21. stoljeće**. Ona se temelji na tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju: 1) **pametan rast** koji se temelji na razvijanju ekonomije utemeljene na znanju i inovaciji; 2) **održiv rast** koji se može ostvariti promicanjem ekonomije koja učinkovitije iskorištava resurse, koja je zelenija i konkurentnija, i 3) **uključiv rast** koji pretpostavlja osnaživanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost.

U spomenutoj strategiji **postavljen je novi cilj vezan za zaposlenost, a to je postizanje stope zaposlenosti od 75 % stanovništva u dobi od 20 do 64 godine, i to na način da se u svijet rada više uključuju mladi, žene, stariji radnici, niže obrazovani i legalni migranti**. U situaciji u kojoj se trenutno nalazi hrvatsko gospodarstvo i tržišta rada, ovi se pokazatelji čine vrlo ambiciozni za Hrvatsku i teško dostižni u planiranom razdoblju. No jedino gospodarske i socijalne reforme mogu Hrvatskoj približiti ciljevima postavljenim u temeljnim strategijama Europske unije čija članica će i Hrvatska uskoro postati.

5. Zaključak

Globalni financijski poremećaj je hrvatsko gospodarstvo pogodio krajem 2008. godine. Dakle, recesija je u Hrvatskoj započela s određenim odmakom u odnosu na Europsku uniju, ali moramo, nažalost, konstatirati da je ona u Hrvatskoj duže potrajala. Dok se u Europskoj uniji u drugoj polovici 2010. godini tržište rada počinje oporavljati, u Hrvatskoj se još uvijek bilježe negativni trendovi. No, **prema pokazateljima tržišta rada iz administrativnih izvora, možemo zaključiti da je kriza u Hrvatskoj dodirnula dno i da se u prvom kvartalu 2011. godine vide naznake opravka tržišta rada**. Na to ukazuju sljedeća kretanja: a) zaposlenost je u ožujku 2011. povećana za 0,1 % u odnosu na veljaču; b) registrirana nezaposlenost je u travnju 2011. pala za 6,4 % u odnosu na ožujak; i, c) broj zaposlenih osoba s evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje bio je u travnju 2011. za 83,3 % veći nego u ožujku 2011. i za 70,1 % veći nego u travnju 2010.

5 Za 2010. godinu još nisu dostupni podaci Eurostata za sve zemlje članice EU, pa stoga ni na nivou EU-27.

Ova su kretanja uvelike determinirana sezonskim kretanjima na tržištu rada odnosno značajnijim zapošljavanjem u gospodarskim djelatnostima vezanim za turističku sezonu koja je ove godine imala dobar početak. Međutim, promatrano na godišnjoj razini registrirana se nezaposlenost gotovo izjednačila sa stanjem iz travnja 2010., tako da u idućim mjesecima možemo napokon očekivati silazni trend, odnosno opadanje apsolutnog broja registriranih nezaposlenih osoba.

Slijedom **Zajedničkog memoranduma o prioritetima politike zapošljavanja Republike Hrvatske** (Joint Assessment of the Employment Policy Priorities of the Republic of Croatia - JAP), Vlada Republike Hrvatske je donijela Nacionalni plan za poticanje zapošljavanja 2009. - 2010. (NPZP). Mjere aktivne politike tržišta odnosile su se na sufinanciranje zapošljavanja nezaposlenih osoba, sufinanciranje usavršavanja uz zapošljavanje radi zadržavanja radnog mjesta, financiranje obrazovanja nezaposlenih osoba za potrebe tržišta rada i sufinanciranje i financiranje zapošljavanja u programima javnih radova. Tijekom 2009. godine tim je mjerama bilo obuhvaćeno 6.296 registriranih nezaposlenih osoba, od čega je najviše (oko 58 %) bilo uključeno u programe obrazovanja i stručnog osposobljavanja. Usporedimo li broj korisnika spomenutih mjera s brojem evidentiranih nezaposlenih osoba (prosječno 263.174 osoba u 2009.) evidentno je da mjere nisu mogle utjecati na ublažavanje problema na hrvatskom tržištu rada uzrokovanih krizom. **Iako je 2010. godine mjerama aktivne politike tržišta rada bilo obuhvaćeno 13.088 registriranih nezaposlenih osoba, dakle, dvostruko više nego prethodne godine (uz prosječan broj nezaposlenih od 302.425 za 2010.), to je još uvijek posve nedostavno u odnosu na postojeće potrebe na tržištu rada.**

Nakon isteka tog ciklusa mjera, Vlada Republike Hrvatske je donijela Nacionalni plan za poticanje zapošljavanja za 2011. - 2012. godinu. Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u prva četiri mjeseca mjere za poticanje zapošljavanja prema spomenutom NPZP-u su obuhvatile 8.932 osobe, što je znatno više u usporedbi s istim razdobljem prethodnih godina. Za očekivati je da će se do kraja godine taj broj više nego udvostručiti. Međutim, potrebno je reći da **programi aktivne politike tržišta rada mogu samo donekle ograničiti općeniti pad zaposlenosti i rast nezaposlenosti**. Njihov značaj je zapravo u ravnomjernijoj i pravičnijoj raspodjeli tereta prilagođavanja gospodarskim kretanjima. Naime, njima se nastoje „ispraviti nepravde“ na tržištu rada odnosno donekle zaštititi najslabije i najosjetljivije skupine na tržištu rada (mlade bez radnog iskustva, starije osobe, osobe s invaliditetom, osobe niže obrazovne razine, žene, dugotrajno nezaposlene i sl.). Ono što će doista otvoriti perspektivu, tj. otvoriti nova radna mjesta je poticajna ekonomska politika.

Recesija je negativno utjecala na oblikovanje ljudskog kapitala na način da je smanjila mogućnost re-alociranja rada prema „pametnom“, „održivom“ i „socijalno uključivom“ gospodarstvu, što naglašava potrebu da se pojačaju napor u obrazovanju i osposobljavanju zaposlenih i nezaposlenih radnika, te da se omogući zaposlenicima stjecanje novih vještina. Također je nužno daljnje usavršavanje posredovanja pri zapošljavanju i unaprjeđivanje efikasnosti svih funkcija javnih službi za zapošljavanje. S obzirom na socioekonomsku kompleksnost problema vezanih za tržište rada u Hrvatskoj, potrebno je u cilju njihovog rješavanja **poticati konstruktivan dijalog sa socijalnim partnerima**, upoznavati dobra rješenja i dobru praksu drugih zemalja i uključiti se u široki proces uzajamnog učenja i razmjene iskustava s europskim zemljama. Također je u fazi oporavka tržišta rada nužno usmjeriti se prema mjerama za rješavanje strukturne nezaposlenosti, povećavanje ekonomske aktivnosti stanovništva (čiji pokazatelji su za Hrvatsku poražavajuće niski), unaprjeđivanje znanja i vještina radne snage uz promicanje socijalnog uključivanja (osobito najosjetljivijih populacijskih skupina) te borbu protiv siromaštva.

LITERATURA I IZVORI:

- *** (2010.), *An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment*, European Commission, Brussels, COM (2010) 682/3, str. 21.
- *** Državni zavod za statistiku RH (2011.), Bruto domaći proizvod – prva procjena; posjećeno 25. 3. 2011. na mrežnoj stranici <http://www.dzs.hr/>.
- *** Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, *Priopćenja broj 9.2.7.* (za referentne godine, od 2000. do 2011.).
- *** Državni zavod za statistiku RH, Zagreb (2011.), Zaposleni prema djelatnostima, *Priopćenja*, broj 9.2.1/3.
- *** Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, Zaposleni prema djelatnostima i po spolu, *Priopćenja*, broj 9.2.6 (za referentne godine, od 2008. do 2010.).
- *** (2010.), *Employment in Europe 2010*. Luxembourg: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission.
- *** *EU employment and social policy 1999-2001: jobs, cohesion, productivity, 2001*. Employment & social affairs, Employment and European Social Fund, Luxembourg: European Commission.
- *** *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. European Commission, Brussels, 3.3.2010, str. 32.
- *** *European Economic Recovery Plan (2008)*. COM(2008) 800 final. posjećeno 11. 3. 2011. na mrežnoj stranici http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication_13504_en.pdf.
- *** Eurostat, *Employment – main characteristics and rates. Quarterly data*. Eurostat. posjećeno 11. 3. 2011. na mrežnoj stranici http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/main_tables.
- *** Eurostat, *Employment rate of older workers by gender*. posjećeno 18. 3. 2011. na mrežnoj stranici http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/main_tables.
- *** Eurostat Newsrelease; Euroindicators, (2011). 18/2011 - 1 February 2011. posjećeno 11. 3. 2011. na mrežnoj stranici http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ity_public/3-01022011-ap/en/3-01022011-ap-en.pdf.
- *** Eurostat, *Real GDP growth rate*. posjećeno 18. 3. 2011. na mrežnoj stranici <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>.
- *** Eurostat, *Unemployment rate, quarterly average, by sex and age groups*. posjećeno 18. 3. 2011. na mrežnoj stranici http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_q&lang=en.
- *** (2010.), *Hrvatska: Socijalni utjecaj krize i jačanje otpornosti. Glavno izvješće*. Regija Europa i Središnja Azija, Dokument Svjetske banke, http://siteresources.worldbank.org/Croatiaextrn/Resources/301244-1277748624120/report_full_croatian.pdf.
- *** (2005.), *Integrated Guidelines For Growth and Jobs (2005-2008)*. Commission of the European Communities, Brussels, 12.4.2005, str. 31
- Kerovec, N. (1999). Kako mjeriti nezaposlenost, *Revija za socijalnu politiku*, 6 (3-4):259-267.
- Kerovec, N. (2001). Poteškoće u zapošljavanju osoba starije dobi, *Revija za socijalnu politiku*, 8 (3-4):352-353.
- Kerovec, N. (2003). (Ne)jednakost žena na tržištu rada, *Revija za socijalnu politiku*, 10 (3-4): 263-282.
- *** Lisbon European Council 23 And 24 March 2000, Presidency Conclusions. posjećeno 21. 3. 2011. na mrežnoj stranici http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm.
- Massarelli, N, Giovannola, D., Wozowczyk, M. (2001.), *EU-27 Employment and Unemployment Levels Stable*. Eurostat: Population and social conditions. Statistics in focus, 8/2011, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ity_offpub/ks-sf-11-008/en/ks-sf-11-008-en.pdf.
- *** *Manpower Employment Outlook Surveys*. posjećeno 11. 3. 2011. na mrežnoj stranici www.manpower.com/press/meos.cfm.
- *** (2011.), *Nacionalni plan za poticanje zapošljavanja za 2011. i 2012. godinu*. Veljača 2011., http://www.hzz.hr/docslike/NPPZ_2011-2012_Final.pdf
- *** (2010.), *Program gospodarskog oporavka*. Travanj 2010., Vlada Republike Hrvatske, <http://www.vlada.hr/>.
- *** Grupa autora (2010.), *Raširenost i obilježja diskriminacije na hrvatskom tržištu rada*. Zagreb: Hrvatski zavod za zapošljavanje i Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- *** (2010.), *Rezultati ankete o radnoj snazi. Hrvatska 2009. – Europa 2009*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- *** (2011.), Tensions from the Two-Speed Recovery: Unemployment, Commodities, and Capital Flows, 2011. *World Economic Outlook*, April 2011. International Monetary Fund, pp 242.
- *** Zajednički memorandum o prioritetima politike zapošljavanja Republike Hrvatske (Joint Assessment of the Employment Policy Priorities of the Republic of Croatia - JAP), na internetskoj stranici <http://www.mingorp.hr/default.aspx?id=2014>; posjećeno 11.3. 2011.
- *** Zakon o mirovinskom osiguranju, *Narodne novine*, br. 130/2010.

Regulacija, kriza i poduzeća: treba li računati na pomoć države?

1. Uvod

Namjera je ovog dijela izvješća objasniti kako hrvatski poduzetnici percipiraju ulogu države u izlasku iz krize. Ovakva eksplanatorna intencija utemeljena je kako u formatu tako i u vremenskom horizontu istraživanja. Što se tiče formata istraživanja nije na odmet još jednom istaći da je ono objedinilo kvantitativne i kvalitativne tehnike istraživanja obuhvativši, gotovo istovremeno, 371 ispitanika iz drvoprerađivačke i metaloprerađivačke industrije¹ i fokusirane intervju sa 15 odabranih ispitanika iz spomenutih sektora.² Što se, pak, tiče vremenskog horizonta istraživanja, može se reći da je ono odlično tempirano jer je provedeno 10 mjeseci nakon što je Vlada RH objavila Program gospodarskog oporavka sa ciljem da javnosti pokaže mjere koje će poduzeti za izlazak iz ekonomske krize.³

Iako cilj ovog istraživanja nije bio ispitati kako poduzetnici i menadžeri reagiraju na pojedine dijelove spomenutog Vladinog programa, ipak činjenica da ga je Vlada RH učinila dostupnim i preko interneta predstavlja, za istraživača uronjenog u aktualno terensko istraživanje usmjereno na populaciju ispitanika – gospodarstvenika, kojima je Vladin program prvenstveno namijenjen, zgodnu okolnost. Naime, poznavanje sadržaja spomenutog Programa omogućava istraživaču da Program kontekstualno vrednuje u tijeku pripreme istraživanja evaluirajući internu koherenciju programa. Zbog toga će se najprije, u kratkim crtama, evaluirati struktura i mjere navedene u spomenutom Programu. U nastavku teksta će se prikazati deskriptivna obrada podataka dobivenih anketom (kvantitativni dio istraživanja) jer ona, u vremenski povoljnom slijedu, donosi uvid u prevladavajuće stavove o međuodnosu države, poduzetnika i krize u uvjetima u kojima Vlada RH već 10 mjeseci provodi mjere gospodarskog oporavka. Fokusirani, pak, intervjui donose uvid u strukturni sadržaj međuodnosa države i privatnih poduzetnika u širem vremenskom horizontu pa će treća točka izvješća obraditi relevantne kvalitativne podatke. Završna će točka ovog dijela izvješća imati eksplanatorni karakter u formi Zaključka. Krenimo, stoga, redom.

2. Program gospodarskog oporavka Vlade RH: kratki uvid u strukturu i sadržaj mjera

Suočena s poraznim učincima krize koji su se u 2009. godini pokazali kroz: a) pad BDP-a od 5,8% u odnosu na 2008. godinu; b) smanjenje industrijske proizvodnje za 9,2% u odnosu na 2008. godinu; c) pad robnog izvoza od 20 % u odnosu na 2008. godinu; d) porast nezaposlenosti od 21,2 % ili za 51.090 osoba u odnosu na kraj 2008. godine⁴; e) porast vanjskog duga za 4,3 milijarde Eura u odnosu, i, f) porast nelikvidnosti⁵, **Vlada RH je donijela je u travnju 2010. godine „Program gospodarskog oporavka“** koji je definirao tri područja „nužnog djelovanja i potrebne aktivnosti“ a to su: a) promijenjena uloga države b) potpora oporavku i rastu, c) odgovornost prema budućim naraštajima.

1 Za detalje o uzorku vidjeti „Uvodne napomene“ u ovoj studiji.

2 Fokusirani intervjui su kvalitativna tehnika istraživanja u kojoj svi respondenti odgovaraju na ista pitanja kraće vrijeme a koriste se kad se želi potvrditi ili odbaciti podatke dobivene drugim tehnikama istraživanja. Fokusirani intervjui su tipična tehnika za provođenje eksplanatorno formatiranih istraživanja.

3 Cf. www.vlada.hr/naslovnica.pdf. 19. 04. 2010.

4 U Hrvatskoj se javnosti pojavljuju različiti podaci o broju nezaposlenih što ovisi i o metodologiji kojom se podaci prikupljaju. Primjerice stopa anketne nezaposlenosti u zadnjem tromjesečju 2010. godine iznosila je 12,1 % dok je Hrvatski zavod za zapošljavanje u zadnjem kvartalu 2010 godine evidentirao nezaposlenost od 18,3%. Ova razlika u stopama nezaposlenosti upućuje na široku rasprostranjenost sive ekonomije.

5 Vidi: www.vlada.hr, 19.04.2010., Program gospodarskog oporavka. pdf.

2. 1. Promijenjena uloga države.

Vlada RH opisala je promijenjenu ulogu države kroz deset hitnih novih mjera *fiskalne politike*, jedanaest hitnih novih mjera u *javnoj upravi* i sedam hitnih novih mjera u *upravljanja državnom imovinom*. **Kad je riječ o nizu mjera iz područja fiskalne politike već je *ad hoc* (a kamoli detaljan) uvid u popis ovih mjera jasno naznačio da poduzetnici neće imati hitnih koristi od ovih mjera jer većina njih ima *dispozitivni* dakle, *neobvezujući* karakter.** Primjerice treća, visoko rangirana hitna mjera iz područja fiskalne politike formulirana je izrazito neobvezujuće jer predviđa „izradu plana za smanjivanje državnih rashoda“ a ne smanjivanje državnih rashoda⁶. ...Isto vrijedi i za područje javne uprave i upravljanja državnom imovinom⁷. Sve u svemu, od ukupno 28 hitnih mjera koliko ih je Vlada RH predvidjela provesti kako bi „promijenila ulogu države“ samo dvije imaju rok izvršenja⁸.

S obzirom da je hitnost nužno povezana s deklariranjem rokova te kako rokovi nisu, osim iznimno, dio paketa mjera, ne treba čuditi da se pri čitanju ovog dijela programa stječe dojam da je njihov neodređen vremenski rok namjerno ugrađen u Program. **Čini se, naime, da su autori programa pri pisanju mjera sami bili svjesni da se, u biti, ne bave krizom nego strukturnim problemima koje se mogu nazvati „nesvršenošću“ države** (Stiglitz, 2000). Kako je opće poznato da reforma strukturnih problema čini dugotrajan politički proces a ne hitni postupak koji može provesti izvršna vlast u zadnjoj godini mandata, Vlada je ponudila rokove za *samo dvije* (2) od 28 hitnih mjera, poručujući tako indirektno javnosti da za strukturne reforme koje valja hitno provesti ne može preuzeti odgovornost bez novog mandata.

2. 2. Doprinos države oživljavanju gospodarstva.

Radi se o najrazrađenijem i najobimnijem dijelu programa, koji se sastoji od četiri velike tematske cjeline: a) oživljavanje gospodarstva (dvanaest hitnih mjera) b) promocija hrvatskog gospodarstva (šest hitnih mjera), c) reforma pravosuđa (deset hitnih mjera) i d) dinamiziranje tržišta rada (šest hitnih mjera). No, kao i u prethodnom slučaju, **broj mjera s vremenskim rokom izvršenja koji bi jednostavno i jasno signalizirao karakter hitnosti je izrazito mali.** Od ukupno 34 hitne mjere iz ovog dijela programa gospodarskog oporavka *samo tri* imaju rok izvršenja a to su: a) promptno smanjenje opće nelikvidnosti jednokratnim podmirenjem svih dospjelih dugova iz domene utjecaja Vlade, s rokom od 01. lipnja, 2010. korištenjem svih oblika financiranja i monetizacije dospjelih dugovanja; b) održavanje rokova plaćanja od 60 dana te uvođenje rokova plaćanja od 45 dana od 1. siječnja 2011; i, c) dosljedna primjena Zakona o postupanju i uvjetima gradnje radi poticanja ulaganja („sve u 45 dana“).

Okako smanjeni broj hitnih mjera s rokovima izvršenja *de facto*, sugerira realni raspon mjera koje će Vlada provesti u zadnjoj godini mandata kako bi ostvarila deklarirani doprinos države oživljavanju gospodarstva. Kao što se vidi, prva mjera je „smanjenje opće nelikvidnosti kroz jednokratno podmirenje svih dospjelih dugova iz domene utjecaja Vlade“. Radi se svakako o važnoj mjeri koja, međutim, ima *jednokratni učinak*. Jasno je, naime, da u uvjetima krize riječ *jednokratno* ne znači i *sustavno* podmirivanje dugova. S obzirom da nije jasno kako u okviru zakonitog poretka može doći do toga da država ne podmiruje *dospjele* dugove, riječ „jednokratno“ u objašnjenju ove hitne mjere snažno sugerira da bi do zastoja u plaćanju dospjelih potraživanja moglo ponovo doći kad se „jednokratna“ mjera smanjenja nelikvidnosti provede u zadanom roku. Zbog toga bi spretnija formulacija ove prve hitne Vladine mjere bila nužna radi javne uvjerljivosti Vladine namjere.

Druga navedena mjera koja se tiče „održavanja rokova plaćanja od 60 dana te uvođenja rokova plaćanja od 45 dana od 1. siječnja, 2011.“, sugerira intenciju Vlade da od 1. siječnja, 2011. skraćivanjem rokova plaćanja

6 Cf. Program gospodarskog oporavka, str. 13, mjera br. 3, www.vlada.hr/naslovnica/19.04.2010.

7 Primjera radi navode se eksplicitno dvije hitne mjere iz popisa mjera vezanog za „javnu upravu“ i upravljanje državnom imovinom: „Donošenje plana smanjena broja zaposlenih za cca 5% uz izradu plana zbrinjavanja viška zaposlenih, te prekvalifikacije u tijelima državne uprave, uvođenje klauzule 2 za 1 (za dva otišla jedan novi zaposleni). Cf. Program gospodarsko oporavka, str. 15, mjera br 1.; „Priprema za profesionalizaciju upravljanja i nadzora preostalih društava u državnom vlasništvu i standardizacija menadžerskih ugovora“. Cf. Program gospodarskog oporavka, str. 16, mjera br.5, www.vlada.hr/naslovnica/19.04.2010.

8 Dvije spomenute mjere rokom izvršenja su: 1) ukidanje kriznog poreza na dohotke iznad 6.000 kn od 1. studenog, 2010; b) izrada registra zaposlenika javnog sektora do 31.03.2011.

dodatno utječe na opću likvidnost uvođenjem discipline u platni promet. Ova mjera svakako pojačava uvjerljivost namjere Vlade da osigura uredno plaćanje u zemlji ali se, opet, postavlja pitanje zašto kao hitna mjera nije predloženo uvođenje zakonskih sankcija za neplatiše umjesto skraćivanja roka naplate? Nije, naime, jasno kako će u uvjetima u kojima država ne poštuje rokove plaćanja od 60 dana, poštivati rokove plaćanja od 45 dana? Zbog toga ova hitna mjera također, čini se, ima *dispozitivni* a ne *kogentni karakter* jer usprkos jasno naznačenim rokovima za izvršenje ne ukazuje na mehanizme koji će izvršenje, u uvjetima krize, *osiguravati*.

