

Ružica Butigan*
Stanko Rihtar**
Drago Čengić**

UDK 339.138(497.5)
JEL Classification M30, L13
Izvorni znanstveni članak

POSLOVANJE I UTJECAJ STRATEGIJA MARKETINGA NA USPJEŠNOST PODUZEĆA U RAZDOBLJU GOSPODARSKE KRIZE

Kriza je razdoblje „kreativne destrukcije“ u kojoj stare strategije, tehnologije, proizvodi i industrije zastarijevaju, a nove se rađaju. Ona ne mora samo ugrožavati, nego može djelovati i kao poticaj za razvoj ili nalaženje novih načina poslovanja poduzeća.

Osnovni ciljevi ovog rada bili su ispitati, prvo, kako je gospodarska kriza utjecala na poslovanje dijela hrvatskih poduzeća općenito, i drugo, provjeriti utjecaj strategija marketinga na uspješnost poslovanja i pokušati identificirati one koje su u tom pogledu pokazale najučinkovitijima.

Rad se zasniva na rezultatima empirijskog istraživanja provedenog poštanskom anketom 2011. godine, na koju je odgovorio 371 vlasnik ili menadžer poduzeća iz hrvatske metaloprerađivačke i drvoprerađivačke industrije.

Analiza prikupljenih odgovora pokazala je da su se poduzeća većim dijelom usmjerila na preživljavanje racionalizacijom poslovanja i financijskim uštedama. Radikalnijim mjerama, poput izrazitijih restrikcija (otpuštanja i zatvaranja pogona) ili razvojnih iskoraka (ulaganja u ljudske resurse, strateška preuzimanja i slično) bila su manje sklona. Osim toga, rezultati sugeriraju zaključak prema kojem je za profitabilno poslovanje tijekom krize, više nego za preživljavanje, potreban i veći marketinški napor.

* R. Butigan, prof. dr.sc., Ekonomski fakultet Zagreb; Sveučilište u Zagrebu (rbutigan@efzg.hr)

** S. Rihtar, prof., Institut društvenih znanosti Ivo Pilar (stanko.rihtar@pilar.hr)

*** D. Čengić, dr.sc Institut društvenih znanosti Ivo Pilar (drago.cengic@pilar.hr)

Prvobitna verzija članka primljena je u uredništvo 06. 10. 2011., a definitivna 13. 01. 2012.

Uz neka ograničenja nametnuta objektivnim okolnostima (primjerice, mali istraživački proračun ili nemogućnost mjerenja uspjeha objektivnim kriterijima umjesto subjektivnih iskaza vlasnika i menadžera), istraživanje je, osim znanstvenog doprinosa, na kraju osiguralo i nekoliko korisnih naputaka o tome kako se uspješno nositi s krizom.

Ključne riječi: gospodarska kriza, strategije marketinga, marketinški miks, uspješnost poduzeća

UVOD

Krajem prvog desetljeća 21. stoljeća svjetsko je gospodarstvo doživjelo najozbiljniju krizu nakon 1930. godine.¹ Zbog bliske globalne povezanosti privrednih subjekata mnoga su se napredna gospodarstva suočila s padom proizvodnje i kriza se u velikom razmjeru proširila diljem svijeta. Nije zaobišla ni Hrvatsku, u kojoj je industrija već otprije bila u depresiji uzrokovanoj ne samo globalnom, nego i domaćom ekonomskom politikom.²

Kako je cilj ovog rada provjeriti načine nošenja s krizom i učinak marketinških strategija na koje se dio hrvatskih poduzeća oslanjao od 2008. do 2010. godine,³ korisno je pregled započeti s osnovnim makroekonomskim pokazateljima.

S obzirom na to da hrvatsko gospodarstvo preko 60% vanjskotrgovinske razmjene vrši 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 odrazili na zemlje s visokim deficitom tekućeg računa platne bilance, visokom razinom inozemnog duga i kontinuiranim proračunskim deficitom, poput Hrvatske. U takvim je okolnostima usporavanje dinamike gospodarske aktivnosti zapaženo 2008., da bi tijekom 2009. godine bio zabilježen i pad BDP-a.⁴

U tom razdoblju u Hrvatskoj realni BDP kretao se od 2,4 % u 2008. godini do drastičnog pada od 5,8% 2009. godine, što se, inače, nakon 9 godina dogodilo prvi puta. Negativan trend kretanja ukupne gospodarske aktivnosti ublažen je 2010. godine na razinu pada od -1,2%.⁵ Prema uvriježenoj praktičnoj definiciji ekonom-

¹ World Bank (2009); International Monetary Fund (2009.a).

² Intervju V. Ferdeljija (predsjednika uprave Elektrokontakta) Eukonomistu (2011.).

³ Podatci za ovaj rad prikupljeni su u okviru projekta *Poduzeća, kriza i strategije opstanka* (voditelj Drago ČengiĆ) Centra za istraživanje poduzetništva u Institutu društvenih znanosti Ivo Pilar, uz potporu Zaklade Konrada Adenauera i Hrvatske gospodarske komore.

⁴ Eurochambers Economic survey (2011.).

⁵ HGK (2011.b).

skih istraživanja, ako BDP pada uzastopno tijekom dva kvartala, službeno se može proglasiti recesija.⁶

Ostali makroekonomski pokazatelji također govore o padu poslovne aktivnosti. 2010. godina ostat će zabilježena po najvećem rastu nezaposlenosti u novijoj hrvatskoj povijesti, što ju je vratilo čak pet godina unazad. Kako se niti 2011. godine ne očekuje snažniji gospodarski oporavak, ne mogu se očekivati niti značajniji pozitivni pomaci na tržištu rada. Registrirana stopa nezaposlenosti u veljači 2011. iznosila je 19,6%, što je 1,3 postotna boda više nego prethodne te 5,1 postotni bod više nego (predkrizne) 2008. godine.

Stopa inflacije kretala se od 6,1% u 2008. godini do 2,4 % u 2009., dok je u 2010. godini zabilježena najniža razina inflacije (1,1%) unatrag šesnaest godina, i to kao posljedica daljnje redukcije domaće potražnje, rasta nezaposlenosti i pada raspoloživog dohotka.⁷

Kamatne stope poslovnih banaka na kunske kredite iznosile su 10,7% u 2008., 11,1% u 2009., dok su 2010. pale na 9,9%.⁸ Zanimljivo je da su kreditna zaduženja stanovništva, nakon prethodnih pet godina rasta, od prosječnih 20% godišnje u 2009. godini smanjena, što ranije nije zabilježeno, čak ni krizne 1999. godine.⁹ Recesija uzrokovana financijskom krizom, pogotovo u slučajevima kada istodobno zahvati više država, ozbiljnija je i duže traje od recesije uzrokovane bilo kojim drugim šokovima, a i oporavak je sporiji.¹⁰

Ovako teški udarci na ekonomiju u cijelosti, natjerali su poduzeća na podrobnije promišljanje vlastitih strategija. Njihov je opstanak ovisio o sposobnosti uvođenja radikalnih promjena neophodnih za nošenje s novim tržišnim izazovima. Iako krizno okruženje može biti velika prijetnja, ono je ujedno i prilika za poboljšanje poslovanja, ovisno o naravi i korijenu same krize.¹¹

Aktualna kriza ima ozbiljne posljedice na restrukturiranje bilanci banaka i likvidnost, i posljedično, ponudu kredita poduzećima i domaćinstvima. Zbog prijetnje kolapsom, vlade diljem svijeta pokreću velike fiskalne i monetarne reforme i podupiru poduzeća i kućanstva.¹²

Kako se poduzeća prilagođavaju uvjetima krize i koje marketinške strategije izabiru?

⁶ Definiciju je prvi puta iznio ekonomski stručnjak Julius Shiskin, u *New York Timesu* 1975.

⁷ HGK (2011.b).

⁸ HGK (2011.c).

⁹ HGK (2011.a).

¹⁰ International Monetary Fund (2009.a).

¹¹ International Monetary Fund (2009.b).

¹² http://www.london.gov.uk/mayor/economic_unit/docs/londons_economy_today_no84_270809.pdf i HM Treasury (2009.)

Poslovanje i strategije marketinga u razdoblju krize

American Marketing Association tvrdi da su “potrošači koji ne žele trošiti” sve zanimljivija ciljna skupina prema kojoj se usmjeravaju marketinški napori (tzv. “strogi marketing”). Dio odgovornosti za suzdržavanje od potrošnje, a onda i za takvu marketinšku usmjerenost, zasigurno snosi i kriza. Prema Koksalu i Ozgulu (2007.), kriza pogađa potrošače i psihološki i ekonomski: oni se boje gubitka zaposlenja, vode više računa o vlastitim financijama, skloniji su dodatno raditi kako bi održali kvalitetu življenja, dok im potrošnja predstavlja manje zadovoljstvo (Shama, 1978.). Ukratko, potrošačko ponašanje i navike prilagođavaju se promjenjivim ekonomskim uvjetima (Ang, 2001.a; Ang, Leong i Kotler, 2000.; Zurawicki i Braidot, 2005.).

