

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

1. Temeljna ideja istraživanja

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

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

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

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

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

2. Vlasnici, menadžeri i proizvodnja post-kriznih strategija

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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