Napokon, treća mjera koja u svojoj osnovnoj formi sadržava neki rok izvršenja odnosi se na „dosljednu primjenu Zakona o postupanju i uvjetima gradnje radi poticanja ulaganja („sve u 45 dana“)“. Ovo je jedina mjera koja je u ukupnom popisu mjera zakonski formatirana i u kojoj se nalaže da će Vlada izrazito nadzirati *izvršenje* Zakona u roku od 45 dana. **Temeljem uvida u cjelinu izloženih hitnih mjera, može se reći da jedino ova mjera ima kogentni karakter jer je posve jasan njezin zakonski format, kao i rok izvršenja koji Vlada u očekuje u primjeni ovog Zakona.** Zbog toga se može reći da je sasvim izvjesno da će Vlada do kraja svog mandata iz ovog paketa mjera jednokratno realizirati prvu mjeru, propisati novi rok plaćanja od 45 dana te sustavno provoditi treću hitnu mjeru o poticanju gradnje, jer je ukazivanjem na zakonsko uporište za provođenje te mjere pokazala jasnu namjeru da u implementiranju ove mjere unutar postojećeg mandata, u roku od 45 dana doslovno, otvori **novi investicijski ciklus**⁹.

2.3. Odgovornost prema budućim naraštajima

Očekivano, **treći paket mjera** koji sadrži popis od ukupno trideset (30) hitnih aktivnosti razvrstanih u tri polja: a) obrazovanje i znanost; b) briga o prostoru i okolišu i c) sustav socijalnog osiguranja, koje Vlada RH namjerava poduzeti kako bi pokazala odgovornost prema budućim generacijama **ne sadrži nije jedan rok izvršenja**. Iako je iz samog naziva ovog paketa mjera jasno da se one pozicioniraju u polje **održivog razvoja**, izostanak rokova u ovom nizu mjera sugerira intenciju Vlade da ih pozicionira u dalju budućnost bez obzira na činjenicu da se u Programu deklarira njihova hitnost. Može se stoga reći da je **latentna funkcija**¹⁰ ovog popisa mjera, ukazati na neka strateška nacionalna usmjerenja u javnom sektoru ali ne i preuzimanje neposredne izvršne odgovornosti za implementiranje ovih hitnih mjera.

Imajući stoga u vidu, da je Program gospodarskog oporavka koji je u travnju 2010. godine predložila Vlada RH, sadržavao ukupno 92 hitne mjere od kojih su samo tri *imale kogentni karakter*, **u terensko se istraživanje se krenulo s hipotezom da najavljene Vladine mjere nisu od bitnijeg značaja za tekuće istraživanje**. Zbog toga se anketna pitanja, kao ni ona koja su bila dio protokola za fokusirane intervjue koja su se odnosila na relaciju poduzetnik – država, nisu usmjeravala na pojedine dimenzije Programa već su ciljale **širi odnos države i poduzetnika u hrvatskim uvjetima**.

3. Poduzetnici, država i kriza: rezultati deskriptivne statistike i faktorske analize

Većina ispitanika (75%) obuhvaćena ovim istraživanjem vodi, sukladno postojećim europskim klasifikacijama¹¹, mala poduzeća jer zapošljavaju do 50 radnika. Također, većina ispitanika radi u poduzećima koja posluju izvan Zagreba (69% ispitanika). Napokon, većina ispitanika (79%) čvrsto je vezana za privatni sektor jer ne deklarira nikakve profesionalne veze s nekadašnjim društvenim sektorom. Radi se, dakle, o malim „privatnici-

9 Dobri poznavatelji unutrašnjih gospodarskih prilika dobro razumiju da je ova kogentna hitna mjera uvrštena zato da bi programski potpomogla napore Vlade RH da afirmira rad ministra bez portfelja g. Ivana Domagoja Miloševića koji je uglavnom fokusiran na otvaranje velikih investicijskih projekata na hrvatskoj obali. Iz toga slijedi da će ova mjera podupirati strane investicije više nego li rast domaćih tvrtki jer domaći investitori nemaju kapacitet otvarati tako velike investicijske projekte kao što su: Brijuni Rivijera, Golf na Srđu, Hrvatski san u Dubrovačkom primorju i slično. Karakteristika ovih projekata je, međutim da su oni u izravnom konfliktu s održivim razvojem turizma u Hrvatskoj.

10 Cf. Županov, 2002.

11 Usporedi definicije malih i srednjih poduzeća u EU na internetskoj stranici <http://www.euresearch.ch/index.php?id=266>; pristup 11. travnja 2011.

ma“ par excellence koji su: ili stvorili/oduvijek radili u poduzećima koja vode (41 % ispitanika) ili su u privatna poduzeća u kojima sada rade prešli iz drugih privatnih poduzeća (38% ispitanika) pa svoje stavove donose s obzirom da čvrsto izgrađeni položaj „privatnika“. Ovo, pak, sugerira zaključak da se **radi o populaciji ispitanika koji su svoj privatni „status“ prihvatili kao dugoročan bez obzira na deficite tranzicijskog okruženja**. Intenciju intergeneracijskog preuzimanja odgovornosti za vlasništvo sugerira i podatak po kojem više od 53 % ispitanika pretpostavlja da će posao kojim se bave ostati u obiteljskom vlasništvu.

Većina je ispitanika krizu u poslovanju osjetila u 2009. godini (46%), iako je značajan dio ispitanika krizu osjetio paralelno s njenim globalnim širenjem 2008. godine (28%). Ovo pokazuje da je **razmjerno velik dio malih domaćih poduzetnika povezan s globalnim tržištem, jer njihova eksponiranost krizi koincidira s globanim širenjem krize**. Zanimljivo je da nisku financijsku zaduženost prema bankama/financijskim institucijama deklarira više od polovice ispitanika (52%) dok srednju razinu financijske zaduženosti prema spomenutim institucijama spominje 38% ispitanika. Visok udio nisko zaduženih poduzetnika potvrđuje da je oprez i racionalno eksponiranje kreditnom riziku bitno obilježje hrvatskih malih poduzetnika pa se upravo ovaj element konzervativnog poslovanja može pojaviti kao ključni otpornik u zaustavljanju udara krize.

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju da ispitanici smatraju kako kriza *negativno* utječe na sljedeće aspekte poslovanja, kao što su: a) visina prihoda (64% ispitanika); b) naplata isporučene robe (64% ispitanika); c) dostupnost novih kredita/novca (56 % ispitanika); d) platežna sposobnost/likvidnost (55% ispitanika); e) ulaganje u istraživanje i razvoj (51% ispitanika); f) udio na stranom tržištu (50% ispitanika), te g) ulaganja u poduzeće/projekte (46 %) ispitanika. Također, zanimljivo je da pretežit broj ispitanika (53%) smatra kako kriza *pozitivno* utječe na kvalitetu proizvoda! Zbog toga je u nastavku razložno razmotriti što među varijablama koje ispitanici pretežito ocjenjuju važnim aspektima poslovanja u krizi čini koherentne faktore.

3.1. Udar prvog vala krize

Faktorska analiza percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje malih poduzetnika izlučila je tri faktora koji objašnjavaju ukupno 40 % varijance¹² od kojih su s obzirom na prethodno prikazane rezultate deskriptivne statistike za ovu analizu relevantna dva: a) faktor operativnog poslovanja i razvoja i b) faktor konkurentnosti.

Faktor operativnog poslovanja. Ovaj faktor objašnjava 14 % varijance a čini ga 5 dimenzija. Prikazani faktor (tablica 1.) pokazuje da svi elementi operativnog poslovanja koji po odgovorima ispitanika najviše strdavaju u prvom naletu krize čine koherentni faktor. Također, značajno je uočiti da **grč operativnog poslovanja povlači za sobom i paralizu u ulaganjima u poduzeća projekte, istraživanje i razvoj**. To upućuje na zaključak da zastoj operativnog poslovanja neminovno proizvodi i zastoj u rastu i razvoju u sektoru malog poduzetništva te da **u tom smislu učinak krize nije samo sinkronijski nego i diakronijski**.

Faktor konkurentnosti. S obzirom da su faktor operativnog poslovanja i razvoja formirale dimenzije na koje kriza negativno utječe, zanimljivo je pogledati što se, u faktorskoj analizi, događa s varijablom na koju kriza *pozitivno* utječe a to je: kvaliteta proizvoda. Taj je faktor, zbog njegove unutrašnje strukture, nazvan faktorom konkurentnosti (tablica 2.). Ovaj faktor posjeduje šest dimenzija a objašnjava također oko 14 % varijance. Radi se o faktoru koje pokazuju da dobit, udio na domaćem tržištu i uvjeti nabave u Hrvatskoj kod malih poduzetnika idu ruku pod ruku s razvojem kvalitete proizvoda.

¹² Cf. Poduzeća i kriza 2011. – Faktorske analize: Tablica 1 (P21) Percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje poduzeća, u: Čengić i sur., 2011.

Tablica 1. **Faktor operativnog poslovanja i razvoja**

Dimenzija	Faktor zasićenja › .30
Platežna sposobnost/likvidnost	.309
Udio na stranom tržištu	.354
Dostupnost novih kredita/novca	.320
Ulaganja u poduzeća/projekte	.746
Ulaganja u istraživanje i razvoj	.761

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Ovo **ujedno predstavlja i dobar putokaz za prostor na kojem treba tražiti *sinergiju* između države kao *regulatora* i malog poduzetništva jer se temeljem ovakve strukture faktora konkurentnosti može, pretpostaviti, da primjerice borba za povećanje udjela na domaćem tržištu jača konkurentski impuls malog poduzetnika a time i kvalitetu proizvoda**. Naime, promotre li se temeljitije varijable koje čine ovaj faktor, vidljive su barem dvije niše u kojima se država može profilirati kao proaktivni regulator a to su: domaće tržište i uvjeti nabave.

Tablica 2. **Faktor konkurentnosti**

Dimenzija	Faktor zasićenja › .30
Visina prihoda/dobiti	.339
Udio na domaćem tržištu	.387
Uvjeti nabave	.361
Konkurentska pozicija na tržištu	.613
Cijena proizvoda	.604
Kvaliteta proizvoda	.632

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Sagleda li se, napokon, faktorska analiza percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje poduzeća u cjelini, **može se zaključiti da kriza udara na operativni kapacitet poduzetnika, što znači da istovremeno udara i na razvojni kapacitet poduzetnika**. Međutim, evidencija koju donosi ovo istraživanje pokazuje da kriza simultano, u populaciji malih poduzetnika obuhvaćenih ovim istraživanjem, razvija i *konkurentski kapacitet poduzeća*. Zato se može zaključiti da je njen udar visoko strukturiran i višeznačan te da je istovremeno i težak i izazovan.

3.2. Upravljanje krizom

Na pitanje kako upravljati krizom tj. koje poslovne mjere valja poduzimati ispitanici su važnim ocijenili šest mjera poslovne politike. To su: a) traganje za novim kupcima na domaćem tržištu (48% ispitanika); b) traganje za novim kupcima na stranom tržištu (47% ispitanika); c) bolje planiranje poslovanja (47% ispitanika); d) smanjivanje svih troškova poslovanja (47% ispitanika); e) smanjivanje cijena ulaznih troškova (31% ispitanika) i f) usmjeravanje na glavne poslove (29% ispitanika). Zbog toga je od izrazitog interesa razmotriti rezultate faktorske analize percepcije poslovnih mjera poduzetih radi stabilizacije poslovanja poduzeća na početku ekonomske krize.¹³

¹³ Cf. Poduzeća i kriza 2011. – Faktorske analize: Tablica 2 (P22) Poslovne mjere poduzete radi stabilizacije poslovanja poduzeća na početku ekonomske krize, u: Čengić i sur., 2011.

U ovom je slučaju, kao i u prethodnom, analiza izlučila tri diferentna faktora koji zajedno objašnjavaju 41 % varijance. Međutim, zanimljivo je da su ovdje rezultati faktorske analize pokazali da **najveći postotak objašnjene varijance nosi „faktor otpuštanja“ iako niti jednu dimenziju tog faktora ispitanici se smatraju posebno značajnom mjerom poslovne politike poduzete radi stabilizacije poslovanja**. Nasuprot tomu, druga dva izlučena faktora: „faktor strukturnih promjena“ i „faktor strateške specijalizacije“ okupljaju dimenzije koje su ispitanici ocijenili vrlo značajnim mjerama koje valja poduzeti radi stabilizacije poslovanja poduzeća iz čega je očito kako **ispitanici u većini stabilizaciju poslovanja vide strukturiranije nego li se to obično smatra**. Pritom je osobito značajno da **poslodavci „otpuštanje“ koje tradicionalno izgleda kao tipična mjera amortiziranja krize zapravo ne smatraju mjerom stabilizacije poslovanja**. Evo kako struktura tih poteza izgleda unutar svakog izlučenog faktora.

Faktor otpuštanja. Ovdje prikazan faktor doduše objašnjava 16% varijance ali deskriptivna statistika jasno pokazuje da **ovakve mjere ispitanici obuhvaćeni ovim istraživanjem ne smatraju odlučnim za stabiliziranje poslovanja poduzeća** (tablica 3.).

Tablica 3. **Faktor otpuštanja**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Zatvaranje pogona/smanjenje proizvodnje	.638
Otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme	.813
Otpuštanje stalno zaposlenih radnika	.657

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Naime, varijable izlučene u ovom faktoru manji broj ispitanika potvrđuje značajnima. Tako npr. tek 10 % ispitanika smatra zatvaranje pogona/smanjenje proizvodnje odgovarajućom poslovnom mjerom. Otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme drži važnim 18% ispitanika, dok otpuštanje stalno zaposlenih radnika drži važnim tek 12 % ispitanika. Ovo sugerira zaključak da **otpuštanje nije bitan dio poduzetničkih kriznih strategija i da pretežit dio poduzetnika rješenja krize traže na drugom mjestu**. Suprotno ovim rezultatima sljedeća dva faktora okupljaju dimenzije koje pretežit broj ispitanika drži vrlo značajnim za stabilizaciju poslovanja u razdoblju krize.

Faktor strukturnih promjena. Može se reći da dublji uvid u razumijevanje poduzetničkog ponašanja u krizi donosi drugi faktor izlučen u ovoj analizi (tablica 4.). **Njegova unutrašnja struktura upućuje na ključne elemente protukriznih poslovnih poteza poslodavaca**.

Tablica 4. **Faktor strukturnih promjena**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Smanjivanje svih troškova poslovanja	.769
Traganje za novim kupcima na domaćem tržištu	.351
Smanjivanje cijena ulaznih troškova	.562
Bolje planiranje poslovanja	.384

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Kao što se vidi, radi se o faktoru koji osim rezanja troškova poslovanja prikazanih kroz dimenzije „smanjivanje svih troškova poslovanja“ i „smanjivanje cijena ulaznih troškova“ uključuje i dimenzije domaće tržišne ekspanzije (traganje za novim kupcima na domaćem tržištu) i strateške racionalizacije (bolje planiranje poslovanja). Spomenuti faktor objašnjava gotovo 14% varijance, a **upućuje na zaključak da je krizni grč poslovanja ipak popraćen aktiviranjem unutrašnjih resursa, koji, pak, rezanje troškova kombinira s racionalizacijom i tržišnom ekspanzijom.** Očekivano, spomenuta se tržišna ekspanzija odnosi na domaće tržište koje predstavlja prirodno okruženje za malog poduzetnika, no aktiviranje domaćeg tržišta ključ je za razvoj domaće potražnje pa se prema tome ova dimenzija faktorom može smatrati izrazito pozitivnom strukturnom promjenom.

Faktor strateške specijalizacije. Unutrašnja struktura ovog faktora pokazuje da element racionalizacije poslovanja opisan kroz dimenziju „boljeg planiranja poslovanja“ ugrađen i u, uvjetno rečeno, proces specijalizacije koji objašnjava 11 % varijance (tablica 5.).

Tablica 5. **Faktor strateške specijalizacije**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Usmjeravanje na glavne poslove	.711
Pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava	.524
Bolje planiranje poslovanja	.392

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Zanimljivo je pritom da se, u ovom faktoru, nisko zasićena dimenzija „boljeg planiranja poslovanja“ povezuje s dimenzijom „pronalaženja novih obrtnih/kreditnih sredstava“ i dimenzijom usmjeravanja na glavne poslove, što znači da **kriza proizvodi potrebu za specijalizacijom, vjerojatno zato jer borba za tržište u uvjetima krize traži novu kvalitetu.**

Sagledaju li se sva tri promatrana faktora u cjelini, može se zaključiti da na promatranom uzorku u segmentu malog poduzetništva **kriza, osim poslovnog grča, kod poduzetnika utječe i na strukturni zaokret u poslovanju na način da se poduzetnik okreće unutrašnjim rezervama koje nalazi u boljem planiranju poslovanja te u proizvodnoj specijalizaciji.** Očito je, naime, da dimenzija „traganja za novim kupcima“ koja čini dio strukture drugog ovdje prikazanog faktora, ima svoj pandan u usmjeravanju na sržne, dakle, bitne proizvodne poslove, pa se čini da je kriza neka vrsta podstreka za nove proizvodne i konkurentske poduzetničke prakse u Hrvatskoj. Koje si, pak, poslovne ciljeve zadaje poduzetnik koji posluje u krizi kako bi pojačao svoj tržišni položaj jasno pokazuje distribucija odgovora o intenzitetu angažmana na pojedinim poslovnim praksama poduzetim radi jačanja tržišnog položaja poduzeća¹⁴.

3. 3. Ciljevi poslovne politike

U ovom je kontekstu značajno ukazati kako na ciljeve koje poduzetnici smatraju važnima tako i na one koje smatraju irelevantnima. Pritom valja napomenuti kako **odgovori ispitanika puno jasnije sugeriraju što uopće nije nego li što je fokus tog napora.** Naime, ispitanici drže važnima ukupno pet ciljeva poslovne politike koje u posljednjih godinu dana provode radi jačanja tržišnog položaja poduzeća. To su: a) poboljšanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca (45%); b) očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela (44%); c) usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda (39 %); d) povećanje proizvodnje (33%), i, e) razvoj posve novih proizvoda (31 %). Nasuprot navedenom poduzetnici smatraju potpuno irelevant-

¹⁴ Cf. Poduzeća i kriza 2011. – Deskriptivna statistika: Tablica 30. Percepcija ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva u posljednjih godinu dana rad i jačanja tržišnog položaja poduzeća (%), u: Čengić i sur., 2011.

tnim sljedeće mjere poslovne politike: a) preuzimanje drugih poduzeća u zemlji (84% ispitanika); b) preuzimaju drugih poduzeća u inozemstvu (84% ispitanika); c) romjena vlasničke strukture poduzeća (74% ispitanika); d) zapošljavanje novih menadžera (67 % ispitanika), i e) veće korištenje sredstava iz EU fondova (59% ispitanika).

Značajno je, stoga, u nastavku pogledati formira li gore naveden popis varijabli važnih i nevažnih poslovnih ciljeva za hrvatske male poduzetnike, koherentne faktore? Zbog toga će se, na ovom mjestu, pokazati treći slijed faktora proizašlih iz analize percepcija ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva u posljednjih godinu dana radi jačanja tržišnog položaja poduzeća¹⁵. Ova je, naime, analiza, znakovita iz više razloga. Prije svega, ona pokazuje da postoji nekoliko strategija koje poduzetnici u ciklusu krize formuliraju kao konzistentno strukturno ponašanje kako bi ojačali svoj tržišni položaj. Također, ona pokazuje da se radi o visoko strukturiranim strategijama čiji su faktori kompleksni i uglavnom dosta zasićeni. **Ovaj dio analize, po prvi put, registrira da poduzetnici u strategijama jačanja tržišnog položaja poduzeća u krizi percipiraju državu kao aktera tog procesa.** S tim u vezi izlučeno je čak pet faktora koji objašnjavaju gotovo 48% varijance a moguće ih je obilježiti kako slijedi: a) faktor stabilizacije poslovanja i razvoja kvalitete; b) faktor promjene vlasništva; c) faktor tržišnog vodstva; d) faktor inoviranja i e) faktor suradnje s državom.

Faktor stabilizacije poslovanja i razvoja kvalitete. U prikazanom je faktoru osobito zanimljiva činjenica da u on u koherentni niz spaja kako dimenziju smanjivanja cijena tako i dimeziju poboljšavanja osobina proizvoda te usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda (tablica 6.). Čak i uz površno poznavanje teorije konkurentnosti (Porter, 1998) lako se, u ovom faktoru, prepoznaje poslovnu strategiju diferencijacije po kvaliteti proizvoda unutar posebne tržišne niše.

Tablica 6. **Faktor stabilizacije poslovanja i razvoja kvalitete**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu	.354
Poboljšanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	.528
Usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda	.672
Stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	.490
Usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj cijeni proizvoda	.706
Razvoj posve novih proizvoda	.366
Ulaganje u tržišne marke/brandiranje proizvoda	.369
Veće širenje tržišta u zemlji	.356

Izvor: Čengić i sur., 2011.

S obzirom da ovaj faktor uključuje četiri dimenzije koje ispitanici smatraju važnima za jačanje tržišnog položaja svojih poduzeća, zanimljivo je uočiti da ovaj faktor osim spomenutih dimenzija veže i dimenzije „razvoja posve novih proizvoda“, „ulaganje u tržišne marke/brandiranje proizvoda“ i „veće širenje tržišta u zemlji“. **To znači da se strukturne promjene koje poslodavci i menadžeri provode u malim poduzećima u Hrvatskoj, kao što su tržišna specijalizacija, cjenovna elastičnost i povećanje kvalitete proizvoda, provode baš zbog potreba plasmana proizvoda na domaćem tržištu.** Ovo upućuje na zaključak da malo podu-

¹⁵ Cf. Poduzeća i kriza 2011. – Faktorske analize: Tablica 3 (P25) Percepcija ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva u posljednjih godinu dana radi jačanja tržišnog položaja poduzeća, u: Čengić i sur., 2011.

zetništvo, pod pritiskom krize, inovira za potrebe domaćeg tržišta, u nadi da će tako probuditi potražnju, što ukazuje na razvoj poželjne konkurentske dinamike domaćeg suparništva.

Faktor promjene vlasništva. Radi se o faktoru koji objašnjava 11 % varijance, a koji dimenzije „ulaganja u tržišne marke/brandiranje proizvoda“ povezuje s promjenama vlasničkih struktura u zemlji i inozemstvu (tablica 7.).

Tablica 7. **Faktor promjene vlasništva**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Ulaganje u tržišne marke/brandiranje proizvoda	.322
Promjena vlasničke strukture poduzeća	.490
Preuzimanje drugih poduzeća u zemlji	.797
Zapošljavanje novih managera	.541
Preuzimanje drugih poduzeća u inozemstvu	.750
Veće korištenje sredstava iz EU-fondova	.314

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Kao što se vidi, struktura faktora pokazuje da promjena vlasničke strukture poduzeća, te preuzimanje poduzeća u zemlji i inozemstvu, veže uz sebe i okretanje prema EU – fondovima. Međutim, **ovaj faktor veže uglavnom dimenzije koje poduzetnici gotovo uopće ne smatraju važnim za jačanje tržišnog položaja svojih poduzeća.** Razložno je, prema tome, zaključiti da vlasničko restrukturiranje izazvano krizom u hrvatskom malom poduzetništvu ne proizvodi i okretanje prema praksama preuzimanja drugih poduzeća niti u zemlji niti u inozemstvu niti utječe na veće korištenje sredstva iz EU-fondova.

Faktor tržišnog vodstva. Radi se o faktoru koji objašnjava 9 % varijance a koji veže ukupno šest konkurentske dimenzije vezanih za poslovanje na domaćem tržištu (tablica 8.)