Zbog takvih se okolnosti dio poduzeća gasi; druga smanjuju kapacitete proizvodnje zbog nedovoljne potražnje, kombinirane s inetnzivnijom konkurencijom na tržištu. Ulazni troškovi rastu, pa su poduzeća često prisiljena podići cijene proizvoda i usluga, što opet negativno utječe na konkurentnost. Posljedice mogu biti otpuštanja i smanjivanje plaća, što je značajan izazov za menadžere koji, osim toga, moraju razmišljati i o odgodi ili napuštanju investicijskih projekata (Zehir i Savi, 2004.).

Ili općenito, moguće mjere uključuju smanjenje troškova, rezanje proizvodnje, smanjenje investicija, ulazak na strana tržišta, više poslovanja s kapitalom, poboljšanje efikasnosti i restrukturiranje dugova; no sve to neće imati pozitivan učinak na uspješnost bez povećanja prodaje (Zehir, 2005.; Laitinen, 2000.; Uslu, 1999.; Beaver i Ross, 1999.; Pearce i Michael, 1997.).

Gospodarska kriza zahtijeva promjene u općim marketinškim strategijama i u glavnim elementima marketinškog *miksa*: proizvoda, cijene, mjesta i promocije. U okviru općih strategija, poduzeća se moraju povući s onih tržišta na kojima nisu među najuspješnijima i usmjeriti se na ona na kojima su jaka (Ang, Leong i Kotler, 2000.). I ulazak na nova, profitabilna strana tržišta također je važna strateška opcija, posebice za ona poduzeća koja imaju poteškoća na domaćem (Rao, Erramilli i Ganesh, 1988.). Primjerice, tijekom azijske krize koja je doživjela vrhunac sredinom 1997. godine, poduzeća koja su se snašla na novim inozemnim tržištima prošla su relativno dobro, iako njihovi proizvodi nisu prodavani kao poznate marke (Goad, 1999.). Iako takav uspjeh nije ni lako ni brzo ostvariv, ulaganje u marketing je nužno - pretpostavlja se da će veća ili barem jednaka ulaganja u marketing u odnosu na razdoblje prije krize pridonijeti uspješnijem poslovanju. Na takav zaključak upućuje studija utemeljena na PIMS bazi podataka: poduzećima koja su povećala izdvajanja za marketing profitabilnost tijekom recesije nije pala (Roberts, 2003.). Štoviše, profiti su im značajno počeli rasti kako je kriza slabila, za razliku od onih koji su u marketing ulagali manje (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). Iz svega slijedi da bi poduzeća svoje marketinške proračune trebala planirati dugoročno, bez obzira na kratkoročne poteškoće, ako žele preživjeti teška vremena i profitabilno poslovati u budućnosti.

Strategija preživljavanja tijekom kriza uključuje i povlačenje slabih proizvoda s tržišta. U takvim vremenima potrošači vode više računa o trajnosti, pa bi na to, uz ekonomičnost i funkcionalnost, trebalo posebno paziti pri razvoju novih linija (Shama, 1981.). Dodatne napore valja uložiti i u istraživanje i razvoj, što se, iako je riječ o dugoročnoj strategiji, nedvosmisleno pokazalo uspješnim za dugoročni rast prodaje (DeDee i Vorhies, 1998.; Williamson, 2001.).

Shama (1993.) je pokazao da kriza potiče i sklonost spuštanju cijena, uz kratkoročno povećanje volumena prodaje. No, ova strategija može se pokazati dugoročno štetnom zbog dva razloga: šteti imidžu marke, a ni potrošači nakon krize možda neće biti voljni prihvatiti podizanje cijena na razinu onih prije krize. Tako je Bennett otkrio da održavanje stabilnosti cijena nije imalo nikakav utjecaj na uspješnost poduzeća tijekom cikličnih fluktuacija u građevinskom sektoru u Velikoj Britaniji (Bennett, 2005.). Ang i suradnici u tom pogledu preporučuju dvije strategije: poboljšati kvalitetu proizvoda uz održavanje istih cijena ili ponuditi proizvode iste kvalitete po nižim cijenama (Ang, Leong i Kotler, 2000.).

Od velike važnosti su i promjene u području promocijskih strategija. Pokazalo se da ista ili povećana razina oglašavanja pozitivno utječe na prodaju, zaradu i tržišni udio tijekom i nakon recesije (Kim, 1992.; Werner, 1991.). DeDee i Vorhies (1998.) utvrdili su da poduzeća koja smanje broj prodajnog osoblja i reduciraju izdatke za oglašavanje na kraju prođu lošije od onih koja su zadržala ili povećala promocijske napore. Budući da je ponašanje potrošača, kad im se smanji kupovna moć, racionalnije, i oglašavanjem bi trebalo više naglašavati racionalne motive kupnje, kao što su sigurnost, pouzdanost i trajnost, a manje simboličke (imidž i status) (Shrager, 1991.).

U tom kontekstu poželjna je i veća uporaba tiskanih medija i osmišljavanje trening programa radi detaljnijeg informiranja o vrijednosti i primjerenosti onoga što se prodaje. Takvo pridobivanje povjerenja može utjecati na uspješnost više nego povoljni uvjeti kreditiranja kupaca (što je, primjerice, utvrdio i Shama (1992.) tijekom stagflacije u bivšoj Jugoslaviji: proaktivnom prodajom, zasnovanoj na većoj osjetljivosti, razumijevanju i odgovornosti prodajnog osoblja prema potrebama kupaca, stečeno je i njihovo povjerenje i vjernost).

Konačno, prilagođavanje elemenata marketinškog miksa kriznim uvjetima uključuje i racionalizaciju distribucijskih kanala. To se, prije svega, odnosi na eliminaciju neprofitabilnih posrednika, smanjenje operativnih troškova i relokaciju (oskudnih) sredstava prema alternativnim kanalima ili članovima postojećih kanala s boljim performansama, uz poboljšanu kooperaciju. U tom pogledu Ang i su-

radnici (2000.) preporučuju, primjerice, zadržavanje samo najboljih distribucijskih kanala i usmjerenost na diskontnu maloprodaju i veleprodaju. Kako je obično riječ o dugoročnim obvezama, ne treba posebno isticati da se takvom načinu racionalizacije treba pažljivo pristupiti (Kotler i Armstrong, 2006.).

Cilj i metoda istraživanja

Kako su se hrvatska poduzeća nosila s krizom? Za razliku od uvodno prikazanih općih strategija, koje je identificiralo i opisalo više autora, u ovom smo radu odgovor na to pitanje pokušali dobiti iz 'prve ruke', od samih vlasnika i menadžera hrvatskih tvrtki. Dosljedno tome, znanstveni bi se doprinos rada mogao artikulirati kao provjera učinkovitosti pojedinih, načelno (teorijski) mogućih, poslovnih i marketinških strategija i njihove mješavine za nošenje s krizom na konkretnom primjeru i u specifičnim uvjetima.

Istraživanjem se pokušalo utvrditi kakav je utjecaj krize na:

- 1) poslovanje poduzeća općenito.
- 2) izbor i uspješnost marketinških strategija i pojedinih elemenata marketinškog *miksa*.

Odgovori su prikupljeni empirijskim istraživanjem, u obliku poštanske ankete provedene među vlasnicima i menadžerima poduzeća iz metalopređivačke i drvoprerađivačke industrije tijekom prve polovice 2011. godine.

Metalopređivačka i drvena grana izabrane su zbog toga što su izvozno orijentirane, pa samim time sadrže i potencijal koji bi mogao pridonijeti poticanju ukupnog gospodarskog rasta.

Prema evidenciji HGK-a (<http://www.biznet.hr/>) i NKD iz 2007. godine, u metalopređivačkoj industriji bilo je registrirano 1.549 poduzeća s oko 55 000 zaposlenih, a u drvoprerađivačkoj 1.222 (oko 18 000 zaposlenih).

Metalopređivačka grana sudjeluje s 14% u ukupnoj industrijskoj proizvodnji. Zahvaljujući ugovaranju gradnje brodova u 2008. godini, u 2010. ostvaren je izvoz od 2 milijarde €, što je porast od 33% u odnosu na 2009. godinu. Pad industrijske proizvodnje u 2010. godini iznosio je 8% u odnosu na 2009., a proizvodnja iz 1989. još nije dostignuta.¹³

Drvoprerađivačka grana u ukupnoj industrijskoj proizvodnji sudjeluje s nešto manje od 20%, a njezin udio u ukupnom hrvatskom izvozu (najviše vrata, parketi, namještaj) iznosi 7%. Prije krize u toj je grani bilo zaposleno oko 25 000 ljudi, a

¹³ HGK (2011.a).

trenutno ih 18 000 radi u poduzećima koja se bave industrijskom proizvodnjom drva, drvnih proizvoda i namještaja. Drvoprerađivačka industrija izvozno je orijentirana: u cjelini, u posljednjih nekoliko godina više je izvozila nego uvozila, no izvozila je, prije svega, sirovine i poluproizvode, dok je uvoz gotovih proizvoda (namještaja) nadmašio izvoz. U 2008. godini ukupni je izvoz pao, potom je pala i proizvodnja, no 2010. godine počeo se osjećati blagi oporavak.

