

Analiza stanja tvrtki u proizvodnji namještaja u Republici Hrvatskoj

Analysis of Furniture Industry Companies in Croatia

Original scientific paper • Izvorni znanstveni rad

Received – *prispjelo*: 21. 1. 2013.

Accepted – *prihvaćeno*: 6. 11. 2013.

UDK: 630*630*79; 339.1

doi:10.5552/drind.2013.1305

SAŽETAK • Proizvodnja namještaja oduvijek je bila važan segment gospodarstva Republike Hrvatske. Da bi se potencijali hrvatske industrije namještaja što bolje iskoristili da bi se potrebne promjene mogle provesti na odgovarajući način, prethodno je važno utvrditi početno/trenutačno stanje tvrtki. Zbog navedenoga, cilj rada bio je analizirati opće, proizvodne, tehnološke, marketinške i tržišne segmente u hrvatskim tvrtkama za proizvodnju namještaja. Istraživanje je provedeno na području Republike Hrvatske, u tvrtkama kojima je proizvodnja namještaja glavna djelatnost poslovanja. Od 409 potencijalnih ispitanika u istraživanju je sudjelovalo njih 77. Analiza je pokazala kako je stanje u hrvatskim tvrtkama za proizvodnju namještaja na zadovoljavajućoj razini, iako je uvijek potrebno težiti što je moguće boljim općim i proizvodnim, tehnološkim, marketinškim i tržišnim aktivnostima.

Cljučne riječi: proizvodnja namještaja, analiza stanja, proizvodne operacije i tehnologija, marketing, tržište

ABSTRACT • Furniture manufacturing has always been a very important segment of the Croatian economy. In order to achieve better results of Croatian furniture industry potentials and to make appropriate and adequate changes, it is necessary to determinate the initial/current state of the company. The aim of this study was to analyze the general, production, technological, marketing and market segments in Croatian furniture industry companies. The study was conducted in Croatia in companies where furniture manufacturing is the main business activity. The analysis involved 77 out of 409 potential respondents. The analysis showed that the situation in Croatian furniture manufacturing companies is at a satisfactory level, although it is always necessary to seek, as much as it is possible, better company activities.

Key words: furniture manufacturing, analysis, production operations and technology, marketing, market

1. UVOD 1 INTRODUCTION

Proizvodnja namještaja oduvijek je bila važan segment gospodarstva Republike Hrvatske. Svoju proizvodnju uvelike temelji na iskorištavanju domaćih prirodnih resursa i na dugogodišnjoj tradiciji prerade

drva. Da bi se navedeni potencijali iskoristili te se odgovorilo na ključne izazove kao što je konkurentnost, iznimno je važan strateški razvoj drvne industrije, u užem smislu industrije namještaja, što znači i svake, pa i najmanje njezine tvrtke. Međutim, u trenutku globalizacije, kada se u svijetu pojavljuju nove mogućnosti tehnološkog razvoja te se pronalaze novi

¹Autori su znanstvena novakinja i profesor na Šumarskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska.

¹The authors are doctoral student and professor at Faculty of Forestry University of Zagreb, Zagreb, Croatia.

modeli, tehnike i organizacija upravljanja, drvna industrija, a time i industrija namještaja, jednim dijelom počinje bivati krajnje osiromašena, tehnološki zastarjela i programski i marketinški nedorečena djelatnost (Motik i dr., 2002.), što upućuje na potrebne promjene u smislu primjena novih tehnologija, novih proizvoda, novih načina poslovanja, boljeg obrazovanja i znanja ali i bolje međusobne povezanosti istraživačkih institucija i tvrtki (Berginc i dr., 2011.). No navedene potrebne aktivnosti vrlo je bitno pravilno i dobro usmjeriti. Prema istraživanjima (Pirc i dr., 2010; Motik i dr., 2012), iz godine se u godinu povećavavrijednost prihoda namještaja (uz iznimku 2009. godine, kad je vrijednost prihoda namještaja bila manja nego na prethodnoj, 2008.), što je pozitivan pokazatelj razvoja hrvatske industrije namještaja, ali ostvareni prihodi još nisu na razini kojom bi se zadovoljili svi tržišni zahtjevi (Kitek Kuzman i dr., 2012; Jelačić i dr., 2012.) kao niti investicijska aktivnost (Ojurović i dr., 2013). To potvrđuje i odnos vrijednosti proizvodnje i potrošnje. Jednako tako, istraživanja pokazuju i ovo: uvoz namještaja iz ostalih europskih i svjetskih zemalja u Republiku Hrvatsku prilično je velik te u području industrije namještaja u posljednjem desetljeću vrijednosti uvoza premašuju vrijednosti izvoza (uz iznimku 2010. i 2011. godine) (Pirc i dr., 2012).