Tablica 8. **Faktor tržišnog vodstva**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Povećanje proizvodnje	.552
Povećanje prodaje temeljem tržišnog vodstva	.695
Očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela	.625
Smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu	.346
Poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	.377
Stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu radi novih tržišta	.329

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Ovaj faktor pokazuje kako se može očekivati da će krizom uvjetovana transformacija poduzeća, koja važnim smatra očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela ali i poboljšanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca, vjerojatno otvoriti i teme tržišnog vodstva i stvaranja poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu radi novih tržišta.

Faktor inoviranja. Očekivano, ovaj faktor ima smo jednu dimenziju koju ispitanici, u ovoj fazi krize, smatraju važnim poslom u procesu jačanja tržišnog položaja poduzeća (tablica 9.). Kako, pak, postotak varijance koji ovaj faktor objašnjava nije beznačajan (9%) jasno je da se može očekivati kako će usmjeravanje na razvoj posve novih proizvoda prije ili kasnije proizvesti i inkorporiranje ostalih dimenzija poslovanja prikazanih u ovom faktoru.

Tablica 9. **Faktor inoviranja**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Razvoj posve novih proizvoda	.437
Veći prodor na stranom tržištu	.672
Uvođenje nove tehnologije i opreme	.542
Ulaganje u tržišne marke/brandiranje proizvoda	.401
Stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu radi novih tržišta	.587

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Faktor suradnje s državom. Radi se o nisko strukturiranom, ali visoko zasićenom faktoru koji objašnjava najmanji dio varijance (7%) a čine ga tek dvije dimenzije (tablica 10.).

Tablica 10. **Faktor suradnje s državom**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Veće korištenje državnih potpora/subvencija	.927
Veće korištenje sredstava iz EU-fondova	.647

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Ovaj faktor, međutim, sabire varijable na kojima ispitanici pretežito ne rade kako bi jačali tržišni položaj poduzeća, jer veće korištenje državnih potpora i subvencija ignorira 55% ispitanika a veće korištenje sredstava iz EU – fondova čak 71 % ispitanika. **Ovo je ujedno i prvi rezultat istraživanja koji pokazuje da doista suradnja s državom i suradnja s EU čini, u 2011. u Hrvatskoj koherentan faktor, koji međutim, mali poduzetnici u Hrvatskoj zasad uglavnom, ignoriraju.**

3.4. Percepcija anti-kriznih mjera

Korisno je, stoga, na ovom mjestu, s obzirom na ključnu temu ovog dijela izvješća, prikazati kako ispitanici percipiraju Vladine antikrizne mjere kao sredstva za svladavanje teškoća u poslovanju.¹⁶ S tim u vezi čak 76% ispitanik drži da one uopće nisu pomogle ili su za njih nevažne, dok 16 % ispitanika tvrdi da uopće ne znaju o čemu se tu radi. Tek 8 % ispitanika smatra da su antikrizne mjere donekle/izrazito pomogle. Usprkos tome, 75% ispitanika smatra da bi država morala pomagati razvoj njihovih poduzeća. Zanimljivo je, pritom, pogledati distribuciju odgovora u vezi s optimalnim tipom državne intervencije prema malim poduzetnicima u Hrvatskoj. Najveći broj ispitanika smatra da su najprimjerenije vrste pomoći bankovna jamstva, savjetodavne usluge ili nešto drugo (30%). Jednokratne bespovratne novčane državne poticaje smatra najprimjerenijima 28% ispitanika. Slijede izvozni poticaji (26% ispitanika) te višekratni državni financijski poticaji koji kompenziraju neke tržišne nesavršenosti (15%).

¹⁶ Cf. Poduzeća i kriza 2011. – Deskriptivna statistika: Tablica 32 Ocjena vladinih anti-kriznih mjera (za obrtna sredstva – model A, za jamstvene kvote – model B) kao sredstava za svladavanje teškoća u poslovanju (%), u: Čengić i sur., 2011.

Na upit je li u vrijeme najjačeg zamaha krize tijekom 2009. – 2010. godine bilo kontakata/suradnje s državnim tijelima u vezi s unapređenje poslovanja pretežit dio ispitanika, njih 67%, odgovorilo je da nije bilo kontakata/suradnje s tijelima državne uprave. **Percepciju rada tijela lokalne samouprave zaduženih za gospodarstvo** pokazuju sljedeći odgovori: ne rade ništa (35%); rade malo (27%); rade prosječno (16%); rade vrlo dobro (4,3%); rade odlično (1,1%), i: ne znam/ ne surađujem s njima (16%). Napokon, percepciju rada tijela lokalne samouprave nakon ulaska Hrvatske u EU, ispitanici ocjenjuju kako slijedi: promijeniti će ga nabolje u kratkom roku (6%); promijeniti će ga nabolje u srednjem roku (od 3 – 5 godina) (38%); sve će ostati isto (49%); promijeniti će ga nagore u kratkom roku (5%), i: promijenit će ga nagore u roku od 3 – 5 godina (2%).

Osnovni zaključak koji se iz gornjeg niza podataka može izvući da je suradnja između malog poduzetništva i države „na klimavim nogama” jer pretežit broj ispitanika niti ne pokušava surađivati s državom dok čak tri četvrtine ispitanika uopće ne razmišlja o korištenju EU fondova. Niti suradnja s lokalnom samoupravom nema puno bolju sliku jer i ovdje gotovo tri četvrtine ispitanika nema dobro mišljenje o radu tijela lokalne samouprave.

Stvari se donekle mijenjaju kod percepcije rada tijela lokalne samouprave nakon ulaska Hrvatske u EU jer značajan broj ispitanika (44%) očekuje pozitivne pomake u srednjem roku. Prema tome, **rezultati jasno ukazuju na deficit sinergije između države i malog poduzetništva u Hrvatskoj, pri čemu ispitanici predviđaju da će ulazak Hrvatske u EU na lokalnoj razini u kratkom do srednjem roku taj deficit smanjiti.** Poduzetnici, dakle, ne spadaju u euroskeptike iako dobar dio ispitanika (49%) drži da ulazak Hrvatske u EU neće mijenjati poziciju lokalne samouprave u odnosu na poduzetništvo.

Ipak, odgovori na pitanje koje se odnosi na procjenu poželjnog stupnja državne pomoći u izvoznim poslovima¹⁷ pokazuju da **bez obzira na dosadašnji deficit u suradnji s državom poduzetnici pretežito osjećaju potrebu za državnom regulacijom** i to u sljedećim dimenzijama izvoznog poslovanja: a) uspostava povoljnijeg deviznog tečaja (56%); b) financiranje razvoja novih proizvoda/usluga (54%); c) financiranje izvoza (54%); d) pojednostavljenje izvozne dokumentacije (53%); e) dugačke procedure u državnoj upravi (53%); f) likvidnost poduzeća (51%); g) standardizacija i certifikacija (51%) i, h) međusobna suradnja izvoznika (50%). Gore naveden slijed varijabli predstavlja vrijedan tematski sklop u kojem bi država mogla poboljšati svoje performanse i tako demonstrirati izvjesnu vrstu **pozitivne interakcionističke intencije** bez miješanja u tržište, pa je zanimljivo u nastavku pogledati koje pojedinačne i grupe navedenih varijabli čine uvjerljive faktore.

Faktorska analiza odgovora dobivenih na pitanje o procjeni poželjnog stupnja državne pomoći u izvoznim poslovima izlučila je šest faktora koji objašnjavaju ukupno 53% varijance, a ovdje su za analizu relevantna tri koja vežu po nekoliko varijabli koje su ispitanici prethodno pretežito ocijenili važnima.

Faktor tečajne politike i financiranja izvoza. Radi se o faktoru koji objašnjava 9 % varijance i cilja probleme vezane s financijskim aspektima poslovanja poduzeća (tablica 11.).

Tablica 11. **Faktor tečajne politike i financiranja izvoza**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Uspostava povoljnog deviznog tečaja	.332
Likvidnost poduzeća	.300
Planiranje izvoza kao sastavnog dijela poslovanja	.302
Financiranje izvoza	.495
Izvoz pod vlastitom markom/brandom	.306

Izvor: Čengić i sur., 2011.

¹⁷ Poduzeća i kriza 2011. – Deskriptivna statistika: Tablica 56. Procjena poželjnog stupnja državne pomoći u izvoznim poslovima (%), u: Čengić i sur., 2011.

Ovaj faktor, kao što se vidi, preuzima tri varijable za koje ispitanici tvrde da su važne i predstavlja značajan uvid u elemente financijske politike koju bi država u odnosu na poduzetnike mogla/morala uspostaviti. Zanimljivo je da pored tri varijable koje su bile ocijenjene važnima, faktor uključuje i varijable „planiranja izvoza kao sastavnog dijela poslovanja“ te „izvoz pod vlastitom markom“ pa je očito da je pomoć države osim na monetarnom planu i na razini strateškog marketinga.

Faktor obrazovanja i racionalizacije birokracije. Radi se o faktoru koji objašnjava ukupno 6% varijance a koji ističe važnost pomoći države u unaprijeđenju poslovnih kompetencija kroz obrazovanje (tablica 12.).

Tablica 12. **Faktor obrazovanja i racionalizacije birokracije**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Uspostava povoljnijeg deviznog tečaja	.319
Pojednostavljenje izvozne dokumentacije	.607
Obrazovanje osoblja za poslove izvoza	.417
Dugačke procedure u državnoj upravi	.582

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Kao i u prethodnom slučaju i ova grupa varijabli nadopunjena je u faktorskoj analizi, samo što se, u ovom slučaju radi o jednoj a ne dvije nove varijable. Tako je ovdje u faktor uključena i varijabla „obrazovanje osoblja za poslove izvoza“, što o govori o tome da je racionalizacija birokracije podrazumijeva i preuzimanje i troškova obrazovanja za poslove izvoza.

Faktor izvozne suradnje. Radi se o faktoru kojeg čine samo dvije dimenzije. Međutim, znakovito je da taj niskostrukturirani faktor objašnjava 4% varijance, pa ga stoga valja spomenuti (tablica 13.).

Tablica 13. **Faktor izvozne suradnje**

Dimenzije	Faktor zasićenja > .30
Financiranje izvoza	.564
Međusobna suradnja izvoznika	-.405

Izvor: Čengić i sur., 2011.

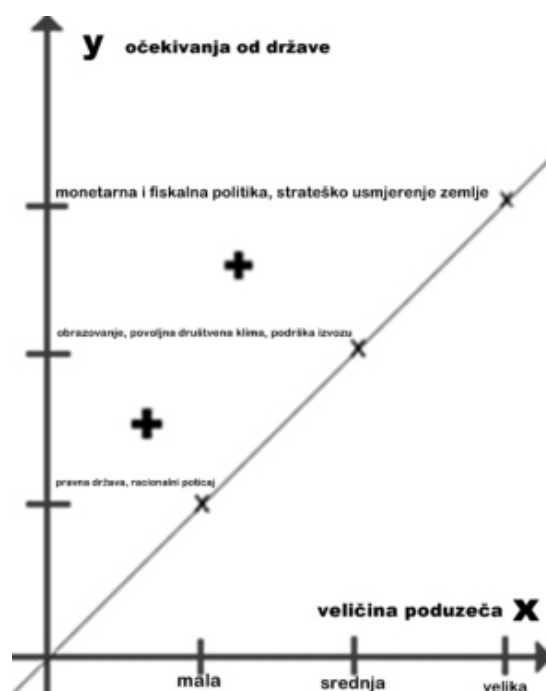
Ovaj faktor jasno pokazuje da u percepciji malih poduzetnika financiranje izvoza od strane države, a za račun malih poduzetnika, podrazumijeva i međusobnu suradnju izvoznika. Čini se da ovo predstavlja još jednu potvrdu **kontekstualne teze** koja se provlači kroz ovaj dio izvješća **po kojoj je strukturni obuhvat uvida koji poduzetnici imaju u krizu izrazito složen te da on simultano obuhvaća kako sagledavanje dinamike koraka koje valja poduzimati u cilju spašavanja poduzeća koje posjeduju/kojima upravljaju, tako i sagledavanje unutrašnjih resursa koji se mogu aktivirati radi prevladavanja krize.** Uvid, kao što zorno pokazuju i posljednji rezultati deskriptivne statistike i faktorske analize, sadrži i spoznaje o *deficitima državne regulacije* točnije o elementima koji čine nesavršenost države, pa kao takvi predstavljaju korisne informacije za reformu državne uprave. Kako je ovim prikazom iscrpljen bitan dio podataka vezan odnos malih poduzetnika i države u situaciji krize u nastavku će se sistematizirati relevantni nalazi kvalitativnog dijela istraživanja.

4. Poduzetnici, država i kriza: rezultati kvalitativnog istraživanja

Na početku je ovog izvješća naznačeno da je kvalitativno istraživanje provedeno metodom fokusiranog intervjua s 15 odabranih ispitanika koji kao poduzetnici rade u djelatnostima drvo i metaloprerađivačke industrije. Razgovori vođeni s ispitanicima obuhvatili su široki spektar tema i problema povezanih s upravljanjem proizvodnjom u fazama krize te su se, uvijek, u jednom dijelu doticali i odnosa poduzetnika i države. Ispitanici obuhvaćeni različitim dijelom istraživanja predstavljali su tvrtke raznih veličina: od onih koji posluju u polju ekonomije razmjera¹⁸ na globalnom tržištu, do onih koji rade unutar visokosegmentiranih niša na nacionalnom pa čak i usko regionalnom tržištu¹⁹ ili pak o tvrtkama srednjih veličina koji posluju unutar visoko segmentiranih tržišnih niša na globalnom tržištu u olimpskim uvjetima²⁰, prodaju skupe i rijetke proizvode ili pak o tvrtkama istih karakteristika koje posluju u uvjetima perfektne konkurencije²¹.

Usprkos različitom obujmu poslovanja kojima upravljaju spomenuti ispitanici, **opći istraživački zaključak koji proizlazi iz analize svih provedenih intervjua je da svi ispitanici očekuju nešto od države kao regulatora.** Općenito se iz provedenih intervjua može reći da očekivanja poslodavaca u odnosu na ponašanje države rastu u skladu s veličinom i tržišnim udjelom poduzeća na način na koji to oslikava sljedeći dijagram.

Dijagram 1 **Velicina poduzeća i očekivanja od države**



Razvidno je, dakle, da je u kvalitativnom istraživanju uočeno kako **ispitanici koji upravljaju krizom u malim poduzećima sami pronalaze poslovni algoritam koji im omogućava: a) ulazak na tržište, b) poslovanje, i, c) premošćivanje krize.** No, od države prvenstveno očekuju pravnu zaštitu u smislu eliminiranja nelojalne konkurencije i razradu racionalnog sustava horizontalnih poticaja. Zanimljivo je da je **za male poduzetnike ključni referentni okvir koji citiraju kao primjer dobre regulacije: teritorij Europske unije.**

Tipični komentar **Ispitanika 1 iz Zagreba** u vezi s navedenim očekivanjima glasi:

¹⁸ Radi se konkretno o dvije tvrtke. Jedna je smještena u Zagrebu i ima tvrtke kćeri u drugim dijelovima zemlje a druga je smještena u kontinentalnoj Hrvatskoj i također ima tvrtke kćeri.

¹⁹ Radi se konkretno o tvrtki koja s malim brojem zaposlenih, proizvodi „po mjeri“.

²⁰ Radi se konkretno o tvrtki smještenoj u Zagrebu koja posluje na izvan europskim tržištima.

²¹ Radi se konkretno o tvrtki smještenoj u kontinentalnoj Hrvatskoj koja posluje na europskom tržištu.

Bavimo se proizvodnjom po mjeri, ništa ne proizvodimo industrijski... krizu smo osjetili 2009. to je bio veliki pad... a 2010. smo se oporavili... završili smo fakultet... radili po raznim tvrtkama i odlučili se krenuti samostalno. Ukupno nas imamo 4 zaposlena, četvrtog smo zaposlili u 2010. godini i možemo reći da nam je to bila jako dobra godina... Predviđam da će i ova 2011. biti dobra... Znači, najgore je razmišljati da je kriza da nema posla, da nema novaca... i ja sam bio u toj situaciji i onda smo počeli razmišljati kako povećati prodaju... onda počneš razmišljati čega ima a ne čega nema... Treba imati ideja i puno energije... fokusirali smo se na kvalitetu, na način da za prigodnu cijenu nudimo više od prosjeka i u tom tražimo prepoznatljivost na tržištu... treba znati da se u ovom poslu do kupaca dolazi preko preporuke... prema tome samo čovjek o sebi ovisi da bi dobio posao... Ali u tom je nama najveći problem siva ekonomija...

Postoje centri, koji nas snabdijevaju s repro materijalom ali koji istovremeno pod iznimno povoljnim uvjetima prodaju repromaterijal fizičkim osobama, po tom smo jedinstveni u Europi, a to u Europskoj Uniji, npr. u Sloveniji ne postoji... Onda ti ljudi rade u kućnoj radinosti... Upravo to je izvor sive ekonomije... Tako se uništavaju tvrtke... Nije to samo u našem poslu nego i u drugim poslovima... električari, cvjećari... mnogi su zbog toga prisiljeni zatvarati. Pa samo po tome koliko se repro materijala prodaje u maloprodaji mogao bi se vidjeti obim sive ekonomije... Nikad nisam vidio istraživanje o tome, u izvješćima državnih organa nisam vidio da se o tome govori a to je najveći problem... koliko je tu novca u igri, koliko bi tu više ljudi moglo raditi... E tu su priče da će se ulaskom u EU ti centri zatvoriti... pa ćemo vidjeti onda... Jer da se naši uvjeti kao što su davanja državi i kamate prenesu u Njemačku, oni ne bi preživjeli... Znači mi moramo srediti stvari... država mora kanalizirati sivu ekonomiju u sistem, siva ekonomija nas uništava kroz sivu konkurenciju... a mi za to vrijeme plaćamo doprinose i... bitno je da država preko HBOR-a i Poštanske banke, otvara nove kreditne linije koje će zaobići ove lihvarske uvjete koje nam postavljaju komercijalne banke.

Ispitanici, pak, **koji upravljaju srednjim poduzećima** također raspravljaju o pravnim aspektima poslovanja. **Nelojalna konkurencija je i ovdje ključna riječ ali se, u ovim odgovorima, pojavljuje i problem transparentnosti natječaja za dobivanje poslova te problem plaćanja previsokih i nerazumnih komunalnih i državnih nameta.** Međutim, uočljivo je da ovi ispitanici problem regulacije, krize i poduzetništva stavljaju u širi, gotovo strateški kontekst, ističući prije svega razočaranje sa: a) sustavom vrijednosti koji se u državi, po njihovom mišljenju, smatra društveno poželjnim (brza zarada, trgovina, financijski inženjering) i, b) obrazovnim sustavom koji, po njihovom mišljenju ne prati niti tržišne potrebe niti zahtjeve vremena. Također, ovi ispitanici pristupanje Europskoj Uniji vide kao pozitivan proces koji će im olakšati izvoz smanjujući potrebu za, kako kažu, nepotrebnom papirologijom. Njihov tipični komentar u vezi krizom, regulacijom i poduzetništvom iznosi **Ispitanik 2 iz sjeverozapadne Hrvatske:**

Država mora pomoći, nama poduzetnicima, na način da smanji fiskalnu presiju. Država je preskupa. Rad i kvaliteta su ključ uspjeha u poduzetništvu, čak i cijena finalnog proizvoda ne mora biti nužno niska ako se kvalitetom zadovoljava, pod uvjetom da su nameti iz okoline, dakle države racionalni. Glupost je da moramo konkurirati Kinezima s cijenom iz jednostavnog razloga što kineska proizvodnja ne može podnijeti institut „reklamacije“. Oni zbog udaljenosti ne mogu osigurati kontrolu kvalitete. Europski kupci vole znati od kog kupuju, traže provjerenog proizvođača a taj mora biti u Europi kako bi institut reklamacije imao troškovnog smisla. Ja kao poduzetnik ne želim povećavati troškove transporta i ići na daleka tržišta. Malim je poduzetnicima Europa dovoljna...

Problem vrijednosti ističe **Ispitanik 3 iz Zagreba:**

Ova postojeća situacija kod nas utječe na formiranje krivog sustava vrijednosti koji misli da se do uspjeha može doći bez znanja i marljivosti. Mora se promijeniti cjelokupna klima i odnos prema radu. Država mora preuzeti odgovornost za obrazovanje. I to obrazovanje besplatno za sve da možemo imati veliki bazen visokostručne i stručne radne snage jer u toj kombinaciji struke i položaja i vještina koje imamo leži naša konkurentnost. Također, ako su neka zanimanja nestala iz obrazovnog sustava zbog propasti industrije, država mora onima koji su opstali dati poticaje da priučavaju radnu snagu...

To ne može na svoja leđa preuzimati poduzetnik. Napokon, država mora biti pravna. Mora iskorijeniti sivu ekonomiju. To je vrsta konkurencije koja nas jede iznutra. Zaključno, od države tražimo: gospodarsku i industrijsku strategiju, strategiju obrazovanja i to svih vrsta uključivo i cjeloživotno obrazovanje; razvoj stručnih institucija i ukidanje nepotrebnih nameta kao što je primjerice: uporabna dozvola.

Napokon, **ispitanici koji upravljaju velikim poduzećima najčešće i najdulje raspravljaju o problemu fiksnog tečaja kune u odnosu na euro.** Tvrdе, naime, da monetarna politika stabilne kune, koju provodi Hrvatska narodna banka izravno šteti izvozniciima a pogoduje uvozniciima. Problem, po njihovom mišljenju, proizlazi iz činjenice da **fiksni tečaj kune nije osjetljiv na inflaciju koja postoji u Eurozoni, te da ne uzima u obzir porast ulaznih troškova do kojih dolazi na domaćem tržištu u kuskim vrijednostima.** Tvrtke koje puno izvoze, tvrde ispitanici, u uvjetima fiksnog tečaja, gube u ovakvom monetarnom režimu i srednjoročno nemaju uvjeta za opstanak na tržištu. Međutim, **ističu da opstanak na tržištu nije samo njihov interes nego i interes države jer oni osiguravaju: proizvodnju a kroz to i zaposlenost.** Štoviše, bez njihovog je uspješnog poslovanja nemoguće zamisliti razvoj zemlje, jer upravo oni na najbolji način afirmiraju komparativne prednosti: teritorija, tradicije i znanja i vještina koje postoje u Hrvatskoj a koje sad uz pomoć države moraju prerasti u konkurentne prednosti.

Konkretni način kako da se to postigne iznio je **Ispitanik 4 iz Slavonije:**

Kod nas je opskrbljenost sirovinama kao faktorom proizvodnje izvrsna, 50 % je opskrbljeno tom sirovinom a oko 80% toga je u javnom režimu. Naša industrija može od toga, kroz finalizaciju, biti višestruko na dobitku... Ali, kad se usporedimo s Poljskom, ne možemo konkurirati jer oni imaju a mi nemamo snažan vjetar u leđa od strane države... Oni su nacionalnom strategijom i nacionalnom politikom došli do toga, a sustavom bespovratnih poticaja pomaže im i Europska Unija... Hrvatska ima komparativne prednosti koje moramo pretvoriti u konkurentnost... Trebamo strategiju koja će istaći te prednosti a one su: sirovinaska baza, kapaciteti u svim sektorima proizvodnje, znanje (nema dileme da imamo industrijska znanja), osvojeni tržišni položaj. Autor te strategije mora biti Vlada.