U okviru istraživanja vlasnici i menadžeri zamoljeni su da popune upitnik podijeljen u tri sadržajne cjeline: a) vlasnik/menadžer i poduzeće (s pitanjima o ključnim sociodemografskim i socioprofesionalnim obilježjima); b) kriza i poduzeće (s pitanjima o učincima krize na poslovanje, poduzetim mjerama radi stabilizacije poslovanja, ostvarenju pojedinih ciljeva radi jačanja tržišnog položaja, ocjenu poslovanja u odnosu na konkurente, promjene rukovođenja poduzećem u razdoblju krize) i c) poduzeće, tržište i institucije (u kojem su postavljena pitanja o prihodima poduzeća, elementima koji utječu na tržišnu moć konkurenata i vlastitim marketinškim strategijama).

Najveći dio pitanja formuliran je samostalno, za potrebe ovog istraživanja. Izuzetci su dimenzije usporedbe vlastite marketinške učinkovitosti u odnosu na konkurenciju (kvaliteta proizvoda/usluga, uvjeti plaćanja, distribucija, politika cijena), preuzete iz Peng i Luo (2000.) te izbor varijabli kojima se opisuju pojedini elementi preferiranih marketinških strategija, prerađen no djelomice oslonjen na repertoar koji su upotrijebili Krohmer, Homburg i Workman (2002.).

Upitnik je poslan svim poduzećima, na 2743 adrese. Vratio se, pravilno popunjen, 371 (ili 13,53%). Bez obzira na slab odaziv, realizirani uzorak strukturom odražava populaciju kad je riječ o veličini poduzeća (tablica 1), a uz to je i heterogen prema djelatnostima, godini osnivanja i uspješnosti (nisu se odazvala samo uspješna, nego i neuspješna poduzeća, osim onih koja su se tijekom krize ugasila).

Tablica 1.

STRUKTURA REALIZIRANOG UZORKA PREMA GLAVNIM OBILJEŽJIMA PODUZEĆA

Veličina	% poduzeća
Mikro (<10 zaposlenih)	33,4
Mala (10-49 zaposlenih)	41,5
Srednja (50-249 zaposlenih)	18,9
Velika (>250 zaposlenih)	6,2
Grana	
Metaloprerađivačka	65,0

Drvoprerađivačka	24,2
Proizvodnja namještaja	10,8
Godina osnivanja	
Prije 1990.	21,6
Od 1991. do 1995.	39,1
Poslije 1995.	35,5
Bez odgovora	3,8
Prihod u 2010. godini (kn)	
Do 1 mil.	12,4
1 do 5 mil.	26,2
5 do 10 mil.	12,1
10 do 20 mil.	14,3
20 do 50 mil.	10,5
50 i više mil.	12,9
Bez odgovora	11,6
N	371

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Iako sama veličina uzorka dopušta kvantitativnu analizu, o tome koliko je on pristran ne može se ništa reći budući da razlozi autoselekcije (neodaziva) nisu poznati. Ako ti razlozi nisu povezani s predmetom istraživanja, a vodeći računa o realiziranoj strukturi, uzorak bi mogao dobro ilustrirati osnovni skup. No moguće je i da su povezani - tada o tome ne može biti govora. U svakom slučaju, nužno se suzdržati od tvrdnje da su identificirane sve reakcije na krizu, ili da su one tipične ili prevladavajuće za istraživanjem obuhvaćene grane. No heterogenost uzorka ipak dopušta međusobne usporedbe pojedinih načina i strategija nošenja s krizom, a time i utemeljene zaključke o njihovoj kvaliteti i uspješnosti.

Osim toga, uz kvantitativno istraživanje, čiji će rezultati biti analizirani, provedeno je i kvalitativno (fokus-grupa i dubinski intervjui) među vlasnicima, menadžerima i stručnjacima – predstavnicima industrije, namjerno izabranim iz različito uspješnih poduzeća (prema prodaji, prihodu ili tržišnom udjelu). Iako rezultati tog istraživanja ovdje neće biti prikazani (mogu se naći u izvornoj Studiji; Čengić i sur., 2011.), oni uglavnom odgovaraju nalazima i podupiru interpretaciju kvantitativnog istraživanja, bez obzira na to što su dobiveni različitim metodom¹⁴ i na drukčije izabranom uzorku.¹⁵ Stoga prethodno spomenuta suzdržanost od generalizacije anketnih nalaza, iako nužna, ne mora biti prestroga.

¹⁴ Maxwell (2002).

¹⁵ Eisenhardt (2002).

Rezultati

Utjecaj krize na uspješnost poslovanja poduzeća

Prema navodima gotovo trećine ispitanih poduzeća, kriza se počela osjećati već 2008. (28,3% odgovora), no za relativnu većinu (46,1%) glavni se udar osjetio 2009. godine; 18,3% poduzeća s krizom se susrelo kasnije, u prvoj polovici 2010. godine, dok ih 7,3% navodi da ih je ona uglavnom zaobišla.

Predočeni odgovori pokazuju da su drvna i metaloprerađivačka industrija prve (ili među prvima) u Hrvatskoj osjetile krizu. Razlog leži u njihovoj izvoznoj orijentiranosti; problemi su se pojavili istodobno kad i u Zapadnoj Europi, krajem 2008. i, posebno, početkom 2009. S obzirom na to da neka zapadna tržišta pokazuju tendenciju oporavka (2011. godine), može se očekivati da će se i rezultati izlaska iz krize u ove dvije grane realno osjetiti ranije nego kod ostalih (ili barem većine ostalih).

Kriza nije jednako utjecala na sva poduzeća; neka od njih zabilježila su pad prihoda, prodaje i udjela na tržištu, druga su postigla rast prihoda i profita, dok se kod trećih ništa nije promijenilo. Usporedba razine prihoda 2010. u odnosu na 2008. godinu (tablica 2) pokazuje da je više onih poduzeća koja u 2010. godini u odnosu na 2008. godinu bilježe nižu stopu prihoda, pogotovo kad je riječ o domaćem tržištu. No nije zanemariva ni proporcija uspješnih među ispitanim poduzećima, ni na domaćem (21,3%), a pogotovo ne na inozemnom tržištu (29,6%).

Tablica 2.

PRIHODI PODUZEĆA U 2010. U ODNOSU NA 2008. GODINU NA DOMAĆEM I INOZEMNOM TRŽIŠTU

	Domaće tržište (%)	Inozemno tržište (samo izvoznici, %)
1. prihod iz 2010. bio je značajno niži	46,4	28,4
2. prihod iz 2010. bio je donekle niži	19,9	19,3
3. prihod iz 2010. ostao je (približno) isti	12,4	22,6
4. prihod iz 2010. bio je donekle viši	13,5	15,2
5. prihod iz 2010. bio je značajno viši	7,8	14,4
N	371	243

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Zabilježeni pad prihoda ne znači nužno i neuspješnost (Walker i Ruekert, 1987.). Prihod se privremeno može žrtvovati radi očuvanja stope prodaje i tržišnog udjela, ostvarivanja dugoročnih ciljeva poduzeća, postizanja konkurentskih prednosti i vremena potrebnog za implementaciju odabranih strategija.

Faktorska analiza poduzeta s nakanom da se, osim pada prihoda, identificiraju latentni sklopovi koji šire objašnjavaju udar prvoga vala krize na domaća poduzeća (prema viđenju i reakcijama menadžera i vlasnika) pokazuje da je moguće identificirati tri takva šira sklopa (tablica 3).

Tablica 3.

DIMENZIJE UTJECAJA PRVOG VALA EKONOMSKE KRIZE NA POSLOVANJE PODUZEĆA

(odgovori na pitanje 'Kako je prvi val krize djelovao na Vaše poslovanje'
 na ljestvicama od 1 – izrazito negativno do 5 – izrazito pozitivno)

Aspekti poslovanja	F1	F2	F3
1. visina prihoda / dobit		0,339	0,437
2. udio na domaćem tržištu		0,387	
3. platežna sposobnost / likvidnost	0,309		0,532
4. udio na stranome tržištu	0,354		
5. kreditna / financijska zaduženost			0,545
6. uvjeti nabave		0,361	0,528
7. dostupnost novih kredita /novca	0,320	0,559	
8. konkurentska pozicija na tržištu		0,613	
9. cijena proizvoda		0,604	
10. kvaliteta proizvoda		0,632	
11. ulaganja u poduzeće / projekte	0,746		
12. ulaganja u istraživanje i razvoj	0,761		
13. naplata za isporučene proizvode			

(Analiza glavnih komponenata, varimax rotacija; tri izdvojena faktora karakterističnih korijena većih od jedan objašnjavaju 40,6% ukupne varijance. Projekcije niže od 0,30 izostavljene su iz prikaza.)