Kako bi se potrebne promjene mogle i provesti na što je moguće bolji i primjereniji način, prethodno je potrebno utvrditi početno/trenutačno stanje tvrtki (Paluš i Šupin, 2004). Stoga je, cilj ovog rada bio analizirati opće, proizvodne, tehnološke, marketinške i tržišne segmente u hrvatskim tvrtkama za proizvodnju namještaja.

2. MATERIJALI I METODE 2 MATERIALS AND METHODS

Metoda prikupljanja podataka za ovaj rad bio je anketni upitnik. Anketni je upitnik odabran zato što su troškovi tog načina prikupljanja podataka financijski prihvatljivi (Dillman, 2000), a ta metoda omogućuje prikupljanje podataka sa širega geografskog prostora (Zahs i Baker, 2007). Uzorak za prikupljanje podataka preuzet je iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore. Uzorak je činilo 409 poslovnih subjekata razvrstanih prema djelatnosti na temelju Nacionalne klasifikacije djelatnosti NKD 2007, NN 58/2007. Prema NKD-u 2007, istraživani poslovni subjekti pripadaju području C – *Prerađivačka industrija*, odjeljku 31 – *Proizvodnja namještaja*, s pripadajućim razredima 31.01 – *Proizvodnja namještaja za poslovne i prodajne prostore*, 31.02 – *Proizvodnja kuhinjskog namještaja* i 31.03 – *Proizvodnja madraca* i 31.09 – *Proizvodnja ostalog namještaja*, a ti poslovni subjekti svoju glavnu djelatnost poslovanja obavljaju na području C 31 – *Proizvodnja namještaja*. Nadalje, jedinice promatranja bila su trgovačka društva (društva s ograničenom odgovornošću i dionička društva).

Anketni upitnik razvijen je na temelju prethodno definiranih ciljeva istraživanja, s namjerom dobivanja informacija o hrvatskim tvrtkama za proizvodnju namještaja. Sadržavao je i pitanja o općim informacijama potencijalnih ispitanika/poslovnih subjekata, dok su pojedina pitanja definirana u obliku da/ne tvrdnji ili uz pomoć višestrukih tvrdnji, jer je ustanovljeno kako će se određena pitanja bolje opisati primjenom višestrukih tvrdnji, a ne samo jednom jedinom (Thorndike, 1967; Churchill, 1979; Lewis-Beck i dr., 2004). Nadalje, određene su tvrdnjeocjenjene su primjenom Likertove ljestvice od pet stupnjeva (*Five-point Likert scale*) tako da su uz pojedine tvrdnje bili navedeni rasponi od 1 do 5, pri čemu 1 označava 'nikako se ne slažem' ili 'nevažno', a 5 označava 'potpuno se slažem' ili 'vrlo važno', tj. ispitanici su određivali stupanj zadovoljstva ili značenja koji pridaju pojedinim tvrdnjama. Nacrt anketnog upitnika testiran je na pet slučajno odabranih poslovnih subjekata. U provođenju prikupljanja podataka, što je više bilo moguće, primjenjivana je Dillmanova (2000) metoda prikupljanja podataka poštom putem anketnog upitnika.

