

**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 ja 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 upravljani 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 posto<sup>1</sup>. 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“<sup>2</sup>.

**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](http://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								Ukupno	
	Velika (N, %)		Srednja (N, %)		Mala (N, %)		Malo gospodarstvo (S+M)			
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](http://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](http://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/industry/strojevi_2010_web.pdf), [http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/Drvna\\_10\\_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“ označili 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 drvnjoj / drvoprerađivačkoj industriji RH, prema veličinama poduzeća (okvir uzorka poduzeća)

Industrija / Djelatnosti	Populacija			N vodor.	Udio veličine pod./ djelatnost (%)			Ukupno N vodor. (%)	Udio veličine pod. ukupnom broju iste veličine u industriji kao cjelini		
	M	S	V		M	S	V		M	S	V
<b>I. Metalna i metaloprerađivačka industrija</b>											
* 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
<b>Ukupno</b>	<b>1.412</b>	<b>114</b>	<b>23</b>	<b>1.549</b>					<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>II. Drvna i drvoprerađivačka industrija</b>											
* 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
<b>Ukupno</b>	<b>1.148</b>	<b>66</b>	<b>8</b>	<b>1.222</b>					<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Ukupno I.+II.</b>	<b>2.560</b>	<b>180</b>	<b>31</b>	<b>2.771</b>							
<b>Udio I. u ukupnom broju poduzeća (%)</b>				<b>55,9</b>							
<b>Udio II. u ukupnom broju poduzeća (%)</b>				<b>44,1</b>							
<b>Udio malih poduzeća u ukupnom broju poduzeća (%)</b>				<b>92,4</b>							
<b>Udio srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća (%)</b>				<b>6,5</b>							
<b>Udio velikih poduzeća u ukupnom broju poduzeća (%)</b>				<b>1,1</b>							

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	-
<b>Vrsta industrije</b>	<b>%</b>	
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
<b>Godina osnivanja</b>	<b>%</b>	
1. prije 1990.	21,6	6
2. od 1991. do 1995.	39,1	6
3. 1995. i kasnije	35,6	3
<b>Prihod poduzeća u 2010. (u kunama)</b>		
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
	<b>N = 371</b>	<b>N = 15</b>

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 intervjuja 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.
- Kour, 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: *Ekonomist*, 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](http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf); pristup 20. travnja 2011.
- \*\*\* [www2.hgk.hr](http://www2.hgk.hr), pristup 21. travnja 2011.
- \*\*\* <http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/metali2008.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](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](http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/Drvna_10_web.pdf), pristup 21. travnja 2011.