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Sagledano prema najvišim projekcijama, prvi bi se faktor mogao nazvati **razvojnim zastojem** izazvanim financijskim ograničenjima (kriza je u velikoj mjeri smanjila mogućnosti ulaganja u poduzeće, projekte, istraživanje i razvoj, što

je više od ostalih pogodilo **izvoznike**). Drugi je faktor **ugrožena konkurentnost**, i to uglavnom na **domaćem** tržištu (slabljenje tržišne pozicije povezane s kvalitetom i cijenom proizvoda), dok se treći uglavnom odnosi na **zaduženost** i ostale financijske poteškoće. Višestruke projekcije pokazuju da se poteškoće primarno financijske naravi ne vežu samo uz prezaduženost, nego da su univerzalnije prisutne i povezane s ostalim poteškoćama u poslovanju (ili su u njihovoj podlozi).

Utjecaj krize na identificirane dimenzije poslovanja bio je, prvo, više restriktivan nego poticajan (ako se dobivene srednje vrijednosti ljestvica usporede s teorijskim, koje iznose 3 i znače neutralan odgovor, 'ni negativno ni pozitivno'; tablica 4). Drugo, ona je ponajprije ugrozila razvojnu orijentaciju (pogotovo među izvoznicima), a tek se potom osjetila u obliku prezaduženosti i ostalih dramatičnijih financijskih poteškoća kod dijela poduzeća. Ugrozila je i konkurentnost (na domaćem tržištu), no manje nego razvojnu i financijsku potentnost.

Tablica 4.

PERCEPCIJA UTJECAJA PRVOG VALA EKONOMSKE KRIZE
NA POJEDINE DIMENZIJE POSLOVANJA PODUZEĆA
(prosječne skalne vrijednosti faktorskih ljestvica,
od 1 – izrazito negativno do 5 – izrazito pozitivno)

Aspekti poslovanja	M (1-5)	F	p
F1: razvojni zastoj	1,56	378,766	0,000
F2: ugrožena konkurentnost	2,92		
F3: zaduženost i ostale financijske poteškoće	2,40		

(ANOVA na ponovljenim mjerenjima. Post-hoc značajne razlike: sve.)

Pokušaji stabilizacije poslovanja

Reakcije na krizu ovise o načinu i intenzitetu pogođenosti (Geroski i Gregg, 1997.). U nekim se istraživanjima posebno naglašava da je poduzeća moguće razlikovati po tome što, s jedne strane, smanjuju aktivnosti (rezanje troškova i likvidacija imovine), ili, s druge strane, pokušavaju povećati prihode kroz investicije, inovacije i diverzifikaciju (Shama, 1993.).

Kako su hrvatska poduzeća obuhvaćena ovim istraživanjem pokušala stabilizirati poslovanje? Ako se pogleda latentna struktura poduzetih mjera (tablica

5), jasno je vidljivo da ih sva poduzeća nisu upotrebljavala podjednako, nego da se ona mogu grupirati prema sklonosti pojedinim skupinama ili vrstama tih mjera: **izrazitijim restrikcijama** (zatvaranju pogona i otpuštanju radnika, donekle uz pokušaje širenja na domaćem tržištu), **financijskim uštedama** (smanjivanju svih troškova poslovanja, uključujući ulazne troškove) ili **racionalizaciji poslovanja** (usmjeravanju na glavne poslove i pronalaženju novih obrtnih/kreditnih sredstava).

Tablica 5.

FAKTORSKA STRUKTURA MJERA PODUZETIH RADI STABILIZACIJE
 POSLOVANJA PODUZEĆA NA POČETKU EKONOMSKE KRIZE
 (Odgovori na pitanje 'U kojoj ste mjeri poduzeli sljedeće mjere' na ljestvici
 od 1 – ne ili gotovo ništa do 3 – izrazito)

Poslovna mjera	F1	F2	F3
1. smanjivanje svih troškova poslovanja		0,769	
2. traganje za novim kupcima na domaćem tržištu	0,351		
3. zatvaranje pogona / smanjenje proizvodnje	0,638		
4. smanjivanje cijena ulaznih troškova		0,562	
5. traganje za novim kupcima na stranome tržištu			
6. otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme	0,813		
7. usmjeravanje na glavne poslove (core business)			0,711
8. pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava			0,524
9. otpuštanje stalno zaposlenih radnika	0,657		
10. bolje planiranje poslovanja		0,384	0,392

(Analiza glavnih komponenata, varimax rotacija; tri izdvojena faktora karakterističnih korijena većih od jedan objašnjavaju 41,5% ukupne varijance. Projekcije niže od 0,30 izostavljene su iz prikaza.)

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Ispitana poduzeća ipak su se pokušala razmjerno aktivno nositi s krizom (tablica 6). Bila su više sklona racionalizaciji poslovanja nego financijskim uštedama u užem smislu, da bi tek na kraju dio njih posegnuo za izrazitim restrikcijama koje uključuju otpuštanja radnika i zatvaranje pogona.

Tablica 6.

**INTENZITET MJERA PODUZETIH RADI
STABILIZACIJE POSLOVANJA NA POČETKU KRIZE**
(prosječne skalne vrijednosti faktorskih ljestvica,
od 1 – ne ili gotovo ništa do 3 – izrazito)

Poslovne mjere	Stupanj primjene (M; 1-3)	F	p
F1: izrazite restrikcije	1,56	226,980	0,000
F2: financijske uštede	2,30		
F3: racionalizacija poslovanja	2,07		

(ANOVA na ponovljenim mjerenjima. Post-hoc značajne razlike: sve.)

Ciljevi poduzeća u razdoblju krize

Stabilizacija poslovanja tek je jedan od načina na koji se može pokušati preživjeti krizu. Uz tu mjeru nužno je što kompetentnije razmotriti i izabrati strateške poslovne ciljeve, da bi se potom uložio napor u njihovo ostvarivanje. Ispitana su se poduzeća, kako pokazuje tablica 7, posebno usmjerila na pet skupina iz šireg spektra mogućih ciljeva. Istaknutost pojedinih ciljeva ne znači da su ostali zanemareni, nego samo to da se prema usmjerenosti na njih poduzeća međusobno bitno ne razlikuju.

Tablica 7.

**USMJERENOST KA SKUPINAMA CILJEVA POSLOVANJA
U POSLJEDNJIH GODINU DANA RADI JAČANJA
TRŽIŠNOGA POLOŽAJA PODUZEĆA**

(odgovori na pitanje 'U kojoj ste mjeri radili na ostvarivanju sljedećih ciljeva?'
na ljestvici od 1 – uopće ne ili gotovo ništa do 5 – izrazito)

Poslovni cilj	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
1. povećanje proizvodnje			0,551		
2. povećanje prodaje temeljem tržišnog vodstva			0,695		
3. očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela			0,625		

4. smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu	0,354		0,346		
5. poboljšanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	0,528		0,377		
6. usmjerenost na segmente kupaca prema kvaliteti proizvoda	0,672				
7. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	0,490				
8. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj cijeni proizvoda	0,706				
9. razvoj posve novih proizvoda	0,366			0,437	
10. veći prodor na stranome tržištu				0,672	
11. uvođenje nove tehnologije i opreme				0,542	
12. temeljito restrukturiranje poduzeća					
13. ulaganje u tržišne marke/ brandiranje proizvoda	0,369	0,322		0,401	
14. veće širenje tržišta u zemlji	0,356		0,329		
15. stvaranje saveza s inozemnim poduzećima radi novih tržišta				0,587	
16. promjena vlasničke strukture poduzeća		0,490			
17. preuzimanja drugih poduzeća u zemlji		0,797			
18. zapošljavanje novih menadžera		0,541			
19. preuzimanja drugih poduzeća u inozemstvu		0,750			
20. veće korištenje državnih potpora/subvencija					0,927
21. veće korištenje sredstava iz EU-fondova		0,314			0,647

(Analiza glavnih komponenata, varimax rotacija; pet izdvojenih faktora karakterističnih korijena većih od jedan objašnjavaju 47,9% ukupne varijance. Projekcije niže od 0,30 izostavljene su iz prikaza.)