Od svih 409 anketnih upitnika poslanih na adrese potencijalnih ispitanika, 91 anketni upitnik izuzet je iz istraživanja zbog ovih razloga: upitnik nije bilo moguće dostaviti na definirane adrese, poslovni subjekt više ne obavlja djelatnost na području C 31 ili poslovni subjekti nisu bili zainteresirani za istraživanje. Ukupan broj vraćenih pravilno ispunjenih anketnih upitnika čiji su podaci korišteni u daljnjoj analizi iznosio je 77, odnosno konačni je odaziv ispitanika bio 24,2 %. Analiza podataka provedena je primjenom programa *MS Excel* za Windows platforme.

3. REZULTATI I RASPRAVA 3 RESULTS AND DISCUSSION

Najmlađi poslovni subjekt za proizvodnju namještaja osnovan je 2008., a najstariji davne 1927. godine. Prosječna starost poslovnog subjekta svih 77 ispitanika iznosila je 14,1 godinu. Od 77 ispitanika 82 % izjasnilo se kako je direktor osoba koja poslovni subjekt prema trećim osobama, u svim poslovima u zemlji i inozemstvu, zastupa pojedinačno i samostalno. Nadalje, 11,5 % ispitanika izjavilo je kako je to predsjednik uprave poslovnog subjekta, dok se njih 6,5 % izjasnilo kako je to jedan od članova uprave.

3.1. Obilježja tvrtki za proizvodnju namještaja 3.1 Features of furniture manufacturing companies

Prema Nacionalnoj klasifikaciji prostornih jedinica za statistiku (NKPJS) iz 2007. godine (NN 35/2007), županije Republike Hrvatske moguće je svrstati u tri regije: Središnja i Istočna Hrvatska, Sjeverozapadna Hrvatska i Jadranska Hrvatska. Stoga su sjedišta poslovnih subjekata za proizvodnju namještaja razvrstana prema trima prethodno navedenim regijama. Najviše poslovnih subjekata proizvođača namještaja, 57 % od 77 ispitanika, pripada regiji Sjeverozapadne Hrvatske, 27,4 % nalazi se na području Središnje i Istočne Hrvatske, dok je najmanje

proizvođača namještaja ili 15,6 % njih smješteno na području Jadranske Hrvatske. Na pitanje o lokaciji sjedišta tvrtke, pri čemu se lokacija promatra na razini županije, 34 % ispitanika navodi grad Zagreb kao mjesto sjedišta tvrtke, 12 % ispitanika za sjedište svoje tvrtke naznačilo je Zagrebačku županiju, a 8 % ispitanika Međimursku županiju. Nadalje, po 6 % ispitanika kao sjedište svoje tvrtke navodi Osječko-baranjsku i Primorsko-goransku županiju, a 5 % ispitanika Splitsko-dalmatinsku županiju. U Brodsko-posavskoj, Karlovačkoj, Krapinsko-zagorskoj, Požeško-slavonskoj i Virovitičko-podravskoj županiji nalazi se sjedište 4 % ispitanika, u Bjelovarsko-bilogorskoj, Istarskoj i Varaždinskoj županiji sjedište ima 3 % ispitanika, dok 1 % ispitanika kao sjedište svoje tvrtke navodi Zadarsku županiju. Nijedan od 77 ispitanika kao sjedište svoje tvrtke ne navodi Dubrovačko-neretvansku, Koprivničko-križevačku, Ličko-senjsku, Sisačko-moslavačku ni Vukovarsko-srijemsku županiju. Osim po županijama, od ispitanika se tražilo da definiraju područje s obzirom na broj stanovnika mjesta u kojemu je sjedište njihove tvrtke. Kao što je vidljivo iz slike 1, najviše ispitanika, njih 34 %, izjasnilo se kako se sjedište njihove tvrtke nalazi na području s više od 500 000 stanovnika, dok se najmanje ispitanika, 3 %, izjasnilo kako se sjedište njihove tvrtke nalazi na području na kojemu živi između 250 000 i 500 000 stanovnika. S druge strane, više od 51 % ispitanika izjasnilo se kako su sjedišta njihovih tvrtki smještena na području gdje živi 49 999 stanovnika i manje. Dvanaest posto ispitanika ističe kao je njihovo sjedište smješteno na području na kojemu živi između 50 000 i 249 999 stanovnika.