Imali smo puno razgovora s Vladom gdje smo stavljali naš sektor u fokus pažnje. Tražimo što imaju naši konkurenti... Manja porezna opterećenja... Svi smo u proizvodnji taoci tečajne politike... Proizvodnja od toga trpi... Ako nećemo dirati u prihodovnu stranu... moramo dirati u troškovnu. Mi kroz tvrdnu monetarnu politiku dobivamo stalno istu kusknu protuvrijednost usprkos činjenici da inflacija postoji primjerice i u Njemačkoj i iznosi 10 % u promatranom vremenskom razdoblju... No, ako se neće dirati tečaj, jer bi to bio socijalni problem, onda, kao Vlada, društvo, nacija moramo djelovati na realnu deprecijaciju, smanjenje internih cijena: komunalnih doprinosa, porezne presije, troška rada, cijene struje...

Nije prirodno da mi veliki potrošači imamo istu cijenu kao građanstvo... Moramo pronaći unutrašnje snage, ako godišnje trošimo 20 milijardi kn više nego što privređujemo na godišnjoj razini, moramo naći unutrašnju snagu da to riješimo... Ako mi kao sektor zapošljavamo 50 tisuća ljudi i to u strukturi koja ne bi našla svoje mjesto u bankama i institucijama... rješava se socijalna slika u ruralnom području... to traži promjenu koncepta: ino zaduženja, uvoz potrošnja... u zapošljavanje i proizvodnju. Većina u našem sektoru ovako razmišlja... Da bismo opstali u ovim uvjetima, pronalazimo maksimum kroz unutarnje rezerve, racionalizacija, rezanje troškova... ali očekuje se veća podrška Vlade. Nama koji smo finalni proizvođači i stvaramo 7 puta više dodane vrijednosti od vrijednosti koju postiže sirovina... a to je vrijednost koju treba vrednovati... mi možemo dati jako puno uz minimalna ulaganja...

Nama se mora osigurati ugovor od 15 do 20 godina sa Hrvatskim šumama ali ciljano na tvrtke koje imaju zaposlenost, izvoz, ozbiljnost poslovanja... U takvom ugovoru želimo isključiti špekulante... Dakle, ugovor podrazumijeva garanciju banke za uredno plaćanje... mi radimo na tome... Vlada podržava takav ugovor... dosad smo sklapali petogodišnje ugovore, međutim, mi sad tražimo dugoročni ugovor s jasnim ciljem i mandatom da to bude za finalne proizvode i izvoz... prema tome zašto to nije bilo moguće dosad ne znam... ali sad mi pregovaramo o tome i očekujemo da će se takav ugovor biti odrađen brzo, jer to je ključ tih mjera za uspostavu konkurentnost našeg sektora... Mi ne prejudiciramo cijenu, bit će indeksirana i bit će tržišna i tko ne plaća ispada iz igre... ali bitno je strateški bolje pozicionirati finalne proizvođače da bi ih se opremilo za investiranje i za bolju poziciju u razgovoru s bankama... Ako želimo graditi budućnost izvoznog prerađivačkog sektora koji predstavlja u ovoj zemlji ogroman potencijal, iako smo u krizi svi bili pogođeni... mi to moramo moći učiniti... jer nema opstanka niti za nas ali niti za društvo u cjelini... Tko će vratiti sve te dugove koje smo kao društvo stvorili?

Napokon, važno je istaći i **kritičko mišljenje jednog od velikih hrvatskih poduzetnika.** Prema njemu, u zemlji je u procesu tranzicije, koji je pogodio financijom i uslužnom sektoru, nestala industrija, industrijska

kultura te tehnička i tehnološka znanja koja su s tim sklopovima povezana. A s njima su nestale i konkurentske industrijske prednosti koje su iz njih proizlazile. Ti su gubici nenadomjestivi. U tom će se smislu, po njegovu mišljenju, u budućnosti izvori konkurentnosti morati tražiti u drugim sektorima. Riječ je o razmišljanjima **Ispitanika 5 iz Zagreba**:

Država namjerno provodi proces deindustrijalizacije... ali ne znam koliko to sve naše vlade rade autonomno a koliko pod utjecajem globalnog pritiska velikih svjetskih igrača... Svjetske banke i ostalih zaštitnika velikog kapitala.. Glavna poluga te politike je tečaj... O tome je uopće bilo nemoguće pričati... do pred par godina... Tečaj kao poluga se koristi na sljedeći način... kad smo uveli kunu... onda smo za njemačku marku plaćali 4.444 kune... da je tečaj ostao isti onda bi to bilo 8.888 kuna za jedan euro... Dakle od 1994. sa 8.8 kn/1 Euro pao je na 7.4 kn/1 Euro koliko sad iznosi.. Dakle, kuna je cijelo vrijeme aprecirana... , istovremeno troškovi proizvodnje u nas rastu s inflacijom... Ukupno inflacija je od 1994. do danas je bila relativno mala 3 – 5 %... osim dvije godine.... kad je iznosila oko 10% ali promatrano u vremenskom razdoblju od 1994. do danas, ona je iznosila preko 270%.... To znači da su cijene roba na domaćem tržištu porasle 2,7 puta, u isto vrijeme kad je vrijednost eura pala za 20%...

Kako se to reflektira na izvoznike a kako na uvoznike?... Izvoznici su tvornice koji imaju sve troškove na domaćem tržištu....sve se tu kupuje... Neosporno je da su svi troškovi poreza, rada, energenata ovdje.... oni su rasli u skladu s inflacijom... dakle inputi su porasli 2,7 puta. Istovremeno su ukupni prihodi izvoznika 20% vrijednosti manji... i onda moraju ići na tzv. devizno tržište na kojem postoji samo jedan kupac... Tko može biti u tim uvjetima konkurentan?... Zajednički nazivnik svih vlada je da su svi zadržali istu politiku....jer je evidentno da se s takvom monetarnom politikom uvjetuje zaduživanje... jer to je u interesu uvoznicima i proizvođačima roba izvana, finansijskim institucijama, bankama jer se zadužuju vani a prihode ostvaruju ovdje...

To je u interesu Vlade, jer se zadužuje vani a tu ostvaruje prihode.... Svima njima takav tečaj paše....Sve dosadašnje vlade su zagovarale izvoz ali su pritom notorno lagale ali provodile stimulativnu politiku za uvoznike a destimulativnu za izvoznike...čekajući da se stanovništvo zaduži tako da devalvacija postane bespredmetna... Međutim, sama valutna klauzula vam govori koliko banke vjeruju u taj sustav... Tko je na Zapadu ikad čuo za valutnu klauzulu...Toga nema!

Rješenje ove neodržive situacije je relativno jednostavno... Porez na dobit neto izvoznicima treba smanjiti za monetarne škare... Monetarne škare su razlika između tečaja i inflacije ako je tečaj narastao za 2% a inflacija bila 5 % onda su monetarne škare 7%....Dakle, monetarne škare puta vrijednost izvoza odnosno uvoza....To je razlika između tečaja i inflacije, to je ono što je uvoznik zaradio ni kriv ni dužan a izvoznik izgubio... Porez na dobit se umanjuje svim neto izvoznicima za iznos monetarnih škara a uvoznicima povećava. Neutralno. Da li se to tiče stanovnika... pa u svakom slučaju ne jer ni jedan stanovnik ne plaća porez na dobit....Ta mjera nije inflatorna jer ako uvoznici povećaju cijene, morat će više platiti državi...jer inflacija je uključena u monetarne škare... Onda odnos uvoza i izvoza: uvoz je dva puta veći od izvoza, pa onda bi država skupila 2 puta više poreza pa bi se mogla prestati zaduživati....

Četvrta najvažnija stvar, kad bi ih država zaštitila od utjecaja monetarnih gluposti mi bi bili odlična zemlja za investiranje.....svi investitori znaju gledati trendove...Dakle tko god hoće graditi neku ozbiljnu tvornicu mora imati u vidu da je Hrvatska malo tržište... dakle moramo se okrenuti tvornicama koje proizvode za izvoz... Ako ga pozivamo na investiranje u ovim monetarnim uvjetima nema šanse da investira jer zna gledati trendove..... Kontra primjer je Slovenija koja je deprecirala tolar u odnosu na euro, ona je svoju valutu devalvirala za 70% a mi smo svoju aprecirali za 20 %. Potpuno je jasno što rade oni koji žele da im proizvodnja bude konkurentna a što rade oni koji to ne žele. Nama su s ovom monetarnom politikom u posljednjih 15 godina uzeli jedno poduzeće. Eto zato se ja ljutim na državu.

5. Zaključak

Hrvatsko je poduzetništvo u promatranom uzorku krizu doživjelo istovremeno ili s pomakom u odnosu na globalnu krizu. Također, **poduzetnici iz uzorka su krizu: preživjeli! Većina poduzetničkih strategija odnosila se, u prvi mah na „kontrolu štete“ a zatim su se okrenuli strukturnim promjenama. Spomenuti način upravljanja krizom proveden je autonomno bez suradnje s državom.** Ispitanici obuhvaćeni istraživanjem pretežito krizu doživljavaju kao okolinu u kojoj valja provesti složene *strukturne reforme*. To za mnoge znači okretanje *unutrašnjim resursima*, fokus na *domaće tržište* te povećanje *kvalitete proizvoda*.

Izvoznici, pak, u krizi ozbiljno propituju temelj državne regulacije kakav je npr. *monetarna politika*. Pretežit broj ispitanika nije, u toku krize, imao kontakata s državom ali gotovo svi očekuju pomoć države u daljnjem razvojnem ciklusu kako bi postigli: konkurentnost. **Kako bi se postigla konkurentnost poduzetnici od države očekuju: mjere za suzbijanje sive ekonomije, razvoj sustava poticaja, regulaciju financijskog tržišta ali i razvoj koherentnih strategija koje će prepoznati prioritetne proizvodne grane i s njima afirmirati proizvodni gospodarski identitet zemlje.**

LITERATURA I IZVORI:

Čengić, D. i sur. (2011.), *Poduzeća i kriza 2011. Rezultati istraživanja*. Zagreb: KAS, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Porter, M.E. (1998.), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Stiglitz, J. E. (2000.), *Economics of the Public Sector*. Washington: W.W. Norton & Company.

Vlada RH (2010.), Program gospodarskog oporavka. www.vlada.hr/naslovnica 19.04. 2010.

Županov, J., (2002.), Tranzicija i politički kapitalizam. U: Županov, J. (2002.) *Od komunističkog pakla do divljeg kapitalizma*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, str. 52 -75.

II. ZAKLJUČNE NAPOMENE

Kriza i poduzeća: neke poruke za nove strategije djelovanja poslovne i političke elite

1. Temeljna ideja istraživanja

Govoriti u hrvatskim prilikama o poduzećima i krizi iz 2008. godine, na općenitoj ili pak na nekoj kontekstualnoj razini (na razini pojedinih industrija), znači prije svega govoriti o **moći i/ili nemoći malih i srednjih poduzeća da se bore s krizom**; naime, oni brojčano dominiraju i hrvatskim gospodarstvom. Potom, to znači **govoriti i o ne/moći poslovne i političke elite da tu borbu na primjereni način podrže** – ili barem da je svjesno ne blokiraju zbog svojih parcijalnih interesa.

Umjesto opširnih i ne-kontekstualiziranih rasprava o ovoj temi, svjesni činjenice da moguće strategije izlaska iz krize ipak imaju i svoju pret-povijest i realne učinke u svijetu poduzetnika i menadžera, **ovim smo eksplorativnim i empirijski utemeljenim istraživanjem željeli ispitati djelovanje krize i načine savladavanja njenih najdestruktivnijih posljedica**, u dvije industrijske grane i dalje važne za razvoj ove zemlje: u metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji. Metaloprerađivačka industrija je jedna od “klasičnih industrija” koja u hrvatskim prilikama, pokazuje još relativno snažan izvozni potencijal; s druge strane, drvoprerađivačka industrija iskazuje, sudeći po ponašanju nekoliko poduzeća iz ove grane, zavidnu vitalnost i u krizi, pronalazeći i u ovim okolnostima nova tržišta, i to uz standardne proizvodne programe poznate još iz pred-kriznoga razdoblja.

Istodobno, **to su industrije koje uglavnom “nose” mala i srednja poduzeća**. Prosječna veličina malog poduzeća u Hrvatskoj bila je u 2008. godini, mjereno brojem zaposlenih, 5,2 zaposlenika; u srednjim poduzećima bilo je 125 prosječno zaposlenih, a u velikim poduzećima prosječno 717 zaposlenika. Po novijim analizama hrvatska struktura malih i srednjih poduzeća veoma je slična strukturi tih poduzeća u EU. Štoviše, Hrvatska u pogledu redoslijeda doprinosa rastu zaposlenosti slijedi obrazac nove Europe: najveći je doprinos rastu zaposlenosti između 2002. i 2008. godine malih, potom srednjih, a tek zatim mikro-poduzeća. I kod nas u tome razdoblju velika poduzeća malo pridonose novoj zaposlenosti.

Gledano iz kuta **temeljnih ciljeva istraživanja** njime smo, prije svega, htjeli: a) identificirati ključne odgovore poduzeća na prve znake krize (kraj 2008./početak 2009.); b) identificirati relevantne post-krizne poslovne prakse s obzirom na tipove poduzeća, tipove vlasništva i tipove industrije; c) identificirati odnos između marketinga i post-kriznih strategija poduzeća, d) steći najnoviji uvid u posljedice krize po kretanja ne/zaposlenosti i tržišta rada u posljednje dvije godine te mogućih mjera države i poduzeća za ponovno uključanje nezaposlenih u svijet rada, te, e) identificirati utjecaj krize na poželjno partnerstvo poduzeća i države, a poradi ne samo trenutnog već i dugoročnijeg oporavka industrijskih poduzeća u cjelini. Ovi su ciljevi već na razini konceptualizacije temeljne ideje istraživanja bili praćeni i nekim **dodatnim pitanjima**: temelje li se moguće strategije opstanka i rasta u uvjetima krize samo na autonomnom djelovanju vlasnika i menadžera ili se u njihovoj izvedbi računa i na državu te druge važne gospodarske sudionike (kao što su poslovna interesna udruženja, akademska zajednica, drugi poslovni partneri); koje su pri tome strategije stabilizacije i razvoja poslovanja najuočljivije; kako se za krize poduzeća najčešće odnose prema radnoj snazi: skrbno ili pak bezobzirno?

Pitanja su to s dalekosežnim implikacijama. Primjerice, prvo se tiče ne/sposobnosti i ne/moći vlasnika i menadžera da se sami nose sa sadašnjom ekonomskom krizom i njenim posljedicama, ali i upravljačko-administrativne ne/sposobnosti države i šireg okruženja da se pomogne gospodarstvu da što prije izađe iz ekonomske recesije i depresije. Posljednje pitanje ponovno zazivlje analizu odnosa rada i kapitala u Hrvatskoj, i to ne samo iz perspektive fleksibilizacije tržišta rada i tržišne konkurentnosti poduzeća već i iz perspektive mogućeg razgovora o “hrvatskome modelu” socijalno-tržišnoga gospodarstva uoči novog vala globalizacije domaćeg gospodarstva u ovome desetljeću.

2. Vlasnici, menadžeri i proizvodnja post-kriznih strategija

Kako su u svim kritičnim situacijama neposredne reakcije pojedinaca i organizacija (usmjerene ka „kontroli štete“) ovisne i o njihovim „osobnim“ i kontekstualnim obilježjima, u prikupljenim podacima našli smo i one koje pobliže opisuju socio-demografski, socio-profesionalni i vlasnički profil čelnih ljudi uprava poduzeća iz ove dvije industrije. Tako saznajemo da poduzećima u ove dvije industrije rukovode vrlo iskusni menadžeri. **Njihova dobna struktura potvrđuje tezu o relativno iskusnoj, ali za izazove krize možda i relativno staroj vlasničkoj i menadžerskoj skupini** (svega ih je 39,3% mlađe od 45 godina, dok 60,7% ima više od 45 godina). Za dugoročnu budućnost ovih dviju industrija važno je još jedno pitanje: u kojoj mjeri ova dobna struktura odgovara novim izazovima globalizacije poslovanja, uskoro i u okviru Europske unije?

Prema **vlasničkom statusu**, koji ima značajne posljedice ne samo za neposredne sustave upravljanja i rukovođenja u poduzećima već i za položaj pojedinaca i obitelji u društvenoj strukturi, u **ove dvije industrije poduzećima rukovode vlasnici-menadžeri i klasični menadžeri**. Sadašnji vlasnici-menadžeri (ima ih 64,0%) budućnost vlastita poduzetništva unatoč krize sagledavaju iz perspektive kontinuiteta: velika većina želi da njihovi nasljednici nastave raditi na onome što su oni započeli, u poduzetništvima nastalima uglavnom nakon 1991. godine.

Kriza je nakon prvotnoga šoka (nastaloga uslijed gubitka tržišta i prekinutoga dotoka gotovine) dovela do nekoliko tipičnih situacija, koje su snažno ograničavale dugotrajniju stabilizaciju poslovanja poduzeća. U tim momentima **radikalne mjere poduzete u ime opstanka poduzeća uključivale su značajno otpuštanje radnika i redukciju proizvodnje, vatrogasne poteze za smanjivanje svih troškova poslovanja, kao i prve pokušaje stabilizacije poslovanja putem povratka glavnim poslovima, što znači i dodatnoj potrazi za „ključnim kompetencijama“ poduzeća**. Težina problema s kojima su se preko noći suočili vlasnici i menadžeri metaloprerađivačkih i drvoprerađivačkih poduzeća postupno je oblikovala i **novu filozofiju i praksu rukovođenja**. Ona se danas temelji u većini krizom pogođenih poduzeća na nekim naoko jednostavnim, i donedavno često zanemarivanim, pravilima: da se stalno traga za novim kupcima/tržištima i da se pažljivo planiraju ali i kontroliraju troškovi poslovanja.

Među **strategijama za dugoročniju stabilizaciju poslovanja** i konačni oporavak poduzeća **nakon 2009. godine** identificirali smo ove poslovne strategije: strategiju usmjerenosti ka kupcima temeljem brige o cijeni i kvaliteti proizvoda, akvizicijsku strategiju, strategiju tržišnoga vodstva uz istodobno čuvanje rani-jih tržišta, strategiju osvajanja stranih tržišta i novih poslovnih saveza te strategiju stabilizacije poslovanja uz pomoć državnih potpora/subvencija. Te su protu-krizne poslovne strategije dovele ipak do određene stabilizacije poslovanja u većini poduzeća, pa i do **prvih ohrabrujućih naznaka izlaska iz krize**. Naime, 80,0% vlasnika i menadžera ne očekuje daljnje smanjenje broja zaposlenih radnika u 2011. godini, što znači da 20,0% poduzeća i dalje ne uspijeva stabilizirati svoje poslovanje. Međutim podatci o planiranome zapošljavanju novih radnika u ovoj godini istodobno pokazuju da će **oporavak poduzeća u ove dvije grane industrije biti i dalje vrlo spor**. Tih 20,0% poduzeća koji se i dalje bore za goli opstanak predstavljaju ujedno stalne izvore nestabilnosti u industrijskome sustavu, prijeteci široj okolini sve većim brojem blokiranih poduzeća i nezaposlenih radnika. To će, posljedično, i dalje opću stopu nezaposlenosti u zemlji držati vrlo visokom.

Kad je riječ o mogućim razlikama između bivših „poduzeća preživljavanja“ i „poduzeća rasta“ (mjereno porastom ne/zaposlenosti u njima između 2005. i 2008. godine), nemamo, nažalost, dovoljno uvjerljivih dokaza da se tip obrazovanja rukovodećih ljudi može povezati s određenim tipom poduzeća. Također, nismo identificirali brojnije razlike između ovih tipova poduzeća s obzirom na njihovo ostvarenje poslovnih ciljeva kojima su se kreirale strategije za dugoročni izlazak iz krize. Međutim, ustanovili smo da su bivša poduzeća rasta značajno više resursa uložila u povećanje proizvodnje, u osvajanje stranih tržišta, u uvođenje nove tehnologije i opreme, kao i u restrukturiranje poduzeća. Čini nam se, dakle, da su **pred-krizna poduzeća rasta i u krizi zadržala važna razlikovna obilježja prema bivšim poduzećima preživljavanja: i u trenucima prvoga vala krize, ali i u strateškim aktivnostima poduzetima za dugoročnu stabilizaciju poduzeća u novim okolnostima**.

3. Marketing, poduzeća i strategije uspješnosti u vrijeme gospodarske krize

Tema mjesta i funkcije marketinga u vrijeme tržišnih poremećaja predmet je brojnih rasprava među stručnjacima za marketing: od onih koji naglašavaju funkciju marketinga u vrijeme krize negiraju do onih koji protu-kriznim marketinškim strategijama – kao neophodnim oruđima širih protu-kriznih strategija poduzeća – ispisuju znanstvene i stručne hvalospjeve. U našem slučaju, analiza mjesta marketinga i marketinških strategija u protu-kriznim strategijama poslovanja dovela je do zanimljivih nalaza. Kao prvo, **pokazano je da povećanje proračuna za razvoj novih proizvoda, unatoč svim financijskim ograničenjima uzrokovanih krizom, ima vrlo veliki utjecaj na uspješnost poduzeća - u smislu povećanja profita ali i prodaje te povećanja tržišnog udjela.** Stoga bi poduzećima i ubuduće bilo korisno: a) što više usmjeravati istraživanje i razvoj prema razvoju proizvoda koji zauzimaju tržišne niše, i b) primijenjivati tehnologiju i proizvodne metode koji smanjuju troškove.

Provedena analiza također sugerira zaključak da je **vrlo upitno primjenjivati taktiku smanjenja cijena tijekom kriznih vremena.** Samo promjena cijene, u bilo kojem smjeru, ne utječe na uspješnost poslovanja te je potrebno analizirati i ostale čimbenike. Također je utvrđeno da strategije kao što su promocija, prodaja i distribucija kroz trgovine neće imati nikakvog utjecaja na uspješnost. Međutim, razvijanje odnosa s potrošačima je vrlo značajna strategija u kriznim razdobljima. Njome poduzeća osiguravaju lojalnost postojećih potrošača, a putem njihovih preporuka olakšavaju si i ulazak na nova tržišta.

Iznenadjuće po današnje menadžere u uredima za odnose s javnošću, u ovim dvjema industrijama **ulaganje u promociju, prema mišljenjima vlasnika/menadžera, nije od velike važnosti za poduzeća u razdoblju krize.** No, bez sumnje je da se smanjeni interes potrošača za proizvodima poduzeća može obnoviti i osnažiti kroz promotivne aktivnosti. Takvim akcijama poduzeća mogu privući privremene kupce, budući da kupci imaju naviku češće mijenjati preferencije tijekom krize. A element koji se ističe najviše u promociji po svojoj tržišnoj važnosti je - oglašavanje. Prema tome, temeljni je zaključak ove analize da se **vlasnici i menadžeri, kako bi povećali izgleda za uspješnost poslovanja tijekom gospodarske krize, moraju usredotočiti na strategiju odnosa s potrošačima, na uvođenje novih proizvoda i na strategiju izlaska na nova tržišta.** Jasno, u skladu s ostalim strategijama, koje im, ovisno o kontekstu i percepciji vlastitih ne/mogućnosti, stoje na raspolaganju.

