

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 | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|------|-------------|-------------|-------------|----------------------|-------------|----------|--------|
| | Izrazito negativno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 Izrazito pozitivno | 1+2 | M | Rang M |
| 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. konkurentska 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 brojeke 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 sredstvom, 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, nplate 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 **moćnih 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 tržišnoga vodstva | - | - | ,695 | - | - |
| 3. očuvanje sadašnjeg tržišnoga 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 srednješ-kolsko 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 navršениh 46 godina života, dok je poduzeća preživljavanja u isto vrijeme vodila nešto starija generacija: danas ona ima prosječno navršениh 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 zapošljavati radnike, nekadašnja poduzeća rasta će ih zapošljavati 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 većina 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 višeškolskim 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 konkurentne 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 srednješkolsko i višješkolsko 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.