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Prva skupina ciljeva koju je naglasio dio poduzeća primarno obuhvaća **segmentaciju tržišta**, odnosno prilagođavanje proizvoda i formiranje njegove cijene posebno vodeći računa o specifičnim obilježjima i potrebama kupaca. U okviru iste skupine ciljeva dijelom su ostvareni strateški savezi s domaćim poduzećima, što je vjerojatno olakšalo razvoj i brendiranje novih proizvoda, kao i širenje domaćeg tržišta (i to bez bitnijih zahvata u unutrašnju strukturu poduzeća).

Druga skupina obuhvaća posebnu usmjerenost na **strateška preuzimanja** koja su zahtijevala i **djelomično restrukturiranje poduzeća** (potpuna rekonstrukcija nije obuhvaćena ni jednom skupinom ciljeva). U određenoj su mjeri ostvarene promjene u vlasničkoj strukturi i povećana su ulaganja u ljudske resurse, vodilo

se računa o brendiranju proizvoda (ulaganju u tržišne marke), a posegnulo se i za sredstvima iz EU-fondova.

Treća skupina ciljeva odnosi se na intenzivnije pokušaje **očuvanja ili povećanja** domaćeg **tržišnog udjela**, odnosno očuvanja prethodno ostvarenog tržišnog vodstva, ponajprije povećanjem proizvodnje i poboljšanjem proizvoda te snižavanjem cijena.

Ciljevi okupljeni u četvrtoj skupini jasno ukazuju na **razvojnu orijentaciju** oslonjenu na vlastite sposobnosti. Prema visini projekcija riječ je, prije svega, o pokušaju prodora na strana tržišta zasnovanu na uvođenju novih tehnologija, strateškom povezivanju sa stranim poduzećima i razvoju novih (primjereno brendiranih) proizvoda, i to bez posizanja za domaćom ili europskom financijskom potporom.

Nasuprot tome, peta ili posljednja skupina ciljeva obuhvaća tek intenzivniju potragu za **vanjskom financijskom potporom** (državnim subvencijama i sredstvima iz EU-fondova).

Koliko su ostvarenje pojedinih skupina ciljeva poduzeća smatrala prioritetnim prikazano je u tablici 8. U cjelini, najviše pozornosti posvećeno je očuvanju tržišnog udjela, potom segmentaciji tržišta, a najmanje strateškim preuzimanjima i restrukturiranju. To znači da se pri nošenju s krizom više oslanjalo na ono čime se raspolaže (što uključuje i izvozno/razvojno usmjerena poduzeća, tek dijelom sklonu strateškim savezima) nego što se posezalo za radikalnijim unutrašnjim promjenama, pogotovo kad je riječ o ljudskim resursima. Potonje su mjere ponajviše povezane sa strateškim preuzimanjima, relativno malobrojnim budući da takvi potezi zahtijevaju, u svakom pogledu, veće iskorake i zamašnije kapacitete.

Tablica 8.

INTENZITET USMJERENOSTI NA SKUPINE POSLOVNIH CILJEVA
(prosječne skalne vrijednosti faktorskih ljestvica,
od 1 – uopće ne do 5 – izrazito)

Skupine poslovnih ciljeva	Usmjerenost (M; 1-5)	F	p
F1: segmentacija tržišta	3,39	452,963	0,000
F2: strateška preuzimanja i restrukturiranje	1,45		
F3: očuvanje tržišnog udjela	3,71		
F4: razvoj	2,99		
F5: financijska potpora države i EU	2,15		

(ANOVA na ponovljenim mjerenjima. Post-hoc značajne razlike: sve.)

Strategije marketinga u razdoblju krize

Izbor i primjena pojedinih marketinških strategija u razdoblju krize ovisi, između ostalog, i o tome kako se vide konkurenti: u kojim su područjima bolji (ili lošiji) i na čemu zasnivaju svoju tržišnu moć.

Poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju u cjelini su se smatrala donekle boljima od konkurencije u pogledu svih dimenzija poslovanja (tablica 9), ponajviše po boljoj prilagodbi potrošačima (njihovim promjenjivim potrebama i pružanju stvarne vrijednosti), a ponajmanje po prilagodbi vlastitih marketinških strategija novim uvjetima.

Tablica 9.

OCJENA POSLOVANJA OD 2008. DO 2010. GODINE U ODNOSU NA KLJUČNE GRANSKE KONKURENTE (od 1 – znatno lošiji do 5 – znatno bolji)

Dimenzije poslovanja	M (1-5)	F	p
1. prilagodba proizvoda promjenljivim potrebama potrošača	3,79	40,327	0,000
2. pružanje stvarne vrijednosti potrošačima	3,72		
3. razvoj nove primjene postojećih proizvoda	3,42		
4. reagiranje na nove prijetnje na tržištu	3,39		
5. osvajanje/otvaranje novih tržišta	3,34		
6. prilagodba marketinške strategije promjenama u poslovnom okruženju	3,21		

(ANOVA na ponovljenim mjerenjima. Post-hoc značajne razlike: **1** - 3,4,5,6; **2** - 3,4,5,6; **3** - 1,2,6; **4** - 1,2,6; **5** - 1,2; **6**-1,2,3,4.)

Ista poduzeća smatraju da se tržišna moć ključnih konkurenata oslanja na tri potporna (tablica 10): prvo, na kompetenciju (tehnološku, proizvodnu i upravljačku sposobnost) koja rezultira odgovarajućim proizvodom, potom na financijsku i (vanjsku) političku moć i treće, na primjereno oglašavanje i distribuciju (ako imaju odgovarajući proizvod).

Tablica 10.

**DIMENZIJE UTJECAJA POJEDINIH ELEMENATA
NA TRŽIŠNU MOĆ KLJUČNIH KONKURENATA**
(od 1 – bez utjecaja do 3 – izrazit utjecaj) (Izvor: Čengić i sur., 2011.)

Elementi tržišnog položaja	F1	F2	F3
1. cijena proizvoda			
2. ključna obilježja proizvoda	0,432		0,390
3. načini/obilježja distribucije			0,660
4. načini/obilježja oglašavanja			0,700
5. proizvodne sposobnosti	0,782		
6. tehnološke sposobnosti	0,877		
7. rukovodno-upravljačke sposobnosti	0,465		
8. financijska moć poduzeća		0,544	
9. politička moć poduzeća		0,818	
10. subvencije i zaštita države		0,708	

(Analiza glavnih komponentata, varimax rotacija; tri izdvojena faktora karakterističnih korijena većih od jedan objašnjavaju 47,2% ukupne varijance. Projekcije niže od 0,30 izostavljene su iz prikaza.)

Kompetenciju pritom smatraju najvažnijim potpornjem tržišnog položaja (tablica 11), dok su primjereno oglašavanje i distribucija, barem prema njihovu mišljenju, manje važni od financijske moći i političke potpore.

Tablica 11.

**PROCIJENJENA VAŽNOST OSLONACA
TRŽIŠNOG POLOŽAJA KONKURENCIJE**
(prosječne skalne vrijednosti faktorskih ljestvica,
od 1 – ne utječe do 3 – izrazito utječe)

Oslonci tržišnog položaja	M (1-3)	F	P
F1: kompetencija	2,23	61,738	0,000
F2: financijska i politička moć	2,09		
F3: primjereno oglašavanje i distribucija	1,79		

(ANOVA na ponovljenim mjerenjima. Post-hoc značajne razlike: sve.)

Vidljivo je da su u oba slučaja, i pri usporedbi vlastitog poslovanja s poslovanjem konkurenata i pri identifikaciji oslonaca njihove tržišne moći, marketing (posebice oglašavanje i distribucija) na začelju. Taj se nalaz opire jednoznačnoj interpretaciji. S jedne strane, moguće je da ispitani menadžeri i vlasnici spomenute aktivnosti smatraju manje relevantnima za tržišni uspjeh (pogotovo ako se vodi računa o granama iz kojih je izabran uzorak); s druge strane, jednako je tako moguće da sebe i konkurente smatraju ne samo podjednako, nego i dovoljno marketinški kompetentnim, pa se isticanje u tržišnoj utakmici ne može osigurati u tom, nego u nekim drugim područjima poslovanja. Navedenim razlozima valja pridodati još jedan, možda i najvažniji: većina ispitanih poduzeća (više od 90%) orijentirana je na poslovna (*business to business*, B2B) tržišta. Na takvim se tržištima razmjenjuju razmjerno skuplje usluge i proizvodi (koji se većinom dugo troše i traže prateće aktivnosti), pa su i odnosi prodavača i kupaca dugotrajniji nego na tržištima krajnje potrošnje (Previšić i Ozretić Došen, 2004.). Na poslovnim je tržištima, osim toga, prisutan manji broj većih kupaca, koji su teritorijalno koncentriraniji i u prisnijim su odnosima s dobavljačima (Kotler i Keller, 2007.). U tom je slučaju moguće da marketinške aktivnosti (uključujući promociju) zahtijevaju manje kapaciteta u odnosu na one primjerene masovnijim i heterogenijim tržištima. No, to nikako ne znači da oni koji posluju na B2B tržištima nemaju potrebe za prilagođenim, specifičnim marketinškim pristupom, niti to da je taj pristup profesionalno manje zahtjevan (Previšić i Ozretić Došen, 2004.). Također, ako poslovanje na B2B tržištima uključuje i želju za širenjem, traženjem dodatnih ili mijenjanjem starih niša, nužno je posvetiti posebnu pažnju i kapacitete marketingu, kao i pri istovrsnim poslovnim motivima na tržištima krajnje potrošnje.