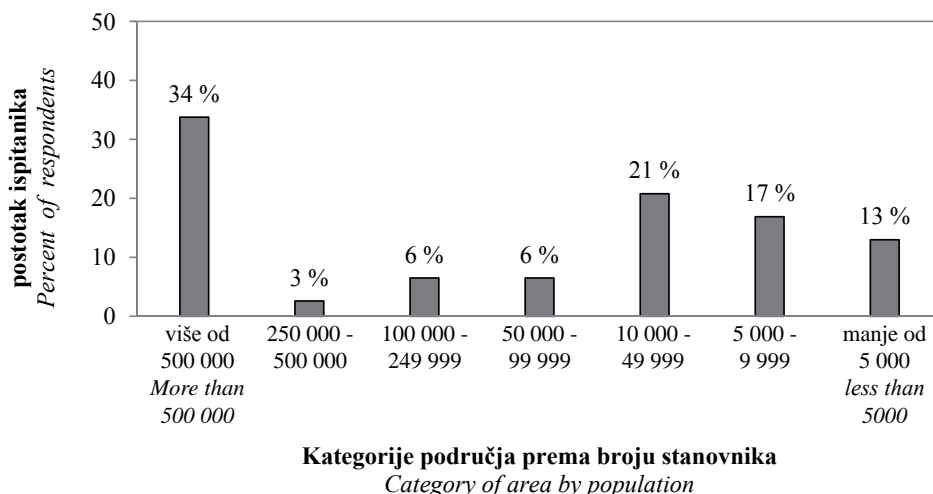
Od 76 ispitanika 96 % izjasnilo se kako je njihov poslovni subjekt u potpunosti u hrvatskom vlasništvu, dok se samo 3 % ispitanika izjasnilo kako je njihov poslovni subjekt u potpunosti u stranom vlasništvu. Još manje, samo 1 % ispitanika navodi kako njihova tvrtka u većini pripada stranom vlasniku, tj. 51 % vlasništva

tvrtke i više u stranom je vlasništvu, a 49 % i manje u hrvatskom vlasništvu. Nijedan od 76 ispitanika ne navodi da je njihov poslovni subjekt djelomično u hrvatskom vlasništvu (51 % vlasništva tvrtke i više u hrvatskom je vlasništvu, a 49 % i manje u stranom vlasništvu).

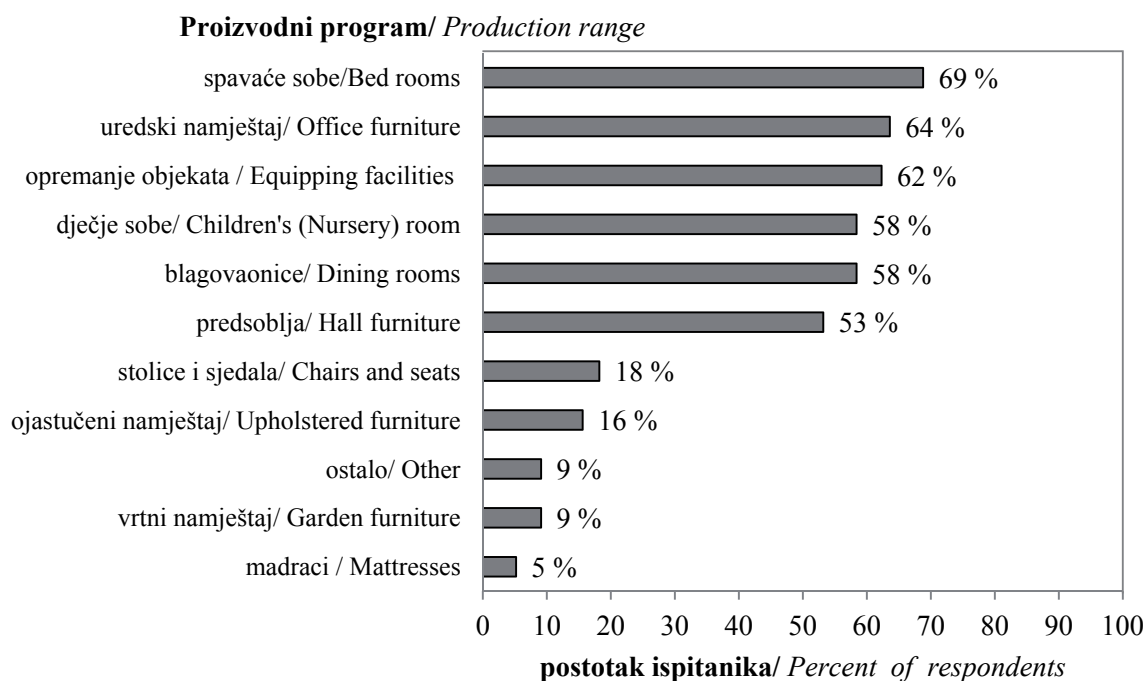
Na pitanje o proizvodnom programu (sl.2), više od 60 % ispitanika kao svoj proizvodni program navodi spavaće sobe, uredski namještaj te opremanje objekata namještajem. Proizvodnja dječjih soba, blagovaonica i predsoblja glavna je aktivnost više od 50 % ispitanika. Osamnaest posto ispitanika kao svoj proizvodni program navodi proizvodnju stolaca i sjedala, a 16 % proizvodi ojastučeni namještaj. Najmanje ispitanika proizvodi vrtni namještaj (9 %) i madrace (5 %). Jednako tako, 9 % ispitanika navodi kako ne pripada nijednoj od navedenih kategorija i odabire kategoriju ostalo, premda nijedan od ispitanika nije naveo što čini njihov ostali proizvodni program.