4. Kriza, tržište rada i ne/zaposlenost: europska i hrvatska perspektiva

Kako kriza ne proizvodi destruktivne učinke samo unutar poduzeća već i na razini šireg gospodarskog sustava i njegove okoline, u ovo smo istraživanje nužno uključili i temu tržišta rada i rasta nezaposlenosti. Odnose između krize, tržišta rada i ne/zaposlenosti u novonastalim okolnostima analizirali smo temeljem desk analize. Njena je **polazna teza da je recesija u Hrvatskoj započela s određenim odmakom u odnosu na Europsku uniju, ali je (nažalost) ona ovdje duže i potrajala.** Dok se u Europskoj uniji u drugoj polovici 2010. godini tržište rada počelo oporavljati, u Hrvatskoj se još uvijek bilježe negativni trendovi. No, **prema pokazateljima tržišta rada iz administrativnih izvora, može se zaključiti da je kriza u Hrvatskoj dodirnula dno, tako da se u prvom kvartalu 2011. godine vide naznake opravka tržišta rada.** Na to ukazuju i sljedeća kretanja: a) zaposlenost je u ožujku 2011. povećana za 0,1 % u odnosu na veljaču; b) registrirana nezaposlenost je u travnju 2011. pala za 6,4 % u odnosu na ožujak; i, c) broj zaposlenih osoba s evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje bio je u travnju 2011. za 83,3 % veći nego u ožujku 2011. i za 70,1 % veći nego u travnju 2010.

Ova su kretanja uvelike determinirana **sezonskim kretanjima na tržištu rada** odnosno značajnijim zapošljavanjem u gospodarskim djelatnostima vezanim za turističku sezonu, koja je (po prvim pokazateljima) ove godine imala dobar početak. Međutim, promatrano na godišnjoj razini registrirana se nezaposlenost gotovo izjednačila sa stanjem iz travnja 2010., tako da u idućim mjesecima možemo napokon očekivati silazni trend, odnosno opadanje apsolutnog broja registriranih nezaposlenih osoba.

Naša analiza ponovno podsjeća na konkretna ograničenja državnih mjera za suzbijanje nezaposlenosti putem institucija za primjenu mjera aktivne politike tržišta rada. Naime, iako je 2010. godine mjerama aktivne politike tržišta rada bilo obuhvaćeno 13.088 registriranih nezaposlenih osoba, dakle, dvostruko više nego prethodne godine (uz prosječan broj nezaposlenih od 302.425 za 2010.), to je još uvijek posve nedostavno u odnosu na postojeće potrebe na tržištu rada. Jednostavno: **programi aktivne politike tržišta rada mogu samo donekle ograničiti općeniti pad zaposlenosti i rast nezaposlenosti.** Njihov značaj je zapravo u ravnomjernijoj i pravičnijoj raspodjeli tereta prilagođavanja gospodarskim kretanjima. Naime, njima se nastoje „ispraviti nepravde“ na tržištu rada odnosno donekle zaštititi najslabije i najosjetljivije skupine na tržištu rada (mlade bez radnog iskustva, starije osobe, osobe s invaliditetom, osobe niže obrazovne razine, žene, dugotrajno nezaposlene i sl.). **Ono što će doista otvoriti perspektivu, tj. otvoriti nova radna mjesta je poticajna ekonomska politika.**

Nažalost, recesija „na hrvatski način“ negativno je utjecala na oblikovanje ljudskog kapitala, smanjujući mogućnost re-alociranja rada prema „pametnom“, „održivom“ i „socijalno uključivom“ gospodarstvu (prema modelu Europske unije), što naglašava potrebu da se pojačaju naponi u obrazovanju i osposobljavanju zaposlenih i nezaposlenih radnika, te da se omogući zaposlenicima stjecanje novih vještina. **S obzirom na socioekonomsku kompleksnost problema vezanih za tržište rada u Hrvatskoj, potrebno je u cilju njihovog rješavanja poticati konstruktivan dijalog sa socijalnim partnerima,** upoznavati dobra rješenja i dobru praksu drugih zemalja i uključiti se u široki proces uzajamnog učenja i razmjene iskustava s europskim zemljama.

4. Regulacija, kriza i poduzeća: treba li računati na pomoć države?

Na kraju, **koje je posljedice kriza izazvala za odnose poduzeća i države, odnosno za odnose između poslovne i političke elite.** Ovdje ćemo upozoriti samo na neke nalaze provedene analize kvalitativnoga materijala, prije svega intervjua obavljenih s 15 odabranih ispitanika - poduzetnika i menadžera iz drvoprerađivačke i metaloprerađivačke industrije. Razgovori vođeni s ovim ispitanicima obuhvatili su široki spektar tema i problema povezanih s upravljanjem proizvodnjom u različitim fazama krize, s protu-kriznim strategijama i s poželjnom ulogom države u široj stabilizaciji poslovanja inudustrijskih poduzeća.

Usprkos različitom obujmu poslovanja i različitim poslovnim sustavima kojima upravljaju spomenuti ispitanici, naš je zaključak da **svi ispitanici očekuju nešto od države kao regulatora.** Općenito se iz provedenih intervjua može reći da **očekivanja poslodavaca u odnosu na ponašanje države rastu u skladu s veličinom i tržišnim udjelom poduzeća.** Primjerice, zapaženo je da ispitanici koji upravljaju krizom u malim poduzećima sami pronalaze „poslovni algoritam“ koji im omogućava: a) ulazak na tržište, b) kontinuirano poslovanje, i, c) postupno premošćivanje krize. No, **od države prvenstveno očekuju pravnu zaštitu u smislu eliminiranja nelojalne konkurencije i razradu racionalnog sustava horizontalnih poticaja.** Zanimljivo je da je za male poduzetnike ključni referentni okvir koji citiraju kao primjer dobre regulacije: teritorij Europske unije.

Za ispitanike koji upravljaju **srednjim poduzećima** nelojalna konkurencija je također jedan od ključnih problema, ali oni također kao posebne probleme ističu **netransparentnost natječaja za dobivanje poslova i previsoke i nerazumne komunalne i državne namete.** Međutim, uočljivo je da ovi ispitanici problem regulacije, krize i poduzetništva stavljaju u širi, gotovo strateški kontekst, ističući prije svega razočaranje sa: a) sustavom vrijednosti koji se u državi, po njihovom mišljenju, smatra društveno poželjnim (brza zarada, trgovina, financijski inženjering) i, b) obrazovnim sustavom koji, po njihovom mišljenju ne prati niti tržišne potrebe niti zahtjeve vremena. I ovi ispitanici pristupanje Europskoj uniji vide kao pozitivan proces, koji će im olakšati izvoz smanjujući potrebu za, kako kažu, nepotrebnom papirologijom.

Napokon, **ispitanici koji upravljaju velikim poduzećima najčešće i najdulje raspravljaju o problemu fiksnog tečaja kune u odnosu na euro.** Tvrdi, naime, da monetarna politika stabilne kune, koju provodi Hrvatska narodna banka izravno šteti izvoznicima a pogoduje uvoznicima. Problem, po njihovom mišljenju, proizlazi iz činjenice da fiksni tečaj kune nije osjetljiv na inflaciju koja postoji u Eurozoni, te da ne uzima u obzir

porast ulaznih troškova do kojih dolazi na domaćem tržištu u kuskim vrijednostima. Tvrtke koje puno izvoze, tvrde ispitanici, u uvjetima fiksnog tečaja gube u ovakvom monetarnom režimu i srednjoročno nemaju uvjeta za opstanak na tržištu. Stalno ističu da opstanak na tržištu nije samo njihov interes nego i interes države jer oni (u velikoj su mjeri izvoznici) osiguravaju proizvodnju, a kroz to i zaposlenost. Štoviše, **bez njihovog je uspješnog poslovanja nemoguće zamisliti razvoj zemlje, jer upravo oni na najbolji način afirmiraju komparativne prednosti: teritorija, tradicije, znanja i vještina koje postoje u Hrvatskoj, a koje sad uz pomoć države moraju prerasti u konkurentske prednosti.**

Napokon, važno je istaći i kritičko mišljenje jednog od velikih hrvatskih poduzetnika. Prema njemu, u zemlji su u procesu tranzicije, koji je pogodio financijskom i uslužnom sektoru, gotovo posve nestali industrija, industrijska kultura te tehnička i tehnološka znanja povezana s tim sklopovima. A s njima su nestale i konkurentske industrijske prednosti koje su iz njih proizlazile. Ti su gubici nenadomjestivi. U tom će se smislu, po njegovu mišljenju, **u budućnosti izvori konkurentnosti morati tražiti u drugim sektorima.**

Povežemo li ove nalaze kvalitativne analize s uvidima iz analiza temeljem druge empirijske građe, zaključujemo da je hrvatsko poduzetništvo u promatranom uzorku krizu doživjelo istovremeno ili s pomakom u odnosu na globalnu krizu. Također, **velika većina poduzetnika iz našega uzorka je krizu - preživjela!** Njihove „strategije opstanka” u uvjetima krize u prvi mah su poduzete radi „kontrole štete”, da bi se kasnije usmjerile ka nužnim strukturnim promjenama u poduzećima. **Spomenuti način upravljanja krizom proveden je autonomno, bez izrazitije suradnje s državom.** Ispitanici obuhvaćeni istraživanjem pretežito krizu doživljavaju kao okolinu u kojoj valja provesti složene strukturne reforme. To za mnoge znači okretanje unutrašnjim resursima, fokus na domaće tržište te povećanje kvalitete proizvoda.

Izvozno orijentirana poduzeća započela su u krizi ozbiljno propitivati temelj državne regulacije kakav je npr. monetarna politika, odnosno ekonomsku politiku kao njezino regulativno uporište. Pretežit broj ispitanika nije u toku krize imao kontakata s državom ali **gotovo svi očekuju pomoć države u daljnjem razvojnom ciklusu kako bi postigli: održivu konkurentnost.** Kako bi se ona i postigla, poduzetnici od države očekuju: mjere za suzbijanje sive ekonomije, razvoj sustava poticaja, regulaciju financijskog tržišta ali i razvoj koherentnih strategija koje će – na tragu modernih industrijskih politika - prepoznati prioritetne proizvodne grane i s njima afirmirati proizvodni gospodarski identitet zemlje.

III. ZUSAMMENFASSUNGEN

Drago Čengić

Institut Ivo Pilar, Zagreb

Eigentümer, Manager und die Produktion von Post-Krisenstrategien

Zusammenfassung

In dieser deskriptiven Arbeit beschäftigten wir uns, die Gesamtzahl der Aufgaben unserer Studien in Betracht genommen, mit drei wichtigen Themen: mit dem soziodemografischen und dem sozioprofessionellen Profil der Verwalter in der Metallverarbeitungs- und der Holzverarbeitungsindustrie, mit dem Verhältnis der Unternehmen und der Krise, als auch mit möglichen Unterschieden zwischen diesen Unternehmen hinsichtlich ihrer Antworten auf die Herausforderungen der Krise.

Wenn es sich um das Verhältnis zwischen kroatischer Unternehmen und der Krise handelt, macht sich die Auswirkung der Weltwirtschaftskrise in diesen beiden Industrien mehrfach bemerkbar, angefangen beim Jahrbeginn 2008 bis zur ersten Hälfte 2010. Allein 7,3% der Unternehmen waren nicht ganz von der Krise betroffen! Von den Managern wurde sie hauptsächlich während des Jahres 2009 erkannt, zur Zeit als ein Teil des regierenden „Establishments“ ihren bedeutsamen Einfluss auf die kroatische Wirtschaft immer noch bestritt. Unsere Angaben zeigen, dass für eine Strategienentwicklung gegen die Krise, weder das Niveau der (früheren) Finanzverschuldung des Unternehmens, noch die Maßnahmen gegen die Krise seitens der Regierung ausschlaggebend waren, vielmehr waren es die autonomen Maßnahmen der Verwaltungen und die Hilfsmittel der Unternehmen die eine entscheidende Rolle spielten.

Die Krise führte nach dem anfänglichen Schock (infolge von Marktverlust und Ausbleiben von Bargeldzuschuss) zur entscheidenden Arbeiterentlassung und Produktionverminderung, zur ausgeprägten Reduzierung aller Geschäftsführungskosten, wie zu ersten Stabilisierungsversuchen der Geschäftsführung mit Hilfe von Rückkehr zu den Hauptbeschäftigungen, was soviel bedeutet wie Rückkehr zu den Kernkompetenzen des Unternehmens (sog. core business competencies). Die neue Philosophie und Führungspraxis basiert auf einigen scheinbar einfachen Regeln: auf der konstanten Suche nach neuen Kunden/Märkten, sowie auf der sorgfältigen Planung und Kontrolle aller Geschäftsführungskosten. Unter den Strategien für eine länger anhaltende Stabilisierung der Geschäftsführung, und eine endgültige Erholung des Unternehmens nach 2009, stellten wir folgende Geschäftsstrategien fest: die auf den Kunden orientierte Strategie, mit Rücksicht auf den Preis und die Qualität der Produkte, die Acquisition-Strategie, die Strategie der Marktführung neben gleichzeitiger Erhaltung der früheren Märkte, die Strategie der Eroberung ausländischer Märkte und neuer Verbände von Geschäften und die Strategie der Stabilisierung von Geschäftsführungen mit Hilfe staatlicher Unterstützungen/Subventionen.

Geschäftsstrategien, die im Laufe des Jahres 2010 gegen Krisen in die Praxis umgesetzt wurden, führten dennoch zu bestimmter Stabilisierung der Geschäftsführung in den meisten Unternehmen, und zu ersten ermunternden Andeutungen einer Krisenüberwindung. 80,0% der Eigentümer und Manager erwarten nämlich keine weitere Abnahme der Arbeitnehmersrate im Jahr 2011, was auch bedeutet, dass 20% der Unternehmen es auch weiterhin nicht schafft, ihre Betätigung zu stabilisieren. Währenddessen zeigen Angaben über die geplante Beschäftigung von neuen Arbeitern in diesem Jahr gleichzeitig, dass eine Erholung der Unternehmen in diesen beiden Industriezweigen auch weiterhin sehr mühsam erfolgen wird. Dies bedeutet dass der Produktionszuwachs in diesen beiden Industrien über Nacht keine Wirkung auf eine bedeutsame Senkung der Arbeitslosenzahl an den kroatischen Arbeitsbörsen erzielen können wird.

Ružica Butigan

Wirtschaftsfakultät, Zagreb

Marketing, Unternehmen und Erfolgsstrategien zur Zeit der Wirtschaftskrise

Zusammenfassung

Eine Krise bedeutet meistens eine Periode „kreativer Destruktion“ in der alte Strategien, Technologien, Produkte und Industrien veralten und neue geboren werden. Die Hauptziele dieser Arbeit bestehen in a) Erfragung vom Einfluss der Marketingstrategien auf den Erfolg von Unternehmen zur Zeit einer Krise, und b) in der Identifikation jener Marketingstrategien, welche den Unternehmen Hilfe leisten können, ihren Erfolg trotz umgebender Krisenturbulenzen zu erhalten.

Die zur Verfügung stehenden empirischen Angaben wurden anhand der Faktorenanalyse und der Methode der linearen Regression untersucht. Als abhängige Variable fungierte der Unternehmenserfolg, während fünf Marketingstrategien als unabhängige Variable identifiziert und erstellt wurden. Die Untersuchungsergebnisse zeigten, dass Unternehmen, die eigene Marketingstrategien angemessen vergrößern, ihrem Erfolg in Zeiten einer Krise Stand halten oder erfolgreicher werden können. Die Orientierung des Unternehmens auf den Verbraucher, das Produkt und neue Märkte beeinflusst die Einkommenszunahme und das Steigern des Marktanteils; diejenigen, die sich gleichfalls sowohl auf Innovationen und Produktentwicklung, als auch auf neue Märkte fokussieren, erzielen auch im Verkauf bessere Resultate. Züge wie zum Beispiel Entlassung der Arbeitskraft oder Verminderung des Produktionsumfangs haben nur kurzfristige Effekte bezüglich des Betriebserfolgs in Zeiten der Krise.

Deshalb müssen sich Inhaber der Unternehmen und Manager, um auch in Zeiten der Wirtschaftskrise Erfolg zu erzielen, besonders auf Erschaffung von Strategien den Verbrauchern gegenüber orientieren, auf Einführung neuer Produkte und Ausgang auf neue Märkte, alles jedoch in Übereinstimmung mit anderen Marketingstrategien, wie es auch eines der Schlüsselergebnisse dieser Untersuchung suggeriert.

Nada Kerovec

Kroatische Agentur für Arbeit, Zagreb

Krise, Arbeitsmarkt und Arbeit(s)/losigkeit: die europäische und die kroatische Perspektive

Zusammenfassung

In der Arbeit wird Bezug genommen auf den Einfluss der globalen Rezession auf den Arbeitsmarkt allgemein, insbesondere hinsichtlich des europäischen und des kroatischen Arbeitsmarkts. Auf dem globalen Finanzmarkt begann die Krise in der zweiten Hälfte des Jahres 2008, und als am heftigsten wurde sie in der Wende von 2008 zu 2009 vermessen. Sie erfolgte nach einem mehrjährigen stabilen Wirtschaftsaufschwung und besonders guten Resultaten auf dem Arbeitsmarkt. Wie auch zur Zeit früherer Rezessionsperioden wurden von ihr die verschiedenen Bewohnerkategorien auf dem Arbeitsmarkt nicht gleichermaßen getroffen. Beispielsweise hatte die Rezession einen stärkeren negativen Einfluss auf die sog. traditionell männlichen Arbeitsfelder, wie das Bauunternehmen und einige Zweige der Verarbeitungsindustrie und ebenfalls auf die Gruppe der jungen Personen (von 15 bis 24 Jahren). Arbeitsmarktexperten haben für die Dauer der ungünstigen Situation junger Personen auf dem Arbeitsmarkt eine längere Zeit vorausgesehen.

Nach Sektoren betrachtet wurden die Verarbeitungsindustrie und das Bauwesen am stärksten von der Krise betroffen, in denen der höchste Anstellungsausfall vermessen wurde. In der Europäischen Union wurde im Bereich dieser Industrien eine große Anzahl der Arbeitsstellen gerettet, durch die Maßnahme der Verminderung von Arbeitszeiten, um die Unternehmen der verminderten Nachfrage anzupassen. Diese Maßnahmen wurden seitens der Beschäftigungspolitik einiger europäischen Länder begrüßt, um je mehr Arbeitsstellen zu erhalten. Solche Versuche wurden auch in Kroatien unternommen, jedoch ohne den erwarteten Erfolg.

Die Folge der globalen Wirtschaftskrise auf die kroatische Wirtschaft und den kroatischen Arbeitsmarkt erwies sich als stark, obwohl die Rezession in Kroatien erst nachkam. Aber in Kroatien war sie auch von längerer Dauer. In der Europäischen Union wurde 2010 ein BIP Wachstum von 1,8% vermessen, und nach Bewertung des Landesamts für Statistik vermerkt das BIP im gleichen Jahr in Kroatien weiterhin einen Fall, und zwar von 1,4 Prozent. Die Kroatische Regierung erstellte einen Plan auf der Nationalebene, für eine Anregung von Beschäftigungen 2009 – 2010 und einen Plan auf der Nationalebene für die Anregung von Beschäftigungen für das Jahr 2011 – 2012. Die Maßnahmen der aktiven Marktpolitik bezogen sich auf die Mitfinanzierung der Beschäftigung Arbeitsloser, die Mitfinanzierung von Fortbildung neben der Anstellung, der Erhaltung der Arbeitsstelle wegen, auf die Finanzierung von Bildung Arbeitsloser für die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts und die Mitfinanzierung und Finanzierung der Beschäftigung in den Programmen der öffentlichen Arbeiten. Die Bedeutung dieser Maßnahmen besteht in einer gleichmäßigeren und einer rechtmäßigeren Verteilung von Anpassungsbelastungen an die Wirtschaftsrichtlinien, jedoch können sie nicht bedeutender den Beschäftigungszuwachs und eine wesentlichere Verminderung von Arbeitslosigkeit beeinflussen. Dies kann nur eine anregende Wirtschaftspolitik bewirken.

Hinsichtlich der sozialwirtschaftlichen Vielschichtigkeit der Arbeitsmarktgebundenen Probleme in Kroatien, schließt ihre Lösung die Anregung eines konstruktiven Dialogs der sozialen Partner ein, eine Annahme guter Lösungen aus der Praxis anderer Länder sowie das Miteinbeziehen relevanter Teilnehmer in einen breiten Prozess gegenseitigen Lernens und den Austausch von Erfahrungen mit europäischen Ländern. Genauso erfordern die Phasen der Arbeitsmarkterholung eine notwendige Lösung des Problems der strukturellen Arbeitslosigkeit, eine Erhöhung der wirtschaftlichen Aktivität der Bevölkerung (deren Index für Kroatien niedersmetternd niedrig liegt), die Forderung von Wissen und Fertigkeiten der Arbeitskraft, neben gleichzeitiger Förderung des sozialen Engagements (besonders der empfindlichsten Populationsgruppen) und der Armutsbekämpfung.

Saša Poljanec Borić

Institut Ivo Pilar, Zagreb

Regulierung, Krise und Unternehmen: Erholung mit oder ohne Staat

Zusammenfassung

Die Arbeit erörtert die Ansichten der Unternehmer und ihre Strategien und Taktiken zur Überwindung der Wirtschaftskrise. Dabei ist besondere Aufmerksamkeit den Einstellungen der Unternehmer gewidmet, angesichts des Staates als Regulator in Zeiten der Krise. Die Ergebnisse der Umfrage und der qualitativen Forschung, die im März und April 2011 durchgeführt wurden, weisen darauf hin, dass die Mehrheit der Unternehmer keine Unterstützung seitens der staatlichen Organe oder der lokalen Selbstverwaltung bei der Strategie- und Taktikbestimmung zur Krisenüberwindung fand. Ebenfalls deuten die Untersuchungsergebnisse auf die Forderung, die Unternehmer würden das Bedürfnis verspüren, mit dem Staat zu kooperieren, dem Staat als einem Regulator im Sinne von Konkurrenzentwicklung bei Industrien, denen ihre Unternehmen angehören.