Bez obzira na to što misle o njihovoj važnosti za tržišni uspjeh, vlasnici i menadžeri najčešće su skloni diskreciji kad je riječ o izboru marketinških strategija. Njihov je izbor obično ograničen resursima i/ili okolnostima (Whittington, 1989), a uspješnost primjene ovisi o načinu na koji se uočavaju prijetnje ili prilike, kao i o organizacijskom, tržišnom, institucionalnom i kulturnom okruženju (Clark i Mueller, 1996.). Uz to, ne treba zaboraviti ni kvalitetu prilagodbe na krizu u usporedbi s konkurencijom (s kojom se natječe za resurse ili za tržišta). Strategije koje pobjeđuju recesiju sektorski su i ambijentalno specifične, pa se ne može reći da postoji jedinstven „učinak krize“ na poslovanje, a dosljedno tome, nema ni jedinstvene „najbolje prakse“, odnosno univerzalno primjenjive strategije prilagodbe.

Struktura marketinške učinkovitosti (tablica 12) pokazuje da je u tom području moguće jasno razlučiti dva područja konkurentske uspješnosti: ispitana su poduzeća bila uspješnija (ili manje uspješna) od ostalih ili u pogledu strategije cijena i oglašavanja (faktor 1), ili u pogledu strategije proizvoda i distribucije (faktor 2), znači **ne u oba područja istodobno** (uz jedini izuzetak koji se odnosi na nuđenje pogodnih uvjeta plaćanja, što se u oba slučaja pokazalo nužnim).

Tablica 12.

**STRUKTURA PROCJENA VLASTITE MARKETINŠKE UČINKOVITOSTI
U ODNOSU NA KONKURENCIJU OD 2008. DO 2010. GODINE**
(od 1 – znatno lošiji do 5 – znatno bolji)

Dimenzije marketinga	F1	F2
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	-

(Analiza glavnih komponenta, varimax rotacija; dva izdvojena faktora karakterističnih korijena većih od jedan objašnjavaju 52,6% ukupne varijance. Projekcije niže od 0,30 izostavljene su iz prikaza.)

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Prema mišljenju vlasnika ili menadžera, njihova poduzeća pritom nisu nadmašila konkurenciju u području cijena i oglašavanja, nego donekle u strategiji usmjerenoj proizvodu i optimalnoj distribuciji (tablica 13).

Tablica 13.

**USPOREDBA VLASTITE MARKETINŠKE UČINKOVITOSTI PREMA
POJEDINIM DIMENZIJAMA U ODNOSU NA KONKURENCIJU**
(prosječne skalne vrijednosti faktorskih ljestvica,
od 1 – znatno lošiji do 5 – znatno bolji)

Konkurentska učinkovitost prema dimenzijama marketinga	M (1-5)	t	p
F1: strategija cijena i oglašavanje	2,97	15,052	0,000
F2: strategija proizvoda i distribucije	3,53		

Nakon usporedbe s konkurencijom prema politikama cijena i oglašavanja te proizvoda i distribucije, pokušalo se utvrditi, prvo, kojim su još iz šireg spektra (načelno) mogućih strategija poduzeća bila sklona, i drugo, koliko su izabrane strategije doprinijele njihovoj uspješnosti, neovisno o usporedbi s konkurencijom. Tablica 14 pokazuje da bi se strateške sklonosti mogle svrstati u pet kategorija.

Tablica 14.

GRUPIRANJE PREFERENCIJA IZ ŠIREG IZBORA MARKETINŠKIH STRATEGIJA

(od 1 – uopće ne do 5 – izrazito)

Marketinške strategije	F1	F2	F3	F4	F5
reagiranje na nove prijetnje na tržištu	0,630				
osvajanje/otvaranje novih tržišta	0,488				0,670
pružanje stvarne vrijednosti potrošačima	0,706				
prilagodba marketinške strategije promjenama u okruženju	0,379	0,325			
usmjerenost na segmente kupaca			0,554		
veći prodor na stranom tržištu			0,367		0,550
ulaganje u tržišne marke proizvoda			0,618		
veće širenje tržišta u zemlji			0,585		
poboljšanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	0,303		0,467		
razvoj posve novih proizvoda			0,549		
prilagodba proizvoda promjenjivim potrebama potrošača	0,696				
razvoj primjene postojećih proizvoda	0,681				
ključna obilježja proizvoda	0,459				
oglašavanje, izbor medija, sadržaja poruke		0,320		0,469	
distribucija, točnost isporuke, troškovna efikasnost	0,336			0,420	
korištenje strategije visokih cijena		0,419			
korištenje strategije niskih cijena		0,483			
korištenje cjenovne diferencijacije prema proizvodima/uslugama		0,718			
korištenje cjenovne diferencijacije prema potrošačima		0,810			

korištenje cjenovne diferencijacije prema količini ili sezoni		0,484		0,450	
pogodni uvjeti plaćanja, olakšice, kreditiranje				0,514	
smanjenje cijena proizvoda			0,432		

(Analiza glavnih komponenata, varimax rotacija; pet izdvojenih faktora karakterističnih korijena većih od jedan objašnjavaju 44,2% ukupne varijance. Projekcije niže od 0,30 izostavljene su iz prikaza.)

Izvor: Čengić i sur., 2011.

Prva buhvaća **održavanje odnosa s potrošačima** (reagirane na nove prijetnje na tržištu, pružanje stvarne vrijednosti, prilagodbu proizvoda promjenjivim potrebama potrošača, razvoj primjene postojećih proizvoda i njihovih ključnih obilježja). Iako se neke stavke ove skupine u literaturi smatraju sastavnim elementima “opće marketinške strategije”, u ovom su slučaju posebno povezane s proizvodnom strategijom i strategijom razvoja odnosa s potrošačima. Ta se povezanost vjerojatno može objasniti time što su izdatci za razvoj proizvoda obično sastavni dio marketinškog proračuna, koji se inače, osim za uspostavljanje odnosa s potrošačima, smatra korisnim i za poboljšanje samog proizvoda. Druga se kategorija odnosi na **politiku cijena** (primarno okuplja strategije usmjerene upravo na to područje: korištenje cjenovne diferencijacije prema proizvodima/uslugama, potrošačima, količini ili sezoni te strategije visokih ili niskih cijena). Treća kategorija mogla bi se označiti usmjerenošću **proizvodu**, budući je riječ o pokušajima segmentirane tržišne ekspanzije povezane s ulaganjima u tržišne marke, poboljšanjima osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca, razvojem posve novih proizvoda i smanjenjem njihovih cijena. Četvrti se pristup uglavnom odnosi na **distribuciju i promociju** (ne samo na oglašavanje, izbor medija i sadržaja poruke, nego i na pogodovanje kupcima, uključujući optimalan izbor distribucijskih kanala), dok se peti, unatoč maloj proporciji objašnjene varijance i višestrukim projekcijama, ipak može izdvojiti kao sklonost osvajanju **novih tržišta**.

Strategije marketinga i profit, uspješnost prodaje i tržišni udio poduzeća

Kako je prethodno naznačeno, osim utvrđivanja sklonosti pojedinim marketinškim strategijama, provjereno je može li se (i koliko) na temelju tih sklonosti predvidjeti uspješnost poduzeća. Uspješnost pritom nije određena samo s jednim, nego s tri pokazatelja: profitom, prodajom i tržišnim udjelom. Prema distribuciji pokazatelja u uzorku (tablica 15), ispitana su poduzeća bila najuspješnija tek u preživljavanju, odnosno očuvanju tržišnog udjela. Znatno su manje uspjela povećati prodaju, a još manje profit.

Tablica 15.

U KOJOJ STE MJERI OSTVARILI...
 (od 1 – uopće ne do 5 – potpuno)

	M	F	p
povećanje profita	2,18	451,730	0,000
povećanje prodaje	2,32		
očuvanje tržišnog udjela	4,09		

(ANOVA na ponovljenim mjerenjima. Post-hoc značajne razlike: sve.)

Doprinos marketinških strategija objašnjenju uspješnosti poduzeća provjeren je regresijskim analizama. U svakoj su kao prediktori upotrijebljene šire strategije prethodno utvrđene faktorizacijom (tablica 14), dok su ulogu kriterija odigrala tri pokazatelja uspješnosti.