Odgovori na pitanje o broju i strukturi zaposlenika pokazali su kako više od polovine ispitanika, točnije 57 % od 77 ispitanika, u svojim tvrtkama za proizvodnju namještaja zapošljava do deset osoba, 16 % ispitanika zapošljava od 11 do 25 osoba, dok 4 % ispitanika zapošljava od 26 do 50 zaposlenika. Šest posto ispitanika zapošljava između 51 i 100 osoba, dok njih 10 % zapošljava između 101 i 250 osoba. Da zapošljava više od 250 osoba izjasnilo se 6 % ispitanika. Razmatrajući spolnu strukturu ukupnog broja zaposlenih osoba na temelju 77 upitnika, 80 % ukupno zaposlenih su muškarci, a samo 20 % žene.

Nadalje, ispitanike se tražilo da se izjasne o dobnoj i obrazovnoj strukturi svojih zaposlenika. Obje su te odrednice podijeljene na pet kategorija (tabl.1). Na pitanje o starosnoj strukturi zaposlenika odgovorilo je 75 ispitanika. Ispitanici navode kako ukupnu strukturu zaposlenika u njihovim tvrtkama u najvećoj mjeri, 65 %, čine osobe do 40 godina života. Od ukupnog broja zaposlenika u prosjeku 27 % čine osobe mlađe od 30



Slika 1. Sjedišta proizvođača namještaja prema područjima i broju stanovnika (n = 77)
Figure 1 Furniture manufacturer headquarters by regions according to population (n=77)



Slika 2. Proizvodni program proizvođača namještaja ($n=77$) (mogućnost višestrukog odgovora)
Figure 2 Furniture manufacturer production range ($n=77$) (multiple responses possible)

godina, prosječno 12 % čine osobe između 51 i 61 godine, dok samo 1 % ukupnog broja zaposlenika čine starije osobe, osobe gotovo na kraju svog radnog vijeka, tj. osobe starije od 61 godinu.