IV. DODATCI

Poduzeća i kriza 2011. – Temeljni podatci istraživanja (tablični pregled, N = 371)

I. VLASNIK / MENADŽER I PODUZEĆE

Tablica 1. **Raspodjela poduzeća prema regionalnoj pripadnosti (%)**

1. Zagrebačka županija	31,3
2. ostale županije	68,7

Tablica 2. **Pravni / institucionalni oblik sadašnjeg poduzeća (%)**

1. društvo s ograničenom odgovornošću	92,7
2. dioničko društvo	7,3

Tablica 3. **Godina osnivanja poduzeća (%)**

1. prije 1990. godine	21,6
2. od 1991. do 1995.	39,1
3. 1995. godine i kasnije	35,6

Tablica 4. **Sadašnja funkcija ispitanika u anketiranim poduzećima (%)**

1. predsjednik uprave/ direktor poduzeća	85,7
2. direktor/rukovoditelj sektora	14,3

Tablica 5. **Spolna struktura ispitanika (%)**

1. muškarci	82,7
2. žene	17,3

Tablica 6. **Dobna struktura ispitanika (%)**

1. od 24 do 35 godina	15,6
2. od 36 do 45 godina	23,7
3. od 46 do 55 godina	32,1
4. od 56 do 65 godina	24,8
5. 66 godina i više	3,8

Tablica 7. **Raspodjela ispitanika prema radnome stažu (%)**

1. od 1 do 10 godina	12,1
2. od 11 do 20 godina	21,3
3. od 21 do 30 godina	32,6
4. 31 i više godina	34,0

Tablica 8. **Raspodjela ispitanika prema godinama službe na rukovodećim položajima (%)**

1. od 1 do 3 godine	13,2
2. od 4 do 10 godina	24,3
3. od 11 do 20 godina	34,5
4. od 21 do 30 godina	23,7
5. 31 i više godina	4,3

* **Uvodna napomena:** Zbrojevi postotaka mogu biti niži od 100 jer dio ispitanika nije odgovorio na sva pitanja iz anketnog upitnika.

Tablica 9. **Raspodjela ispitanika prema godinama rada u sadašnjem poduzeću (%)**

1. od 1 do 3 godine	11,3
2. od 4 do 10 godina	31,8
3. od 11 do 20 godina	46,1
4. od 21 do 43 godine	10,8

Tablica 10. **Raspodjela ispitanika prema godinama službe na rukovodećim položajima u sadašnjem poduzeću (%)**

1. od 1 do 3 godine	22,6
2. od 4 do 10 godina	34,5
3. od 11 do 20 godina	39,6
4. od 21 na više	3,2

Tablica 11. **Raspodjela poduzeća prema broju zaposlenih radnika 31.12. 2010. godine (%)**

1. od 1 do 10 radnika	33,4
2. od 11 do 50 radnika	41,5
3. od 51 do 250 radnika	18,9
4. 251 radnik i više	6,2

Tablica 12. **Raspodjela poduzeća prema broju žena među ukupno zaposlenim radnicima 31.12. 2010. godine (%)**

1. od 1 do 5 radnica	72,8
2. od 6 do 10 radnica	8,9
3. od 11 do 50 radnica	13,5
4. 51 radnica i više	4,9

Tablica 13. **Raspodjela ispitanika prema mjestima službe prije zapošljavanja u sadašnjem poduzeću (%)**

1. sadašnje poduzeće /tvrtka	41,5
2. privatno poduzeće /tvrtka	38,0
3. državno / javno poduzeće	13,2
4. drugi tipovi službe/ institucija	7,3

Tablica 14. **Raspodjela ispitanika prema tipu vlasništva u poduzeću zaposlenja (%)**

1. jedini vlasnik poduzeća	43,1
2. nije jedini vlasnik, ali ima kontrolni vlasnički paket	18,3
3. nije vlasnik, ima u vlasništvu manji dio dionica / udjela poduzeća	11,3
4. ovdje radi samo kao menadžer, nije su/vlasnik poduzeća	23,2

Tablica 15. **Raspodjela ispitanika prema tipu manjinskoga vlasništva u poduzeću zaposlenja (%)**

1. većinski vlasnici poduzeća su pojedinačni/obiteljski vlasnici iz Hrvatske	25,3
2. vlasnici poduzeća su drugi tipovi vlasnika (menadžeri poduzeća, država, poduzeća iz Hrvatske, inozemna poduzeća)	14,6
3. ispitanik je jedini / većinski vlasnik poduzeća	60,1

Tablica 16. **Raspodjela poduzeća prema broju zaposlenih radnika 31.12. 2005. godine (%)**

1. od 1 do 10 radnika	45,8
2. od 11 do 50 radnika	33,7
3. od 51 do 250 radnika	14,8
4. 251 radnik i više	5,7

Tablica 17. **Raspodjela poduzeća prema broju žena među ukupno zaposlenim radnicima 31.12. 2010. godine (%)**

1. od 1 do 5 radnica	74,9
2. od 6 do 10 radnica	7,8
3. od 11 do 50 radnica	12,4
4. 51 radnica i više	4,9

Tablica 18. **Raspodjela poduzeća prema broju zaposlenih radnika 31.12. 2008. godine (%)**

1. od 1 do 10 radnika	36,9
2. od 11 do 50 radnika	39,6
3. od 51 do 250 radnika	17,0
4. 251 radnik i više	6,5

Tablica 19. **Raspodjela poduzeća prema broju žena među ukupno zaposlenim radnicima 31.12. 2008. godine (%)**

1. od 1 do 5 radnica	71,4
2. od 6 do 10 radnica	8,1
3. od 11 do 50 radnica	15,1
4. 51 radnica i više	5,4

Tablica 20. **Raspodjela ispitanika prema tipu završenoga obrazovanja (%)**

1. srednja škola (gimnazija, tehnička/ industrijska i druge)	31,3
2. viša škola (različitih profila)	19,1
3. ekonomski fakultet	13,7
4. fakultet elektro/tehničkih znanosti	21,6
6. neki drugi fakultet/ vrste visokoga obrazovanja	12,4

Tablica 21. **Struktura ispitanika prema njihovome zanimanju krajem 1988. godine (%)**

1. poljoprivrednik, radnik ili obrtnik	23,2
2. stručnjak / službenik višeg ili visokog obrazovanja	15,6
3. rukovodilac različitih profila u gospodarstvu	28,3
4. bio/bila je na školovanju / nije radio/la	32,9

Tablica 22. **Mišljenja ispitanika o budućnosti poduzeća kao obiteljskoga poduzetništva (%)**

1. ovaj posao će nastaviti sin / kći	42,0
2. ovaj posao će nastaviti netko drugi od članova obitelji	12,1
3. zaposlit će profesionalnoga menadžera za vođenje posla u budućnosti	5,7
4. kada ne bude mogao više raditi, posao će prodati / zatvoriti	6,5
5. ne zna što će biti u budućnosti, ovdje radi samo kao menadžer	24,3
6. nešto drugo	9,4

Tablica 23. **Raspodjela poduzeća prema ključnim gospodarskim granama (%)**

1. metalna i metaloprerađivačka industrija	65,0
2. drvena i drvoprerađivačka industrija	24,3
3. bez jasnog određenja djelatnosti	10,8

II. KRIZA I PODUZEĆE

Tablica 24. **Raspodjela poduzeća prema vremenskom utjecaju ekonomske krize na poslovanje poduzeća (%)**

1. kriza je počela utjecati na poslovanje 2008. godine	28,3
2. kriza je počela utjecati na poslovanje 2009. godine	46,1
3. kriza je počela utjecati na poslovanje u prvoj polovici 2010. godine	18,3
4. nisu bili posebno pogođeni ekonomskom krizom	7,3

Tablica 25. **Raspodjela poduzeća prema tipu financijske zaduženosti prema bankama/financijskim institucijama zbog planiranih poslovnih ulaganja uoči izbijanja ekonomske krize (%)**

1. niska financijska zaduženost	52,3
2. srednja financijska zaduženost	38,5
3. visoka financijska zaduženost	9,2

Tablica 26. **Percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje poduzeća (%)**

Aspekti poslovanja	Način utjecaja ekonomske krize						
	<i>Izrazito negativno</i>	1	2	3	4	5	<i>Izrazito pozitivno</i>
1. visina prihoda / dobit		25,1	39,4	27,5	6,2	1,1	
2. udio na domaćem tržištu		12,9	31,3	39,9	10,2	3,0	
3. platežna sposobnost / likvidnost		19,9	35,3	33,2	8,1	2,2	
4. udio na stranome tržištu		27,2	22,9	30,7	7,0	4,0	
5. kreditna / financijska zaduženost		17,8	25,9	43,9	5,1	5,4	
6. uvjeti nabave		13,7	27,5	41,5	12,9	3,2	
7. dostupnost novih kredita /novca		29,6	25,3	34,5	5,9	3,0	
8. konkurentska pozicija na tržištu		9,4	25,6	47,2	12,9	3,8	
9. cijena proizvoda		11,9	28,0	42,0	12,4	4,9	
10. kvaliteta proizvoda		1,3	3,8	40,4	30,5	22,6	
11. ulaganja u poduzeće / projekte		24,5	21,3	33,2	12,1	6,5	
12. ulaganja u istraživanje i razvoj		28,8	22,1	31,0	11,6	5,4	
13. naplata za isporučene proizvode		34,2	29,6	24,3	8,6	1,9	

Napomena: Ispitanici su utjecaj ekonomske krize na poslovanje poduzeća ocjenjivali uz pomoć ocjena od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1= izrazito negativno, 2= donekle negativno, 3= ni negativno ni pozitivno, 4= donekle pozitivno, 5= izrazito pozitivno!

Tablica 27. **Poslovne mjere poduzete radi stabilizacije poslovanja poduzeća na početku ekonomske krize (%)**

Poslovna mjera	Stupanj primjene		
	1	2	3
1. smanjivanje svih troškova poslovanja	5,9	46,6	46,6
2. traganje za novim kupcima na domaćem tržištu	15,1	35,6	48,5
3. zatvaranje pogona / smanjenje proizvodnje	52,6	34,2	9,7
4. smanjivanje cijena ulaznih troškova	12,7	54,7	31,0
5. traganje za novim kupcima na stranome tržištu	26,1	25,1	46,9
6. otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme	50,7	27,8	18,1
7. usmjeravanje na glavne poslove (core business)	24,3	43,4	28,8
8. pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava	43,1	33,4	20,2
9. otpuštanje stalno zaposlenih radnika	65,8	20,5	11,6
10. bolje planiranje poslovanja	10,5	38,3	46,9

Napomena: Ispitanici su stupanj poduzimanja određenih poslovnih mjera ocjenjivali uz pomoć ljestvice od 1 do 3, pri čemu brojke u ljestvici za ocjenu mjera znače sljedeće: 1) ne, gotovo ništa, 2 = donekle, u određenoj mjeri, 3 = izrazito, u velikoj mjeri!

Tablica 28. **Percepcija razloga otpuštanja radnika od strane poslodavaca (%)**

1. otpuštaju ih iz drugih razloga, a ne zbog ekonomske krize	10,8
2. donekle ih otpuštaju i zbog ekonomske krize	58,5
3. otpuštaju ih samo zbog ekonomske krize	29,6

Tablica 29. **Raspodjela poduzeća prema tipu radne snage koju zapošljavaju (%)**

Tip radnika	Stupanj zastupljenosti u poduzeću		
	Ne	Donekle	Izrazito
1. NKV i PKV radnici	50,1	35,3	13,7
2. VKV radnici sa srednjom školom	11,6	36,9	50,9
3. radnici sa završenom višom školom	46,4	44,7	7,5
4. radnici s fakultetskom naobrazbom	41,5	39,9	18,1

Tablica 30. **Percepcija ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva u posljednjih godinu dana radi jačanja tržišnoga položaja poduzeća (%)**

Poslovni cilj	Ocjena stupnja ostvarenja				
	1	2	3	4	5
1. povećanje proizvodnje	6,5	13,2	14,0	31,8	32,9
2. povećanje prodaje temeljem tržišnog vodstva	11,1	12,4	26,7	27,8	19,1
3. očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela	1,9	4,6	19,7	28,8	43,7
4. smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu	9,4	14,3	23,7	31,3	19,7
5. poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	3,5	5,1	16,7	28,8	44,7
6. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda	5,1	4,0	19,1	30,5	39,4
7. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	30,7	14,0	22,6	17,5	11,9
8. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj cijeni proizvoda	17,0	10,2	29,4	24,0	17,8
9. razvoj posve novih proizvoda	15,6	11,6	18,3	25,9	27,2
10. veći prodor na stranome tržištu	22,4	9,4	14,6	20,8	31,5
11. uvođenje nove tehnologije i opreme	15,9	12,9	21,3	21,8	27,2

12. temeljito restrukturiranje poduzeća	22,9	17,5	27,2	18,1	12,4
13. ulaganje u tržišne marke/ brandiranje proizvoda	35,6	14,3	25,6	13,2	8,4
14. veće širenje tržišta u zemlji	17,8	14,8	21,0	27,0	17,8
15. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu radi novih tržišta	39,6	11,6	16,7	17,3	12,9
16. promjena vlasničke strukture poduzeća	74,4	5,7	10,5	3,8	4,3
17. preuzimanja drugih poduzeća u zemlji	84,4	4,0	7,5	1,3	1,1
18. zapošljavanje novih menadžera	67,1	8,6	12,4	7,5	2,4
19. preuzimanja drugih poduzeća u inozemstvu	84,1	4,3	7,0	0,8	1,3
20. veće korištenje državnih potpora/subvencija	39,1	16,4	17,5	16,2	8,9
21. veće korištenje sredstava iz EU-fondova	59,3	10,8	12,4	9,2	5,9

Napomena: Ispitanici su stupanj ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva ocjenjivali uz pomoć ljestvice od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1 = uopće se ne radi na tome, 2 = ne radi se na tome, 3 = niti se ne radi niti se radi, 4 = radi se na tome, i 5 = izrazito se radi na tome.

Tablica 31. **Ocjena poslovanja od 2008. do 2010. godine u odnosu na ključne konkurente u industrijskoj grani (%)**

Dimenzije poslovanja	Kakvoća poslovanja u odnosu na konkurenciju						
	<i>Znatno lošiji</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Znatno bolji</i>
1. reagiranje na nove prijetnje na tržištu		1,3	9,4	46,6	30,7	9,4	
2. razvoj nove primjene postojećih proizvoda		2,4	6,7	46,9	30,7	10,5	
3. osvajanje / otvaranje novih tržišta		3,8	7,8	46,9	28,3	9,7	
4. prilagodba proizvoda promjenljivim potrebama potrošača		1,1	5,7	32,6	39,4	18,6	
5. pružanje stvarne vrijednosti potrošačima		1,1	5,1	27,8	43,1	19,9	
6. prilagodba marketinške strategije promjenama u poslovnom okruženju		5,4	11,9	46,4	25,3	8,6	

Napomena: Kakvoća poslovanja ocjenjivala se uz pomoć ljestvice od 1 do 5, pri čemu brojke ocjenjivačke ljestvice znače: 1 = znatno lošiji od konkurencije, 2 = uglavnom lošiji, 3 = niti lošiji, niti bolji, 4 = uglavnom bolji, 5 = znatno bolji od konkurencije!

Tablica 32. **Ocjena Vladinih anti-kriznih mjera (za obrtna sredstva – model A, za jamstvene kvote – model B) kao sredstava za savladavanja teškoća u poslovanju (%)**

1. nisu nam uopće pomogle / za nas su one nevažne	75,7
2. donekle / izrazito su nam pomogle	8,1
3. uopće ne znamo što je to /nešto drugo	16,2

Tablica 33. **Utjecaj sadašnje ekonomske krize na rukovođenje poduzećem (%)**

1. sada je sve usmjereno na kontrolu troškova, planiranje i kontrolu planiranoga	39,1
2. sada je sve usmjereno na potragu za novim kupcima / tržištima	43,7
3. sada je sve usmjereno na brandiranje proizvoda i marketing	10,5
4. sada je sve usmjereno na kvalitetne ljude i njihove sposobnosti	6,7

III. PODUZEĆE, TRŽIŠTE I INSTITUCIJE

Tablica 34. **Raspodjela poduzeća prema tipu najčešćih kupaca njihovih proizvoda/usluga (%)**

1. potrošači robe široke potrošnje	14,6
2. potrošači posebnih ili usko profiliranih proizvoda	81,4

Tablica 35. **Raspodjela poduzeća prema ukupnom prihodu poduzeća u 2010. godini u kunama (%)**

1. do 1.000.000,00	12,4
2. 1.000.001,00 do 5.000.000,00	26,1
3. 5.000.001,00 do 10.000.000,00	12,1
4. 10.000.001,00 do 20.000.000,00	14,3
5. 20.000.001 do 50.000.000,00	10,5
6. 50.000.001 do 2.660.882.701,00	12,9
7. bez podataka	11,6

Tablica 36. **Raspodjela poduzeća prema zastupljenosti prodaje na različitim tipovima tržišta (%)**

Tip tržišta	Postotna zastupljenost toga tržišta u ukupnoj prodaji			
	1. do 25%	2. 26-50%	3. 51-75%	4. 76-100%
1. lokalna sredina i/ili županija	62,5	13,2	8,6	15,6
2. nekoliko okolnih županija	79,0	14,0	3,8	3,2
3. ostatak zemlje / cijela zemlja	59,6	20,2	9,4	10,8
4. inozemstvo	61,7	13,7	7,0	17,5

Tablica 37. **Raspodjela poduzeća prema visini prihoda iz 2010. godine u odnosu na prihod u 2008. godini (%)**

1. prihod iz 2010. bio je značajno niži	46,4
2. prihod iz 2010. bio je donekle niži	19,9
3. prihod iz 2010. ostao je (približno) isti	12,4
4. prihod iz 2010. bio je donekle viši	13,5
5. prihod iz 2010. bio je značajno viši	7,8

Tablica 38. **Raspodjela poduzeća prema postotnoj zastupljenosti pojedinih tipova tržišta u ukupnome prihodu poduzeća u posljednje dvije (2) godine (%)**

Tip tržišta	Postotna zastupljenost tržišta u ukupnome prihodu			
	1. do 25%	2. 26-50%	3. 51-75%	4. 76-100%
1. domaće tržište	18,3	9,7	12,7	59,3
2. inozemno tržište	60,6	14,3	8,1	17,0

Tablica 39. **Raspodjela poduzeća prema visini prihoda sa inozemnoga tržišta iz 2010. godine u odnosu na prihod iz inozemstva u 2008. godini (%)**

1. prihod iz 2010. bio je značajno niži	18,6
2. prihod iz 2010. bio je donekle niži	12,7
3. prihod iz 2010. ostao je (približno) isti	14,8
4. prihod iz 2010. bio je donekle viši	10,0
5. prihod iz 2010. bio je značajno viši	9,4

Tablica 40. **Raspodjela poduzeća prema broju osnovanih ili kupljenih stranih poduzeća u inozemstvu u zadnje tri godine radi širenja izvoznih poslova (%)**

1. bez osnovanih i/ili kupljenih poduzeća u inozemstvu	59,6
2. s jednim (1) osnovanim/kupljenim poduzećem u inozemstvu	3,8
3. s dva (2) osnovana /kupljena poduzeća u inozemstvu	2,7
4. s četiri (4) osnovana /kupljena poduzeća u inozemstvu	0,3
5. bez odgovora	33,7

Tablica 41. **Procjena konkurencije na glavnim tržištima (%)**

1. nema prave konkurencije	1,9
2. konkurencija je donekle prisutna	33,2
3. konkurencija je vrlo izražena	65,0

Tablica 42. **Procjena utjecaja pojedinih elemenata tržišnog položaja na ukupnu tržišnu moć ključnih konkurenata poduzeća (%)**

Elementi tržišnog položaja	Utjecaj na tržišnu moć konkurencije		
	1	2	3
1. cijena proizvoda	4,6	31,3	56,9
2. ključna obilježja proizvoda	15,4	49,3	25,6
3. načini/obilježja distribucije	27,8	50,4	11,9
4. načini/obilježja oglašavanja	34,5	42,9	12,7
5. proizvodne sposobnosti	11,9	42,0	36,9
6. tehnološke sposobnosti	10,5	41,8	38,8
7. rukovodno-upravljačke sposobnosti	14,8	51,2	24,3
8. financijska moć poduzeća	10,2	34,0	46,9
9. politička moć poduzeća	36,7	22,9	31,8
10. subvencije i zaštita države	34,2	27,2	26,7

Napomena: Ispitanici su ocjenjivali uz pomoć ocjena od 1 do 3, koje znače: 1 = bez utjecaja, 2 = s određenim utjecajem, 3 = sa izrazitim utjecajem

Tablica 43. **Najvažnija inozemna tržišta u posljednje tri godine (%)**

1. posluju samo u RH / uglavnom ne izvoze	35,6
2. neka od zemalja bivše Jugoslavije	24,3
3. neka od europskih zemalja	24,0
4. Rusija, SAD i druge zemlje	16,2

Tablica 44. **Iznos prosječne neto plaće radnika u prosincu 2010. godine u kunama (%)**

1. od 2.000,00 do 3.000,00	20,8
2. od 3.001,00 do 4.000,00	30,7
3. od 4.001,00 do 5.000,00	22,9
4. od 5.001,00 do 15.000,00	19,7

Tablica 45. **Odnos prosječne mjesečne neto plaće u 2010. godini u odnosu na prosinac 2008. godine (%)**

1. bila je nešto niža	19,1
2. bila je značajno niža	11,6
3. ostala je ista	32,1
4. bila je nešto viša	33,2
5. bila je značajno viša	2,4

Tablica 46. **Razlozi smanjivanja broja zaposlenih radnika i u 2011. godini (%)**

1. stari poslovni partneri su propali ili su veze s njima prekinute	2,2
2. ne uspijevaju naplatiti potraživanja od poslovnih partnera/ države/javnih poduzeća	8,4
3. nemaju nove proizvode za tržište/ ne uspijevaju otvoriti nova tržišta/ kriza rukovođenja	8,4
4. neće smanjivati broj zaposlenih / uzimat će nove radnike	81,1

Tablica 47. **Percepcija najjačih konkurenata - prema tipovima obrta/poduzeća (%)**

1. mali i srednji obrti/poduzeća	46,6
2. velika domaća poduzeća	16,7
3. velika međunarodna / transnacionalna poduzeća	28,8
4. netko drugi	7,8

Tablica 48. **Postojanje prakse isplate tzv. trinaeste plaće / božićnice radnicima u posljednje tri (3) godine (%)**

Godine	2008.	2009.	2010.
1. ne	30,7	35,8	42,3
2. da	67,9	62,5	55,3

Tablica 49. **Procjena kretanja broja radnika 2011. godine u odnosu na broj zaposlenih krajem 2010. godine (%)**

Dominantni trend	Kvantitativni pokazatelji			
	0. bez odgovora	1. do 5 radnika	2. 6 do 15 radnika	3. 16 i više radnika
1. broj zaposlenih će se povećati	70,6	20,5	4,3	4,6
2. broj zaposlenih će se smanjiti	84,9	9,4	3,2	2,4

Tablica 50. **Procjena vlastite marketinške učinkovitosti u odnosu na konkurenciju (%)**

Dimenzije marketinga	Znatno lošiji	1	2	3	4	5	Znatno bolji
1. ključna obilježja proizvoda (kvaliteta, pouzdanost, inovativnost)	1,6	4,0	35,6	35,0	17,3		
2. korištenje strategije visokih cijena	6,2	14,6	55,5	13,2	1,3		
3. korištenje strategije niskih cijena	5,9	13,2	57,1	12,4	3,0		
4. korištenje cjenovne diferencijacije prema proizvodima	3,5	7,3	56,3	21,3	3,2		
5. korištenje cjenovne diferencijacije prema potrošačima	3,2	8,4	56,9	18,6	4,0		
6. korištenje cjenovne diferencijacije prema količini ili sezoni	6,5	9,7	53,1	18,1	3,8		
7. pogodni uvjeti plaćanja (olakšice pri plaćanju, dulje razdoblje kreditiranja)	7,5	11,6	41,0	27,5	4,3		
8. distribucija (točnost isporuke, troškovna efikasnost)	2,7	4,0	27,5	32,9	25,1		
9. oglašavanje (prikladan izbor medija, prikladan izbor sadržaja poruke)	13,7	15,4	44,5	14,8	3,2		

Napomena: Ispitanici su ocjenjivali vlastitu marketinšku učinkovitost u odnosu na konkurenciju uz pomoć brojčanih ocjena od 1 do 5, pri čemu brojke ocjenjivačke ljestvice znače: 1 = znatno lošiji od konkurencije, 2 = uglavnom lošiji, 3 = niti slabiji, niti bolji, 4 = uglavnom bolji, 5 = znatno bolji od konkurencije!