Iz tablice 16 najprije se može uočiti da marketinške strategije, u mjeri koja nije zanemariva, objašnjavaju uspješnost poduzeća općenito (značajni F-omjeri). Ako se pogledaju pojedini pokazatelji uspješnosti, istim se strategijama ostvarivanje profita može objasniti znatno manje nego prodaja i, pogotovo, očuvanje tržišnog udjela (kako pokazuju koeficijenti determinacije, R^2).

Tablica 16.

MARKETINŠKE STRATEGIJE KAO DETERMINANTE USPJEŠNOSTI
 PODUZEĆA (JEDNOSTAVNA LINEARNA REGRESIJA)

	Kriteriji (uspješnost poduzeća)								
	Profit			Prodaja			Tržišni udio		
Prediktori (strategije)	beta	t	p	beta	t	p	beta	t	P
F1: odnos s potrošačima	0,258	3,623	0,000	0,014	0,232	0,817	0,129	2,473	0,014
F2: politika cijena	0,072	0,952	0,342	0,050	0,758	0,449	0,006	0,100	0,920
F3: proizvod	0,236	3,260	0,001	0,317	5,091	0,000	0,113	2,125	0,034
F4: distribucija i promocija	0,763	0,763	0,446	0,006	0,097	0,923	0,023	0,419	0,676
F5: nova tržišta	0,182	2,823	0,005	0,301	5,431	0,000	0,602	12,754	0,000
F	14,685 (p=0,000)			27,656 (p=0,000)			60,596 (p=0,000)		
R^2	0,172			0,313			0,500		

Nadalje, regresijski koeficijenti (beta) pokazuju da se na temelju politike cijena te distribucije i promocije ne može predvidjeti uspješnost, ili barem ne kad se njihova snaga uspoređi sa snagom ostalih prediktora. To ne znači da marketinške strategije uopće nisu relevantne, nego samo to da uspješnija poduzeća za njima nisu češće posezala u odnosu na manje uspješna. Budući da je sličan nalaz dobiven i pri prethodnoj analizi konkurentske uspješnosti i moći, može se i ovdje ponoviti da njegova interpretacija ne može biti jednoznačna: ili su specifičnosti granskog poslovanja i tržišta (subjektivno ili objektivno gledano) takve da ne ostavljaju dovoljno manevarskog prostora u kojem bi se poseban trud uložen u pojedine elemente marketinškog miksa (politiku cijena, promociju i distribuciju) dovoljno isplatio, ili su, pak, oni koji dijele tržište u upotrebi tih strategija podjednako vješti, pa one ne mogu biti posebnim zalogom uspjeha.

Za razliku od predviđanja na temelju politike cijena, distribucije i promocije, uspjeh ili neuspjeh poduzeća bolje se može predvidjeti uzimajući u obzir **razvoj odnosa s potrošačima** (pružanje stvarne vrijednosti), **razvoj proizvoda** (njegovu prilagodbu promjenjivim potrebama potrošača i razvoj primjene postojećih proizvoda, razvoj posve novih proizvoda, ulaganje u tržišne marke, usmjerenost na segmente kupaca) i **aktivno traženje novih tržišta**. Traženje novih tržišta pritom se pokazalo najuniverzalnijim prediktorom i, barem u okviru ove analize, nužnim potezom: skloni su ga istaknuti svi, i oni koji su povećali zaradu, i oni koji su povećali prodaju, i oni koji su povećali tržišni udio.

Uz sve rečeno, ključnim se uvidom nakon regresijske analize ipak može proglasiti to da je za **ostvarivanje profita** u kriznim okolnostima potreban **obuhvatniji marketinški napor** nego za povećanje prodaje ili, donekle, očuvanje tržišnog udjela. Kako se vidi iz tablice 16, ostvarivanje profita značajno je determinirano s tri prediktora, povećanje prodaje s dva, a očuvanje tržišnog udjela s dva i jednim rubno značajnim. To, drugim riječima, znači da tijekom krize valja paziti i na odnose s potrošačima, i na proizvod i tražiti nova tržišta ako se želi poslovati profitabilno. Za preživljavanje širenjem, a donekle i očuvanjem tržišnog udjela, dostatan je nešto manji napor: manje ulaganja ili u odnos s potrošačima ili u proizvod.

Na kraju, kako se vidi iz iste tablice (tablica 16), obuhvatniji napor povezan je s povećanjem profita i donekle s očuvanjem tržišnog udjela, ali ne i prodaje. Budući da korelacija između povećanja profita i prodaje nije značajna ($r=0,27$), kao ni ona između profita i očuvanja tržišnog udjela ($r=0,02$), opravdano je zaključiti da najprofitabilnija poduzeća nisu toliko **proširila** tržišta ili niše, koliko su ih (ulažući u razvoj proizvoda i više pazeći na odnos s potrošačima) uspjela **zamijeniti** onima na kojima se može više zaraditi.

Završni osvrt

Istaživanje je pokazalo kako gospodarska kriza utječe na poslovanje općenito, a potom su ispitani dosezi marketinških strategija i identificirane su one koje poduzećima mogu pomoći da se održe u turbulentnim okolnostima. Iako istraživanja navedena u literaturi opisuju opće mjere i načine nošenja s krizom, u njima nisu elaborirani potezi koji, prema konkretnim pokazateljima uspješnosti, osiguravaju dugoročno kvalitetan opstanak. Pasivan pristup ili restriktivne mjere (otpuštanje radne snage ili smanjenje kapaciteta proizvodnje) mogu biti tek kratkoročno uspješne. Nasuprot tome, dobro pripremljena poduzeća, ona koja su odgovorila na radikalno promjenjive uvjete u okolini aktivno, prikladnim modificiranjem strategija i borbom na više polja (potrošači, proizvod, nova tržišta) ne samo da mogu opstati, nego mogu i profitabilno poslovati.

Povećanje proračuna za razvoj novih proizvoda, unatoč financijskim ograničenjima koja su uzrokovana krizom, povoljno utječe na uspješnost mjerenu povećanjem prodaje i profita. Stoga se, i u skladu s nalazima iz literature, pokazuje korisnim što više usmjeravati istraživanje i razvoj na proizvode namijenjene tržišnim nišama, uz primjenu tehnologije i proizvodnih metoda koje smanjuju troškove. Primjerice, DeDee i Vorhies (1998.) utvrdili su da mala i srednja poduzeća koja ulažu u poboljšanja proizvoda tijekom recesije ostvaruju veći povrat kapitala od ostalih, dok Roberts (2003.) navodi da je uvođenje i predstavljanje novih proizvoda, također tijekom recesije, ključan čimbenik oporavka ili očuvanja profitabilnosti. I Ang (2001.a) smatra da treba nuditi kvalitetnije proizvode, a ne spuštati cijene: odluka o cijeni uvijek mora biti povezana s kvalitetom.

Rezultati istraživanja sugeriraju i to da izolirana politika cijena, ako nije praćena drugim aktivnostima, ne mora biti zalogom uspješnosti. Isto vrijedi za promociju, prodaju i distribuciju, bez obzira na to što je Bennett (2005.) utvrdio da posebno osposobljavanje marketinškog osoblja tijekom krize bitno povećava šanse za opstanak. No, razvijanje odnosa s potrošačima čini se bitnim. Potrebno je osigurati lojalnost, koja ujedno olakšava širenje tržišta usmenom predajom; u tom se slučaju na izdvajanjima za marketing može i uštedjeti. Kad je, pak, riječ o ulasku na strana tržišta, kao jednoj od ključnih strategija za suzbijanje negativnih učinaka krize, ono se mora planirati dugoročno, za razliku od, primjerice, konkurentnog izvoza koji je tek kratkoročna mjera (Bennett, 2005).

Promjene u području promocije nisu se, u ovom istraživanju, pokazale značajnom determinantom uspješnosti; to ne znači da one nisu poduzete, nego samo to da se samo na temelju njih ne mogu razlikovati uspješnija od manje uspješnih poduzeća. Bez obzira na to, općenito se može reći da se na smanjen interes potrošača zbog manjih prihoda načelno može pokušati utjecati pojačanim promotivnim aktivnostima. Tako se, eventualno, mogu privući privremeni kupci

budući da su preferencije potrošača u kriznim vremenima promjenjivije. Tako je Ang (2001.b), analizirajući recesiju u Aziji, zaključio da su se singapurska poduzeća, povećanjem proračuna namijenjenog promociji (posebice za oglašavanje) bolje prilagodila novim uvjetima nego ona u SAD-u, koja to nisu učinila tijekom naftne krize. Isti autor navodi da je, osim povećanja proračuna, posebno važno voditi računa o stilu oglašavanja i vjerodostojnim odnosima s javnošću (objasniti pravu vrijednost i primjerenost ponude), kako se potrošači ne bi okrenuli ostalim, (naizgled) nekomercijalnim i neutralnim, medijskim izvorima (Bennett, 2005).

