

Marketing, poduzeća i strategije uspješnosti u vrijeme gospodarske krize

1. Uvod

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Strategije marketinga u razdoblju gospodarske krize

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

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

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

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

10 http://www.london.gov.uk/mayor/economic_unit/docs/londons_economy_today_no84_270809.pdf HM Treasury (2009) Budget 2009: Building Britain's Future, dostupno na: http://downloads.bbc.co.uk/news/nol/shared/bsp/hi/pdfs/22_04_09bud09_complereport_2591.pdf.

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

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

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

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

15 Op.cit 12.; str. 327.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Kriza i ne/uspješnost poslovanja

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

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

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

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

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

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

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

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

34 Op. cit 18, 97-119.

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

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

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

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

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

Izvor: Čengić i sur., 2011.

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

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

likvidnost, pogoršani uvjeti nabave, te (ne)dostupnost novih kredita i novca (F3.=12,99%). **Najvažnije otkriće iz analize faktora je da je opterećenje visine prihoda i dobiti značajno u oba faktora. Ovaj rezultat se može interpretirati tako da je pad prihoda rezultat i internih i eksternih okolnosti.** Nadalje, poduzeća su u razdoblju krize i zbog internih i zbog eksternih faktora pogođena padom udjela na tržištu.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Kriza i konkurentske prednosti i nedostaci poduzeća

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Strategije marketinga poduzeća u razdoblju gospodarske krize

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Izvor: Čengić i sur., 2011.

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

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

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

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

Izvor: Čengić i sur., 2011.

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

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

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

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

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

M = 2,16; Median = 2

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

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

M = 2,16; Median = 2

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

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

M = 4,09; Median = 4

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

6. Strategije marketinga i profit poduzeća

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

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

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

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

b. Zavisna varijabla: prihod poduzeća

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

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

b. Zavisna varijabla: prihod poduzeća

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

a. Zavisna varijabla: prihod poduzeća.

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

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

7. Strategije marketinga i uspješnost prodaje poduzeća

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

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

Sažetak modela^b

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

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

b. Zavisna varijabla: prodaja poduzeća.

ANOVA^b

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

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

b. Zavisna varijabla: prodaja poduzeća.

Koeficijenti^a

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

a. Zavisna varijabla: prodaja poduzeća.

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

8. Strategije marketinga i tržišni udio poduzeća

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

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

Sažetak modela^b

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

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

b. Zavisna varijabla: tržišni udio poduzeća.

ANOVA^b

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

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

b. Zavisna varijabla: tržišni udio poduzeća.

Koeficijenti^a

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

a. Tržišni udio poduzeća.

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

9. Zaključak

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

48 Ibid.

LITERATURA I IZVORI:

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