Tablica 51. **Mislite li da bi država morala pomagati razvoj vašeg poduzeća? (%)**

1. da	74,9
2. ne	22,1

Tablica 52. **Percepcija najprimjerenije vrste pomoći od strane države (%)**

1. jednokratni bespovratni novčani državni poticaji	28,3
2. višekratni državni financijski poticaji koji kompenziraju neke tržišne nesavršenosti	15,4
3. izvozni poticaji	26,4
4. nešto drugo (bankovne garancije, savjetodavne usluge, itd.)	29,9

Tablica 53. **Praksa kontakata/suradnje s državnim tijelima u vezi s unapređenjem poslovanja u razdoblju 2009. – 2010. godine (%)**

1. da, bilo je kontakata/suradnje s tijelima lokalne samouprave	19,1
2. da, bilo je kontakata/suradnje s tijelima državne uprave	19,7
3. ne, nije bilo kontakata/ suradnje s tijelima državne uprave	67,4

Tablica 54. **Percepcija rada tijela lokalne samouprave zaduženih za gospodarstvo (%)**

1. ne rade ništa	35,0
2. rade malo	27,0
3. rade prosječno	15,9
4. rade vrlo dobro	4,3
5. rade odlično	1,1
6. ne znam/ ne surađujem s njima	16,2

Tablica 55. **Percepcija rada tijela lokalne samouprave nakon ulaska Hrvatske u EU (%)**

1. promijenit će ga nabolje u kratkom roku	6,2
2. promijenit će ga nabolje u srednjem roku (od 3 do 5 godina)	38,0
3. sve će ostati isto	48,8
4. promijenit će ga nagore u kratkom roku	5,1
5. promijenit će ga nagore u srednjem roku (od 3 do 5 godina)	1,9

Tablica 56. **Procjena poželjnog stupnja državne pomoći u izvoznim poslovima (%)**

Područje izvoznog poslovanja	Stupanj pomoći		
	1	2	3
1. proizvodnja boljeg izvoznog proizvoda/usluge	17,8	20,5	23,2
2. povećanje proizvodnih kapaciteta	14,0	21,0	26,7
3. osiguranje izvoznih poslova	13,7	15,1	32,6
4. uspostava povoljnijeg deviznog tečaja	6,5	17,3	38,3
5. pravovremeno plaćanje za izvezenu robu	18,9	17,0	25,9
6. likvidnost poduzeća	10,5	22,1	29,4
7. zaštitne mjere (carine) zemlje u koju se izvozi	18,3	21,0	21,8
8. financiranje razvoja novih proizvoda/usluga	8,4	17,8	35,8
9. pribavljanje potrebnih tržišnih informacija	13,5	23,2	25,1
10. planiranje izvoza kao sastavnog dijela poslovanja	19,9	24,0	18,3
11. identifikacija izvoznih prilika/ mogućnosti	14,0	25,6	22,6

12. pronalaženje distributera / prodajnih agenata	26,7	18,9	16,4
13. pronalaženje inozemnih poslovnih partnera	20,2	18,6	23,5
14. financiranje izvoza	8,1	19,9	34,2
15. međusobna suradnja izvoznika	11,6	29,4	21,0
16. potrebne informacije o izvoznom poslovanju	13,2	28,3	19,9
17. standardizacija i certifikacija	10,5	25,6	25,6
18. poznavanje stranih jezika	22,1	19,7	19,7
19. pojednostavljenje izvozne dokumentacije	8,4	18,6	35,0
20. obrazovanje osoblja za poslove izvoza	21,3	26,7	14,3
21. transport robe	23,5	26,4	11,6
22. dugačke procedure u državnoj upravi	7,3	19,9	33,4
23. izvoz pod vlastitom markom / brandom	19,9	23,7	18,1
24. garancije za izvozne poslove	12,4	17,8	29,1
25. posluje samo u RH / uglavnom ne izvozimo	36,4		

Napomena: Ispitanici su poželjni stupanj državne pomoći u izvoznim poslovima ocjenjivali uz pomoć ljestvice od 1 do 3, pri čemu brojke znače slijedeće: 1= pomoć nije uopće potrebna, 2 = pomoć je donekle potrebna, 3 = pomoć nam je izrazito potrebna!

Tablica 57. **Percepcija mjera za značajnije povećanje izvoza (za 30%) u iduće tri (3) godine (%)**

1. jedino proizvodnjom novih proizvoda s većom vrijednošću	13,7
2. jedino jačim partnerstvom s poduzećima u inozemstvu	15,4
3. jedino većom proizvodnjom sadašnjih proizvoda/ usluga	17,8
4. jedino uz veću pomoć županije/grada/ Vlade RH	7,8
5. jedino kupnjom poduzeća u zemlji/inozemstvu te jačim partnerstvom s poduzećima u zemlji	3,8
6. jedino promjenom tečaja (devalvacijom kune)	5,4
7. posluje samo u RH / uglavnom ne izvozimo	36,1

Pregled 1. Marketinške strategije i kriza. Kvalitativna analiza intervjua

DJELAT-NOST		KADA STE OSJETILI KRIZU I S KOJIM POSLJEDICAMA?	ŠTO STE NAPRAVILI U KRIZI?	KOJU STE STRATEGIJU MARKETIGA PRIMJENILI?	KOJU STRATEGIJU PLANIRATE ZA BUDUĆNOST?
I.1.	MP	Krizu smo osjetili u zadnjem kvartalu 2008. god. po tome što su se narudžbe iz Amerike prepolovile. Godina 2009. zaustavila je građevinu i to je na naše poduzeće imalo efekt najdublje recesije u posljednjih 20 godina, uključujući i rat. Posljedice su pad narudžbi od 30% i pad likvidnosti.	U prvom kvartalu smo povećali zalihe, na mjesečne količine i time smo iscrpili veliku rezervu likvidnosti koju smo imali. U drugom kvartalu smo počeli ciljano koristiti godišnje odmore, u trećem kvartalu smo sa sindikatom sklopili ugovor o privremenom smanjenju svih plaća za 20% . Radnicima je pružena mogućnost da rade 20% manje produktivno, mogu raditi par sati manje, mogu petak ne raditi. U zadnjem kvartalu su nam se narudžbe počele vraćati na neke stare razine. Vratili smo plaće, ali krizni menadžment još uvijek traje. Troškovi su centralizirani, svaki dan imamo kontrole marginalnih troškova što je dovelo do autokontrole. Imali smo cilj prenjeti što je moguće više stvari u period kada će kriza prestati.	Povezali smo se sa zapadnim firmama (poslovno umrežavanje). Napravili smo situaciju - proizvod je njemački, tehnologija hrvatska, plaće hrvatske i došli do 35% svjetskog tržišta i 80% europskog tržišta. naš konkurentski potencijal proizlazi iz inovacija proizvodnog procesa i nižih cijena varijabl-nog rada. Mi koristimo poznata znanja.	Primjena tehnološke strategije proizvoda - održavati konkurentnost kombinacijom nivoa tehnologije i cijene rada i biti konkurentni od potpuno automa-tiziranih zemalja poput Njemačke i Japana i potpuno neautomotizi-ranih zemalja sa jako niskom cij-e-nom rada kao što su Turska, Kina, Indija i Meksiko. Ako hoćemo biti konkurentni na globalnoj razini, trebamo naći takav miks.
I.2.	DP	Polovicom 2008. godine bilježimo pad potražnje sa inozemnih tržišta na kojem smo dominantno prisutni.	Prva faza - otpuštanje radnika, smanji-vanje troškova, racionalizacija, restruk-turiranje; druga faza - ulaganje u nove proizvode, nova tržišta, nove kupce, znanje, dizajn, marketing, novu tehnolo-giju i informatiku.	Prilagodili smo proizvodni program tržišnim trendovima u Europi i svijetu. Tražili smo zamjenske komponente cjenovno konkurentnije naših proizvoda. Otvarali smo nove distribucijske kanale, dva maloprodajna centra na domaćem tržištu jer je do sada nismo imali. Fokusirali smo se na višu i sred-nju strukturu roba, ekološke proizvode, eko namještaj, dakle nema kemije, a završna obrada je ili u vosku ili u lanenim uljima ili bojama na bazi vode. Kada se tome dodaju opremanja, mi imamo tu sigurnu nišu, mi smo je prepoznali i držimo da imamo sjajnu budućnost ukoliko dobijemo podršku monetarne politike. Strateško interesno umrežavanje - zbog zajedničke nabave, prodaje, nastupa prema bankama, ino kupcima, izlaska na sajmove i povezivanje u proizvodnom segmentu (umjesto 2 kupit ćemo 1 stroj i dogovoriti model suradnje).	Strategija tržišne niše u seg-mentu proizvodnje kvalitetnog namještaja za zapadnoeuropsko i svjetsko tržište. Korištenje postojećeg znanja, tehnologije, kvalitetnih sirovinskih osnova (hrasta, bukve) i osvajanje ino tržišta Europe koja traži skupi trendovski namještaj
I.3.	DP	Krajem 2009. počinjemo osjećati kri-zu koja je pogodila Njemačku, našeg najvećeg inozemnog kupca. Poslje-dice su bile smanjenje narudžbi.	Restrukturiranje strukovnog kadra, tražili nova tržišta, izgradili novu tvornicu, tražili nove segmente i inovirali postojeće proizvode	Traženje novih tržišta, ulaganje u nove teh-nologije, lansiranje inovativnih proizvoda, poboljšanje kvalitete proizvoda, smanji-vanje cijene, uvođenje promotivnih akcija (radio, tv, stručni časopisi) i ciljanih sajmov. Krug u kojem izvozimo naše proizvode je prostor bivše Jugoslavije kojeg smo osvojili pomoću ruskog kluba. Na temelju izvoza je proširili smo svoje proizvode u Hrvatskoj.	Sada se pokušavamo proširiti tržište na Albaniju, ali zapreku čine previsoke cijene carina. Namjeravamo razvijati specifična znanja.
I.4.	MP	Krizu smo predvidjeli 2008. godine i napravili krizni plan za 2009. godinu. Posljedica je pad likvidnosti.	Napravili smo novu organizaciju, us-postavili kontrolu nad troškovima. Htjeli smo zadržati zaposlenost i podići radni intenzitet, radnici su morali biti produk-tivniji i više proizvoditi, napravili smo plan za 2009 sa 12 mjera i strateškim odrednicama iz 2008. Primjenili smo dva pristupa: na unutarnjoj razini smo rezali troškove na svim razinama, proveli novu organizaciju, optimizirali prodajne resurse i proizvodne procese i procedure, pojačali smo kontrolu, išli smo na optimi-zaciju; na vanjskoj razini , redizajn, nova konstrukcijska rješenja i na vanjskoj razini tražili nove kupce.	Strategija novih konstrukcijskih rješenja proizvoda, redizajn proizvoda. S krizom je počeo rat cijenama i nelojalna konkurencija protiv koje se na možemo dalje boriti bez pomoći države.	Menadžeri koriste informa-cije, pravovremeno planiraju i djeluju. Od države očekujemo određivanje respektabilne domaće proizvodnje i postavl-janje barijera koje dozvoljava i CEFTA i EU.
I.5.	MP	U 2008. godini smo bilježili naj-bolje poslovanje, krizu smo osjetili u zadnjem kvartalu 2009. godine, a u 2010. god. bilježimo drastične padove. Posljedice su pad likvidnosti i smanjenje narudžbi.	Kolektivno smo smanjili plaće u tri navra-ta, 1 - 10% samo menadžeri, nakon toga u dva navrata svima 15%. Otpuštanja nije bilo. Sada radimo novu organizacijsku shemu, tražimo nova tržišta, uvodimo poticaje za prijevremenu mirovinu.	Smanjili smo proizvodni asortiman na najis-plativije i najprofitabilnije proizvode. Cijenu proizvoda smo smanjivali kako se smanjiva-la cijena rada (od smanjenja plaće). Sada se na tržištu nude proizvodi ispod cijena koja nekada ne pokrije niti same sirovine.	Tražimo nova tržišta, uspjeli smo u Skandinaviji, Islandu, Norveškoj, Švedskoj i u zemljama regije - Crna Gora, Albanija, Slovenija.

I.6.	MP	Krizu nisu osjetili, bilježimo velike poraste u proizvodnji u ovom razdoblju. U krizi smo primijenili vlastita znanja i razvili tehnološke inovacije. Napravili smo vlastite izume i proširili suradnju sa svjetskim kompanijama.	Povećali broj zaposlenih, stvarali nove proizvode uz partnere koji imaju svoje interese.	Udvostručenje proizvodnog asortimana, povećanje cijena jer s novom tehnologijom i novim proizvodima određujete cijene koje će kupci podržavati. Otvaranje novih tržišta (Južna Afrika). Sudjelovanje na sajmovima. Prepoznavanje ciljnog tržišta, poznavanje kupaca	Individualni pristup kupcima, podučavanje trgovaca o robi koju prodaju. Komunikacija prema kupcima u svrhu dokazivanja i argumentiranja zašto proizvod ima toliku vrijednost znanje i marljivost kao temeljni principi. Marljivost podrazumijeva da je proizvod napravljen na vrijeme, kvalitetno i s voljom. Država bi trebala pratiti potrebe vlastitog gospodarstva, poticati znanje te omogućiti besplatno obrazovanje
I.7.	DP	Kriza nas pogađa krajem 2008. Posljedice su smanjen broj narudžbi; period između dobivanja narudžbe i isporuke se dodatno skratio jer su kupci do posljednjeg trenutka čekali s narudžbama, a tada su robu uvijek trebali vrlo hitno	Krizni period je vrlo brzo nestao jer nismo mijenjali poslovnu politiku, cijene smo malo snizili, ali nikada nismo išli za idejom da budemo najjeftiniji, nego što je moguće više kvalitetniji. Skratili smo rokove isporuke i poboljšali kvalitetu usluge.	Reinvestiranje zarađenih sredstava u nove proizvode; poticati proizvodne djelatnosti, jer porasla je potražnja za jeftinijim proizvodima niže kvalitete, ali su istovremeno porasli zahtjevi za dodatnim uslugama i logistikom	Biti podrška kupcima i dobavljačima te izgraditi partnerski odnos, samo dugoročna kvalitetna suradnja može biti rješenje za krizna vremena.
I.8.	DP	Kriza nas dotiče 2008. i posljedica je smanjenje prihoda.	Ukidanje maloprodajnih salona.	Traženje novih tržišta; očekivanja za manjim cijenama proizvoda, smanjenje kupovne moći, odustajanje kupaca za kupovinom namještaja, čekanje boljih vremena	Traženje novih tržišta
I.9.	DP	Kriza se osjetila kada se pojavila u Zapadnoj Europi, tj. kraj 2008. početak 2009. Tada se već u Kolnu na sajmu namještaja osjetila kriza velikih kompanija koje su otkazivale javne nastupe. Nama je „core business“ uredski namještaj. Tako da smo mi imali vrlo vrlo drastično smanjenje narudžbi i to preko noći.	Promijenili smo ciljanu skupine-segmente naših kupaca. Obratili smo se i drugom tržištu, osim uredskog namještaja koji smo već prije ugrađivali cijelo vrijeme smo i to na neki način njegovali. Trebalo je i vremena da se to realizira, da napravimo više posla i ugovora na tom području. Pokušaj je bio na pojačanjima i akcijama na izvozu.	Inovirali proizvode, radili na dizajnu, potražili nove segmente, nova tržišta, pojavljivanje na sajmovima, uključili se na društvene mreže, radili drugačije od konkurencije,	Strategija razvoja odnosa s kupcima, izvoz, poboljšanje kvalitete, širenje na domaćem tržištu.
I.10.	DP	2009. godine	Pronašli smo nove kupce vani	Umrežavanje, izlazak na strana tržišta, primjena novih tehnologija, dobar odnos prema zaposlenicima, primjena novih tehnologija u izradi profila prozora i vrata koji štede energiju, inovacije.	Država bi trebala pomoći u zaštiti i izgradnji marke proizvoda.
I.11.	DP	2009. god. nakon pada prodaje stanova, došlo je do manje potražnje za namještajem. Istovremeno je došlo do spuštanja cijena i to nam je bio dvostruki udar. Manje smo prodavali po nižoj cijeni.	Fokusirali smo se na kvalitetu i kvalitetne mehanizme, ponudili smo više od konkurencije po istim cijenama.	Rad na dizajnu i promociji preko sajmovi. Razvijamo suradnju na području dizajna, mali smo pa moramo biti prepoznatljiv i drugačiji. Cijene smo snizili za 15%. Promociju imamo i u stručnim časopisima i preko interneta (atraktivno je oglašavanje preko Google-a	Fokusiranje na srednju višu klasu, izvoz.
I.12.	MP	Zadnji kvartal 2009. - kontrola troškova, odustajanje od planiranih investicija, smanjenje broja zaposlenih, plaća, odustajanje od božićnica i uskrsnica.	Smanjili cijene usluga u segmentu proizvodnje, odustali od nastupa na sajmovima, otpustili 50 zaposlenih (286 na početku 2010 i 239 na kraju 2010)	Širenje asortimana proizvoda, traženje novih tržišta u okviru postojećeg asortimana proizvoda. Sada smo dobili važan posao pa smo zaposlili 30 mladih i školovanih radnika za ciljane poslove.	Isporuka proizvod u roku i u traženoj kvaliteti, velike su šanse za ponovljenim projektima u sljedećih 10tak godina.
I.13.		U ½ 2008. godine već smo mogli primjetiti naznake da će se nešto događati. Vrlo brzo, nakon polovice 2008. godine narudžbe su smanjene tako da su izvoznici prvi osjetili krizu. Međutim, u Hrvatskoj se kriza negirala i vladala je nevjerica koja je trajala još godinu dana.	Ponovo se razmišljalo o asortimanu proizvoda i fokusiranju na tržišne niše.	Specijalizacija, traženje novih tržišnih niša, novih zanimljivih tržišta; razvijanje novih proizvoda; usklađivanje tehnoloških kapaciteta, istraživanje tržišta.	Država bi trebala financirati odlazak proizvođača na specijalizirane sajmove. Poduzeća bi se trebala prijavljivati za sufinanciranje projekata iz EU fondova. Ozbiljna tržišta se penetriraju ozbiljnim strategijama za što treba imati dobar plan.

INSTITUT DRUŠTVENIH ZNANOSTI IVO PILAR

MARULIČEV TRG 19/I, 10 000 ZAGREB

Zagreb, veljača 2011.

Poduzeća i kriza 2011.

Poštovani/a!

HKG i Institut društvenih znanosti Ivo Pilar iz Zagreba provode istraživanje kojim se želi prikupiti pouzdane podatke o ponašanju metaloprerađivačkih i drvoprerađivačkih poduzeća u krizi. Istraživanjem je obuhvaćeno više od 2000 izabranih poduzeća. **Ova je anketa anonimna, ne potpisujete je, a sve što ćete odgovoriti koristit će se za kreiranje novih anti-kriznih mjera i za analizu stanja u ove dvije industrije.**

Molimo Vas da nam izađete u susret i odgovorite na sva pitanja iz upitnika. Kompletно ispunjeni upitnik pošaljite na našu adresu poštom. Unaprijed Vam zahvaljujemo na suradnji u izvedbi ovoga istraživanja.

Dr. sc. Drago Čengić i suradnici

Tel: 01/4886-808; 098/414-954

I. VLASNIK / MENADŽER I PODUZEĆE

1. Kakav je pravni / institucionalni oblik Vašega sadašnjeg poduzeća? *Samo jedan odgovor!*

1. zanat/ obrtnička radnja
2. d.o.o.
3. d.d.
4. nešto drugo, što _____

2. Koje je godine osnovano Vaše poduzeće? _____

3. Vaša sadašnja funkcija jest ...*Samo jedan odgovor!*

1. predsjednik uprave/ direktor poduzeća
2. zamjenik predsjednika uprave/ direktora
3. direktor/rukovoditelj sektora
4. nešto drugo, što _____

4. Kojeg ste spola ? 1. muški 2. ženski

5. Koliko godina imate? Imam: _____ godina

6. Koliko imate godina radnog staža? _____ godina

7. Od toga, koliko ste godina proveli na različitim rukovodećim položajima? _____ godina

8. Koliko godina radite u sadašnjem poduzeću? _____

9. Koliko godina radite na sadašnjoj funkciji? _____

10. Koliko radnika ste zapošljavali 31.12. 2010. godine?

Ukupno imamo: _____ radnika; od toga žena: _____

11. Na sadašnju rukovodeću funkciju došli ste iz:

1. sadašnjeg poduzeća /tvrtke
2. privatnog poduzeća/tvrtke
3. državnog / javnog poduzeća
4. državne uprave
5. javnih institucija (školstvo, zdravstvo, kultura, znanost)
6. nakon studija na fakultetu
8. nešto drugo, što _____

12. Koliki je vaš vlasnički udio u ovome poduzeću?

Samo jedan odgovor!

1. jedini sam vlasnik ovoga poduzeća
2. nisam jedini vlasnik, ali imam kontrolni vlasnički paket
3. nisam vlasnik, imam u vlasništvu manji dio dionica / udjela poduzeća
4. ovdje radim samo kao menadžer, nisam vlasnik poduzeća
5. nešto drugo, što _____

13. Ako Vi niste jedini/većinski vlasnik ovog poduzeća, tko je njegov (većinski) vlasnik? *Samo jedan odgovor!*

1. vlasnik/vlasnici iz Hrvatske
2. menadžeri poduzeća
3. država / državni fondovi
4. poduzeća iz Hrvatske
5. inozemni građani (pojedinci ili obitelji)
6. inozemna poduzeća
7. netko drugi, tko? _____
8. ja sam (većinski) vlasnik ovoga poduzeća

14. Navedite točno koliko ste radnika zapošljavali i 31.12. :

2005. godine: _____ ; od toga žena: _____

2008. godine: _____ ; od toga žena: _____

15. Koja je najviša škola koju ste završili?

1. srednja škola (gimnazija, tehnička/ industrijska i druge)
2. viša škola (različitih profila)
3. ekonomski fakultet
4. pravni fakultet
5. fakultet elektro/tehničkih znanosti
6. neki drugi fakultet
7. nešto drugo, što? _____

16. Krajem 1988. godine Vi osobno radili ste kao...

Samo jedan odgovor!