Na kraju valja podsjetiti da ovo istraživanje sadrži ključno ograničenje: u njemu su uglavnom analizirana subjektivna mišljenja vlasnika i menadžera, a ne objektivni (financijski) izvori. Uključivanje objektivnih podataka zasigurno bi unaprijedilo kvalitetu i doseg analiza; bez toga većina je zaključaka vjerodostojna onoliko koliko su vjerodostojni ili iskreni odgovori ispitanika. No do objektivnih pokazatelja teško je ili uopće nije moguće doći, budući da većina malih i srednjih poduzeća nije zakonski obvezna javno prikazivati financijske podatke (osim ako ne kotiraju na burzi). Da je od samih ispitanika tražena ta vrsta privilegiranih informacija, ionako skroman odaziv istraživanju vjerojatno bi bio još manji.

Druga se ograda odnosi na, istraživačkim proračunom ograničen, izbor djelatnosti i veličinu uzorka. Obuhvatnije (i, dakako, znatno skuplje) istraživanje dopustilo bi i podrobnije analize i usporedbe, primjerice prema granama ili sektorima i njihovoj konkurentnosti, veličini poduzeća, višestruko određenim apriornim kapacitetima i slično, čime bi se, uz baratanje objektivnim podacima o poslovanju, dobila dublja, obuhvatnija i reprezentativnija slika o načinu nošenja hrvatskih poduzeća s gospodarskom krizom.

LITERATURA

- Ang, S. H. (2001a). „Crisis marketing: a comparison across economic scenarios”, *International Business Review*, (10), 263-284.
- Ang, S. H. (2001b). „Personality influences on consumption: insight from the Asian economic crisis”, *Journal of International Consumer Marketing*, (13), 1: 5-20.
- Ang, S. H., Leong, S. M., Kotler, P. (2000). „The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses”, *Long Range Planning*, (33), 97-119.
- Beaver, G., Ross, C. (1999). „Recessionary consequences on small business management and business development: the abandonment of strategy”, *Strategic Change*, (8), 5: 251-261.

- 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*, (20), 3: 118-126.
- Clark, P., Mueller, F. (1996). „Organisations and Nations: from Universalism to Institutionalism?”, *British Journal of Management*, (7), 2: 125-139.
- Čengić, D., Butigan, R., Kerovec, N., Poljanec Borić, S. (2011). *Poduzeća, kriza i strategije opstanka*. Zagreb: Konrad Adenauer Stiftung, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar i Hrvatska gospodarska komora.
- DeDee, K. J., Vorhies, D. W. (1998). „Retrenchment activities of small firms during economic downturn: an empirical investigation”, *Journal of Small Business Management*, (36), 3: 46-61.
- Eisenhardt, K. M. (2002). “Building Theory from Case Study Research.” U: M. A. Huberman, M. B. Miles (ur.), *The Qualitative Researcher's Companion* (str. 12-13). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Eukonomist (2011), „Vladimir Ferdelji, predsjednik Uprave Elektrokontakta“, <http://www.eukonomist.com/index.php/Video-intervju-Vladimir-Ferdelji>
- Eurochambers Economic survey (2011), <http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&id=2132>
- Geroski, P. A., Gregg, P. (1997). *Coping with Recession: UK Company Performance in Adversity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goad, G. P. (1999). “Playing by new rules”, *Far Eastern Economic Review*, May, 38-39.
- Haluk Köksal, M., Özgül, E. (2007). „The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis“, *Marketing Intelligence & Planning*, (25), 4: 326-342
- HGK (2011.a), <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/19232.pdf>
- HGK (2011.b), <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/21645.xls>
- HGK (2011.c), <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/21648.pdf>
- HM Treasury (2009), „Budget 2009: Building Britain's Future“, http://downloads.bbc.co.uk/news/nol/shared/bsp/hi/pdfs/22_04_09bud09_complereport_2591.pdf
- http://www.london.gov.uk/mayor/economic_unit/docs/londons_economy_today_no84_270809.pdf
- International Monetary Fund (2009.a), <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/update/02/pdf/0709.pdf>
- International Monetary Fund (2009.b), „World Economic Outlook: Crisis and Recovery“, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>

- International Monetary Fund (2009.c) „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>
- Kim, P. (1992). „Does advertising work: a review of the evidence“, *Journal of Consumer Marketing*, (9), 5-21.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*, 11th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
- Krohmer, H., Homburg, C., Workman, P. (2002), “Should Marketing Be Cross-Functional?” *Journal of Business Research*, (55), 6: 451-465.
- Laitinen, E. K. (2000). „Long-term success of adaptation strategies: evidence from Finnish companies“, *Long Range Planning*, (33), 805-830.
- Maxwell, J. A. (2002). “Understanding and Validity in Qualitative Research.” U: M. A. Huberman, M. B. Miles (ur.), *The Qualitative Researcher's Companion* (str. 37-65). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Michael S., Robbins D. (1998). „Retrenchment among Small Manufacturing Firms during Recession“, *Journal of Small Business Management*, (36), 3: 35-45.
- Morbey, G. K., Dugal, S. (1992). „Corporate R&D spending during recession“, *Research Technology Management*, (35), 4: 42-45.
- Pearce, J. A., Michael, S.C. (1997). „Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession resistant“, *Journal of Business Venturing*, (12), 301-314.
- Peng, M. W., Luo, Y., “Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link”. *The Academy of Management Journal*, (43), 3: 486-501.
- Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004), *Marketing*. Zagreb: Adverta.
- Rao, C. P., Erramilli, M. K., Ganesh, G. K. (1988). „Impact of domestic recession on export marketing behavior“, *International Marketing Review*, (7), 2: 54-65.
- Roberts, K. (2003). „What strategic investment should you make during a recession to gain competition“, *Strategy & Leadership*, (31), 4: 31-39.
- Schoenberger, E. (1997). *The Cultural Crisis of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Shama, A. (1978). „Management and consumers in an era of stagflation“, *Journal of Marketing*, July, 43-52.
- Shama, A. (1981). „Coping with stagflation: voluntary simplicity“, *Journal of Marketing*, (45), 120-134.
- Shama, A. (1992). „Managing marketing during stagflation in Yugoslavia“, *International Marketing Review*, (9), 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.
- Shrager, C. A. (1991). „Corporate growth strategies in a recession”, *The Corporate Growth Report*, (9), 2: 4-5.
- Thomas, J., Clark, S., Goia, D. (1993). „Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes”, *Academy of Management Journal*, (36), 2: 239-270.
- Uslu, A. T. (1999). „Ekonomik Kriz Dönemlerinde Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Tüketici Davranışları“ („Strategic marketing management during the economic crisis periods and consumer behavior“), *Marmara University IIBF Journal*, 15, 465-477.
- Walker, O. C., Ruekert, R. W. (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*, (80), 8: 29-30.
- Whitley, R. (2007). *Business Systems and Organisational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R. (1989). *Corporate Strategies in Recession and Recovery: Social Structure and Strategic Choice*. London: Unwin Hyman.
- Williamson, P. J. (2001). „The new competitive game in Asia”, *Ivey Business Journal*, (65), 30-34.
- World Bank (2009), „Global Development Finance 2009: Charting a Global Recovery“, http://siteresources.worldbank.org/INTGDF2009/Resources/gdf_combined_web.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*, (5), 2: 293-299.
- Zehir, C., 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*, (5), 1/2: 343-349.
- Zurawicki, L., Braidot, N. (2005). „Consumer during crisis: responses from the middle class in Argentina”, *Journal of Business Research*, (58), 1100-1109.

BUSINESS AND THE IMPACT OF MARKETING STRATEGIES ON FIRM PERFORMANCE IN TIMES OF ECONOMIC CRISES

Summary

Crisis is a period of “creative destruction” in which old strategies, technologies, products and industries become obsolete and new ones are born. A crisis does not just threaten firms’ survival, but could also act as an incentive to develop or find new ways of operating business enterprises.

The main objectives of this study were to examine, first, whether the economic crisis has affected the operations of Croatian companies in general, and secondly, to test the influence of marketing strategies on business performance and identify those that are the most effective in this respect.

The work is based on empirical data obtained via mail survey conducted in 2011, to which 371 owners and managers of companies in the Croatian metal and wood industries responded.

Analysis of the collected responses showed that these companies mainly focused on survival of their operations and financial savings. Radical measures, such as distinctive restriction (layoffs and closure of facilities) or development breakthroughs (investment in human resources, strategic takeover, etc.) were less pronounced. In addition, the results suggest that profitable businesses require greater marketing effort during crisis, rather than for survival.

With some limitations imposed by objective circumstances (for example, a small research budget, or the inability to measure success by objective criteria rather than subjective statements of owners and managers), the study, except for scientific contributions, provides some useful guidelines on how to successfully deal with the crisis.

Keywords: economic crisis, marketing strategies, marketing mix, firm performance