1. poljoprivrednik
2. radnik
3. obrtnik, ugostitelj, mali poduzetnik
4. službenik nižeg ili srednjeg obrazovanja
5. stručnjak / službenik višeg ili visokog obrazovanja
6. stručnjak slobodne profesije (odvjetnik, umjetnik i sl.)
7. znanstveni radnik / sveučilišni nastavnik
8. niži / srednji rukovodilac u gospodarstvu
9. viši rukovodilac u gospodarstvu
10. rukovodilac u negospodarskim / javnim organizacijama
11. rukovodilac u organima uprave (države)
12. politički funkcionar / profesionalni političar
13. bio sam na školovanju/nisam radio

17. Hoće li ovaj posao nakon Vas ostati u Vašoj obitelji?

1. da, posao će nastaviti moj sin / kći
2. da, posao će nastaviti netko drugi od članova obitelji
3. da, zaposlit ću profesionalnoga menadžera
4. ne, posao ću prodati / zatvoriti
5. ne znam, ovdje radim samo kao menadžer
6. nešto drugo, što? _____

18. U kojoj gospodarskoj djelatnosti Vaše poduzeće ostvaruje većinu prihoda u posljednje tri godine? *Samo jedan odgovor!*

1. proizvodnja metala
2. proizvodnja gotovih metalnih proizvoda
3. proizvodnja strojeva i uređaja
4. proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica
5. proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava
6. prerada drva i proizvoda od drva i pluta (osim namještaja)
7. proizvodnja papira i proizvoda od papira
8. proizvodnja namještaja

II. KRIZA I PODUZEĆE

19. Kada su se negativni učinci svjetske i domaće ekonomske krize počeli izraziti? *Samo jedan odgovor!*

1. u prvoj polovici 2008. godine
2. u drugoj polovici 2008. godine
3. u prvoj polovici 2009. godine
4. u drugoj polovici 2009. godine
5. u prvoj polovici 2010. godine
6. nismo posebno pogođeni ekonomskom krizom

20. Na početku ekonomske krize Vaša je financijska zaduženost prema bankama/financijskim institucijama zbog planiranih poslovnih ulaganja bila:

1. niska
2. srednja
3. visoka

21. Kako je prvi val ekonomske krize djelovao na Vaše poslovanje? Vašu ocjenu izrazite ocjenama od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1= izrazito negativno, 2= donekle negativno, 3= ni negativno ni pozitivno, 4= donekle pozitivno, 5= izrazito pozitivno!

Aspekti poslovanja	Izrazito negativno	Izrazito pozitivno
1. visina prihoda / dobit	1 2 3 4 5	
2. Vaš udio na domaćem tržištu	1 2 3 4 5	
3. platežna sposobnost / likvidnost	1 2 3 4 5	
4. Vaš udio na stranome tržištu	1 2 3 4 5	
5. kreditna / financijska zaduženost	1 2 3 4 5	
6. uvjeti nabave	1 2 3 4 5	
7. dostupnost novih kredita / novca	1 2 3 4 5	
8. Vaša konkurentna pozicija na tržištu	1 2 3 4 5	
9. cijena Vaših proizvoda	1 2 3 4 5	
10. kvaliteta Vaših proizvoda	1 2 3 4 5	
11. ulaganja u Vaše poduzeće / projekte	1 2 3 4 5	
12. Vaša ulaganja u istraživanje i razvoj	1 2 3 4 5	
13. naplata za isporučene proizvode	1 2 3 4 5	

22. U kojem ste stupnju na početku ekonomske krize u Vašem poduzeću poduzimali sljedeće mjere radi stabilizacije poslovanja? Brojke u ljestvici za ocjenu mjera znače: 1) ne, gotovo ništa, 2 = donekle, u određenoj mjeri, 3 = izrazito, u velikoj mjeri!

Poslovna mjera	Stupanj primjene
1. smanjivanje svih troškova poslovanja	1 2 3
2. traganje za novim kupcima na domaćem tržištu	1 2 3
3. zatvaranje pogona / smanjenje proizvodnje	1 2 3
4. smanjivanje cijena ulaznih troškova	1 2 3
5. traganje za novim kupcima na stranome tržištu	1 2 3
6. otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme	1 2 3
7. usmjeravanje na glavne poslove (core business)	1 2 3
8. pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava	1 2 3
9. otpuštanje stalno zaposlenih radnika	1 2 3
10. bolje planiranje poslovanja	1 2 3
11. nešto drugo, što? _____	

23. U kojoj mjeri po Vašem mišljenju poslodavci danas otpuštaju radnike samo zbog ekonomske krize? Samo jedan odgovor!

1. otpuštaju ih iz drugih razloga, a ne zbog ekonomske krize
2. donekle ih otpuštaju i zbog ekonomske krize
3. otpuštaju ih samo zbog ekonomske krize

24. Koji tip radne snage sada zapošljavate?

Tip radnika	Ne	Donekle	Izrazito
1. NKV i PKV radnike	1	2	3
2. VKV radnike sa srednjom školom	1	2	3
3. radnike sa završenom višom školom	1	2	3
4. radnike s fakultetskom naobrazbom	1	2	3

25. U kojoj se mjeri u Vašem poduzeću u proteklih godinu dana zbog jačanja Vašeg tržišnog položaja radilo na ostvarenju sljedećih poslovnih ciljeva? Ocijenite stupanj ostvarenja pojedinih ciljeva služeći se ocjenama od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1 = uopće se ne radi na tome, 2 = ne radi se na tome, 3 = niti se ne radi niti se radi, 4 = donekle se radi na tome, i 5 = izrazito se radi na tome.

Poslovni cilj	Ocjena stupnja ostvarenja
1. povećanje proizvodnje	1 2 3 4 5
2. povećanje prodaje temeljem tržišnog vodstva	1 2 3 4 5
3. očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela	1 2 3 4 5
4. smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu	1 2 3 4 5
5. poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	1 2 3 4 5
6. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda	1 2 3 4 5
7. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	1 2 3 4 5
8. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj cijeni proizvoda	1 2 3 4 5
9. razvoj posve novih proizvoda	1 2 3 4 5
10. veći prodor na stranome tržištu	1 2 3 4 5
11. uvođenje nove tehnologije i opreme	1 2 3 4 5
12. temeljito restrukturiranje poduzeća	1 2 3 4 5
13. ulaganje u tržišne marke/ brandiranje proizvoda	1 2 3 4 5
14. veće širenje tržišta u zemlji	1 2 3 4 5
15. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu radi novih tržišta	1 2 3 4 5
16. promjena vlasničke strukture poduzeća	1 2 3 4 5
17. preuzimanja drugih poduzeća u zemlji	1 2 3 4 5
18. zapošljavanje novih menadžera	1 2 3 4 5
19. preuzimanja drugih poduzeća u inozemstvu	1 2 3 4 5
20. veće korištenje državnih potpora/subvencija	1 2 3 4 5
21. veće korištenje sredstava iz EU-fondova	1 2 3 4 5

26. Ocijenite Vaše poslovanje od 2008. do 2010. godine u odnosu na Vaše ključne konkurente. Brojke ocjenjivačke ljestvice znače da ste: 1 = znatno lošiji od konkurencije, 2 = uglavnom lošiji, 3= niti lošiji, niti bolji, 4 = uglavnom bolji, 5 = znatno bolji od konkurencije!

Dimenzije poslovanja	Znatno lošiji	Znatno bolji
1. reagiranje na nove prijetnje na tržištu	1 2 3 4 5	
2. razvoj nove primjene postojećih proizvoda	1 2 3 4 5	
3. osvajanje / otvaranje novih tržišta	1 2 3 4 5	
4. prilagodba proizvoda promjenljivim potrebama potrošača	1 2 3 4 5	
5. pružanje stvarne vrijednosti potrošačima	1 2 3 4 5	
6. prilagodba marketinške strategije promjenama u poslovnom okruženju	1 2 3 4 5	

27. Jesu li Vam Vladine anti-krizne mjere (za obrtna sredstva – model A, za jamstvene kvote – model B) pomogle u izlasku iz krize? Samo jedan odgovor!

1. nisu nam uopće pomogle / za nas su one nevažne
2. donekle su nam pomogle
3. izrazito su nam pomogle
4. nešto drugo, što? _____
5. uopće ne znam što je to

28. U čemu je sadašnja ekonomska kriza najviše promijenila Vaše rukovođenje poduzećem? Samo jedan odgovor!

1. sada je sve usmjereno na kontrolu troškova
2. sada je sve usmjereno na planiranje i kontrolu planiranoga
3. sada je sve usmjereno na potragu za novim kupcima / tržištima
4. sada je sve usmjereno na kvalitetne ljude i njihove sposobnosti
5. sada je sve usmjereno na brandiranje proizvoda i marketing
6. nešto drugo, što? _____

III. PODUZEĆE, TRŽIŠTE I INSTITUCIJE

29. Tko su najčešći kupci Vaših proizvoda/usluga? *Samo jedan odgovor!*

1. potrošači robe široke potrošnje
2. potrošači posebnih ili usko profiliranih proizvoda
3. netko drugi, tko: _____

30. Navedite ukupni prihod Vašeg poduzeća u 2010. godini u kunama! _____ HRK

31. Izrazite u postotcima (do ukupno 100%) koliko od ukupne prodaje ostvarujete na pojedinim tržištima!

1. u Vašem mjestu i/ili županiji _____ %
2. u nekoliko okolnih županija (osim Vaše) _____ %
3. u ostatku zemlje / u cijeloj zemlji _____ %
4. u inozemstvu _____ %

32. Vaš prihod iz 2010. godine u odnosu na Vaš prihod u 2008. godini je... *Samo jedan odgovor!*

1. značajno niži
2. donekle niži
3. (približno) isti
4. donekle viši
5. značajno viši

33. Procijenite u % koliko je od Vašeg ukupnog prihoda u zadnje dvije (2) godine ostvareno na domaćem, a koliko na inozemnom tržištu!

1. domaće tržište _____ %
2. inozemno tržište _____ %

34. Vaš prihod sa inozemnoga tržišta iz 2010. godine u odnosu na Vaš prihod iz inozemstva u 2008. godini je (*samo jedan odgovor*):

1. značajno niži
2. donekle niži
3. (približno) isti
4. donekle viši
5. značajno viši

35. Koliko je Vaše poduzeće *osnovalo* vlastitih i/ili kupilo stranih poduzeća u inozemstvu u zadnje tri godine radi širenja izvoznih poslova? Upišite njihov broj!

1. osnovali smo _____ poduzeća u inozemstvu
2. kupili smo _____ poduzeća u inozemstvu

36. Kako procjenjujete svoju konkurenciju na Vašim glavnim tržištima? *Samo jedan odgovor!*

1. nemamo pravu konkurenciju
2. konkurencija je donekle prisutna
3. konkurencija je vrlo izražena

37. Ocijenite ocjenama od 1 do 3 (1= bez utjecaja, 2= s određenim utjecajem, 3= s izrazitim utjecajem) kako pojedini elementi tržišnog položaja utječu na ukupnu tržišnu moć Vaših ključnih konkurenata!

Elementi tržišnog položaja	Utjecaj na tržišnu moć		
1. cijena proizvoda	1	2	3
2. ključna obilježja proizvoda	1	2	3
3. načini/obilježja distribucije	1	2	3
4. načini/obilježja oglašavanja	1	2	3
5. proizvodne sposobnosti	1	2	3
6. tehnološke sposobnosti	1	2	3
7. rukovodno-upravljačke sposobnosti	1	2	3
8. financijska moć poduzeća	1	2	3
9. politička moć poduzeća	1	2	3
10. subvencije i zaštita države	1	2	3
11. teško mi je procijeniti			

38. Koje je prema veličini izvoznih prihoda u posljednje tri godine Vaše najvažnije inozemno tržište. *Samo jedan odgovor!*

1. posluje samo u RH / uglavnom ne izvozimo
2. neka od zemalja bivše Jugoslavije
3. Italija
4. Njemačka
5. Rusija
6. SAD
7. neka druga zemlja, koja? _____

39. Kolika je bila prosječna neto plaća Vaših radnika u prosincu 2010. godine? _____ HRK

40. U odnosu na prosinac 2008. godine prosječna mjesečna neto plaća 2010. godine u Vašem poduzeću je...

1. nešto niža
2. značajno niža
3. ostala je ista
4. nešto je viša
5. značajno je viša

41. Zbog čega će se i 2011. godine broj zaposlenih u Vašem poduzeću smanjivati? *Navedite samo jedan i to najvažniji razlog!*

1. naši stari poslovni partneri su propali ili su veze s njima prekinute
2. ne uspijevamo naplatiti svoja potraživanja od poslovnih partnera
3. ne uspijevamo naplatiti svoja potraživanja od države/javnih poduzeća
4. nemamo nove proizvode za tržište
5. ne uspijevamo otvoriti nova tržišta
6. imamo krizu rukovođenja u poduzeću
7. nešto drugo, što? _____
8. nećemo smanjivati broj zaposlenih / uzimat ćemo nove radnike

42. Tko su Vaši najjači konkurenti, gledano prema tipovima obrta/poduzeća? *Samo jedan odgovor!*

1. mali i srednji obrti/poduzeća
2. velika domaća poduzeća
3. velika međunarodna / transnacionalna poduzeća
4. netko drugi, tko? _____

43. Jeste li, u zadnje tri godine, u Vašem poduzeću isplaćivali radnicima tzv. trinaestu plaću / božićnicu?

2008.	2009.	2010.
1. ne	1. ne	1. ne
2. da	2. da	2. da

44. Krajem 2011. godine u odnosu broj zaposlenih krajem 2010. godine, broj radnika u Vašem poduzeću:

1. povećati će se, i to za (koliko?) _____ radnika
2. smanjiti će se, i to za (koliko?) _____ radnika
3. ostati će isti kao i u 2010. godini

45. Ocijenite Vašu marketinšku učinkovitost od 2008. do 2010. u odnosu na Vašu konkurenciju uz pomoć brojčanih ocjena od 1 do 5. Bojke ocjenjivačke ljestvice znače da ste: 1 = znatno lošiji od konkurencije, 2 = uglavnom lošiji, 3 = niti slabiji, niti bolji, 4 = uglavnom bolji, 5 = znatno bolji od konkurencije!

Dimenzije marketinga	Znatno lošiji				Znatno bolji				
1. ključna obilježja proizvoda (kvaliteta, pouzdanost, inovativnost)	1	2	3	4	5				
2. korištenje strategije visokih cijena	1	2	3	4	5				
3. korištenje strategije niskih cijena	1	2	3	4	5				
4. korištenje cjenovne diferencijacije prema proizvodima/uslugama	1	2	3	4	5				
5. korištenje cjenovne diferencijacije prema potrošačima	1	2	3	4	5				
6. korištenje cjenovne diferencijacije prema količini ili sezoni	1	2	3	4	5				
7. pogodni uvjeti plaćanja (olakšice pri plaćanju, dulje razdoblje kreditiranja)	1	2	3	4	5				
8. distribucija (točnost isporuke, troškovna efikasnost)	1	2	3	4	5				
9. oglašavanje (prikladan izbor medija, prikladan izbor sadržaja poruke)	1	2	3	4	5				

46. Mislite li da bi država morala pomagati razvoj vašeg poduzeća?

1. da, zato što (obrazložite): _____

2. ne, zato što (obrazložite): _____

47. Koja vrsta državne pomoći Vama osobno se čini najsvrsishodnija? Samo jedan odgovor!

1. jednokratni bespovratni novčani državni poticaji
2. višekratni državni financijski poticaji koji kompenziraju neke tržišne nesavršenosti (npr. probleme regionalnih razvojnih razlika, manjak marketinških alata itd.)
3. savjetodavne usluge
4. izvozni poticaji
5. bankovne garancije
6. nešto drugo, što _____

48. Jeste li u razdoblju 2009. – 2010. godine imali kontakata s državnim tijelima u vezi s unapređenjem poslovanja vašeg poduzeća?

1. da, s tijelima lokalne samouprave; navedite s kojima ste imali najsvrsishodniji kontakt: _____

2. da, s tijelima državne uprave; navedite s kojima ste imali najsvrsishodniji kontakt: _____

3. ne

49. Kako po Vašem mišljenju rade tijela lokalne samouprave u Vašem kraju zadužena za gospodarstvo? Jedan odgovor!

1. ne rade ništa
2. rade malo
3. rade prosječno
4. rade vrlo dobro
5. rade odlično
6. ne znam/ ne surađujem s njima

50. Mislite li da će ulaskom u EU tijela lokalne samouprave promijeniti način svog rada? Samo jedan odgovor!

1. promijenit će ga nabolje u kratkom roku
2. promijenit će ga nabolje u srednjem roku (od 3 do 5 godina)
3. sve će ostati isto
4. promijenit će ga nagore u kratkom roku
5. promijenit će ga nagore u srednjem roku (od 3 do 5 godina).

51. Procijenite uz pomoć ljestvice od 1 do 3 poželjni stupanj državne pomoći u izvoznim poslovima! Brojke znače: 1 = pomoć nije uopće potrebna, 2 = pomoć je donekle potrebna, 3 = pomoć nam je izrazito potrebna!

Područje izvoznog poslovanja

Stupanj pomoći

1. proizvodnja boljeg izvoznog proizvoda/usluge	1	2	3
2. povećanje proizvodnih kapaciteta	1	2	3
3. osiguranje izvoznih poslova	1	2	3
4. uspostava povoljnijeg deviznog tečaja	1	2	3
5. pravovremeno plaćanje za izvezenu robu	1	2	3
6. likvidnost poduzeća	1	2	3
7. zaštitne mjere (carine) zemlje u koju se izvozi	1	2	3
8. financiranje razvoja novih proizvoda/usluga	1	2	3
9. pribavljanje potrebnih tržišnih informacija	1	2	3
10. planiranje izvoza kao sastavnog dijela poslovanja	1	2	3
11. identifikacija izvoznih prilika/ mogućnosti	1	2	3
12. pronalaženje distributera / prodajnih agenata	1	2	3
13. pronalaženje inozemnih poslovnih partnera	1	2	3
14. financiranje izvoza	1	2	3
15. međusobna suradnja izvoznika	1	2	3
16. potrebne informacije o izvoznom poslovanju	1	2	3
17. standardizacija i certifikacija	1	2	3
18. poznavanje stranih jezika	1	2	3
19. pojednostavljenje izvozne dokumentacije	1	2	3
20. obrazovanje osoblja za poslove izvoza	1	2	3
21. transport robe	1	2	3
22. dugačke procedure u državnoj upravi	1	2	3
23. izvoz pod vlastitom markom / brandom	1	2	3
24. garancije za izvozne poslove	1	2	3
25. poslujemo samo u RH / uglavnom ne izvozimo			

52. Kako biste mogli značajnije (barem za 30%) povećati Vaš izvozni prihod u iduće tri (3) godine? Samo jedan odgovor!

1. jedino kupnjom poduzeća u inozemstvu
2. jedino proizvodnjom novih proizvoda s većom vrijednošću
3. jedino jačim partnerstvom s poduzećima u zemlji
4. jedino uz veću pomoć Vaše županije/grada
5. jedino jačim partnerstvom s poduzećima u inozemstvu
6. jedino kupnjom poduzeća u zemlji
7. jedino uz veću pomoć Vlade RH/ nadležnih ministarstava
8. jedino većom proizvodnjom sadašnjih proizvoda/ usluga
9. jedino promjenom tečaja (devalvacijom kune)
10. poslujemo samo u RH / uglavnom ne izvozimo

JOŠ JEDNOM VAM ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI I VREMENU
KOJE STE POSVETILI OVOME UPITNIKU!

Molimo Vas da ispunjeni upitnik pošaljete poštom na našu adresu:

Drago Čengić,
Institut društvenih znanosti Ivo Pilar,
Marulićev trg 19/1,
p.p. 277, 10 000 Zagreb

Zahvala

Ovaj smo projekt i na njemu temeljeno empirijsko istraživanje mogli izvesti samo zahvaljujući nesebičnoj suradnji brojnih ljudi i nekoliko institucija oko nas.

Ovom prilikom još jednom iskreno zahvaljujem svim vlasnicima i menadžerima iz metaloprerađivačke, drvoprerađivačke i industrije namještaja u našoj zemlji što su našli vremena, dobre volje ali i snage da u ovim, za njih vrlo teškim vremenima, ispune dostavljene im anketne upitnike. A nismo bili jedini koji su kucali na njihova vrata u prvome kvartalu ove godine.

Zahvaljujem se i svim vlasnicima i menadžerima poduzeća, stručnjacima i predstavnicima pojedinih institucija, koje smo kroz obavljene dubinske intervjuje, rad fokus-grupe i dostavljene nam podatke i analize, koristili kao vjerodostojne sugovornike u vezi tema našega istraživanja. Između ostalih bili su to:

Ante Babić, Udruga Hrvatski izvoznici, Zagreb
 Darija Bagić, Hrvatski zavod za zapošljavanje – Područna služba Zagreb, Zagreb
 Željko Bunić, Prima Commerce d.o.o., Zagreb
 Bernarda Cecelja, Bernarda d. o. o., Pušćine, Nedelišće
 Zoja Crnečki, Sektor za industriju, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
 Katarina Cvitanović, Hrvatski zavod za zapošljavanje – Područna služba Zagreb, Zagreb
 Petar Ćurić, Sektor za poljoprivredu, prehrambenu industriju i šumarstvo, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
 Vedran Dragičević, Sindikat metalaca Hrvatske – Industrijski sindikat, Zagreb
 Vladimir Ferdelji, Elektro – Kontakt d.d., Zagreb
 Kristina Fleischer, Hrvatski zavod za zapošljavanje – Područna služba Zagreb, Zagreb
 Stjepan Franjić, Windor d. o. o., Pleternica
 Sandra Hižak, Drvni klaster d. o. o., Varaždin
 Vladimir Hristov, Adriadiesel d. d., Karlovac
 Zdravko Jelčić, Spin Valis d. d., Požega
 Marica Jelić, Hrvatski zavod za zapošljavanje – Područna služba Zagreb, Zagreb
 Ivo Miličić, Dalekovod d. d., Zagreb
 Vesna Mlinarić, Sindikat metalaca Hrvatske – Industrijski sindikat, Zagreb
 Zlatko Pavičić, DOK – ING d. o. o., Zagreb
 Gordana Ribarić, Sektor za industriju, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
 Patrik Stupin, Sektor za industriju, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
 Ivana Šimek, Hrvatski zavod za zapošljavanje – Područna služba Zagreb, Zagreb
 Darko Špiljarić, INKEA d.o.o., Zagreb
 Franjo Turek, MIV d. d., Varaždin
 Tomislav Zopf, Kredenc, d. o. o., Zagreb

Također, zahvaljujem se i svim drugim suradnicima na ovome projektu – od članova istraživačkoga tima, suradnika u obradi podataka do terenskih suradnika – koji su predano i uspješno u vrlo kratkome vremenu obavili jedan težak posao.

Drago Čengiđ, voditelj projekta