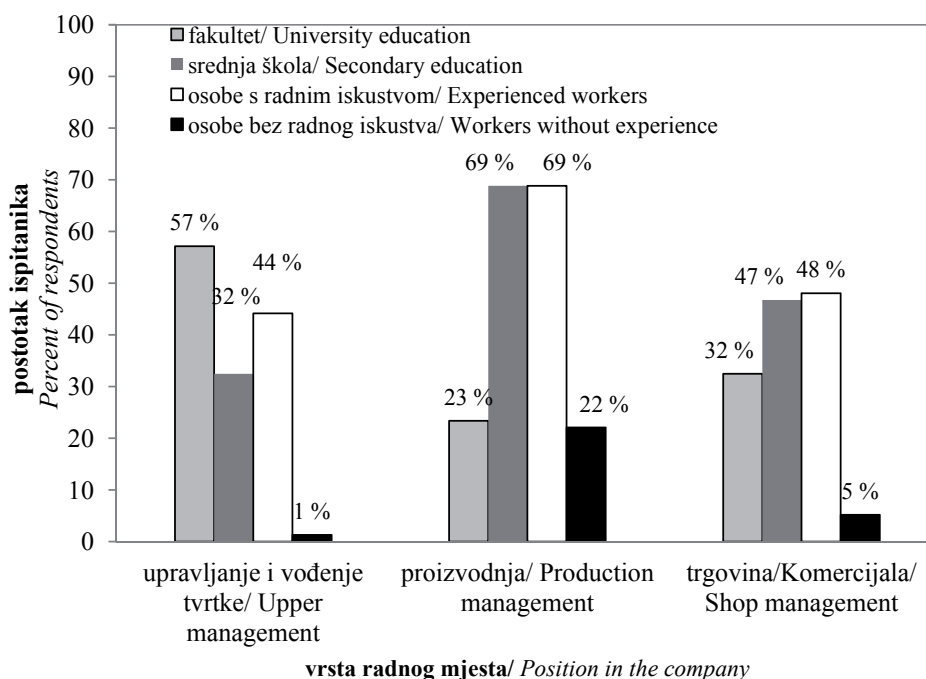
Na pitanje o obrazovnoj strukturi zaposlenika 76 ispitanika navodi kako u ukupnoj obrazovnoj strukturi osoba zaposlenih u njihovim tvrtkama u prosjeku najviše, odnosno 71 % čine osobe srednje stručne spreme. Dvanaest posto ispitanika u prosjeku zapošljava osobe visoke stručne spreme, dok 11 % njih zapošljava niskokvalificirane osobe. Nadalje, 6 % ukupno zaposlenog osoblja čine osobe koje prema kategoriji obrazovanja pripadaju onima s višom stručnom

spremom, dok samo 1 % ukupnog broja zaposlenih osoba čine magistri i/ili doktori znanosti.

Kao što je vidljivo na slici, 3,57 % ispitanika izjasnilo se da će na radno mjesto upravitelja i voditelja svoga poslovnog subjekta zaposliti osobu sa završenim fakultetskim obrazovanjem, 44 % ispitanika navodi kako će na to radno mjesto zaposliti osobu s prethodnim radnim iskustvom, 32 % ispitanika na navedeno će radno mjesto zaposliti osobu srednjoškolskog obrazovanja, a samo će 1 % ispitanika upravljanje i viđenje svoje tvrtke prepustiti osobi bez radnog iskustva. Isti postotak ispitanika, 69 % od njih 77, navodi kako će u proizvodnim odjelima svoje tvrtke zaposliti osobe srednjoškolskog obrazovanja i osobe s radnim iskustvom.

Tablica 1. Dobna i obrazovna struktura u tvrtkama za proizvodnju namještaja
Table 1 Age and education structure in furniture manufacturing companies

Kategorije starosne dobi (godina) <i>Age categories (years)</i>	Srednja vrijednost postotka ispitanika ($n=75$) <i>Mean of percent of respondents ($n=75$)</i>	Kategorije obrazovanja <i>Education categories</i>	Srednja vrijednost postotka ispitanika ($n=76$) <i>Mean of percent of respondents ($n=76$)</i>
20 do 30 <i>20 to 30</i>	27	niskokvalificirani radnik (NKV) <i>Low-skilled employee</i>	11
31 do 40 <i>31 to 40</i>	38	srednja stručna sprema (SSS) <i>Secondary education (medium expertise)</i>	70
41 do 50 <i>41 to 50</i>	22	viša stručna sprema (VŠS) <i>Higher education</i>	6
51 do 60 <i>51 to 60</i>	12	visoka sprema (VSS) <i>High education</i>	12
Više od 60 <i>More than 60</i>	1	Magisterij i doktorat <i>Master's and doctoral degree</i>	1



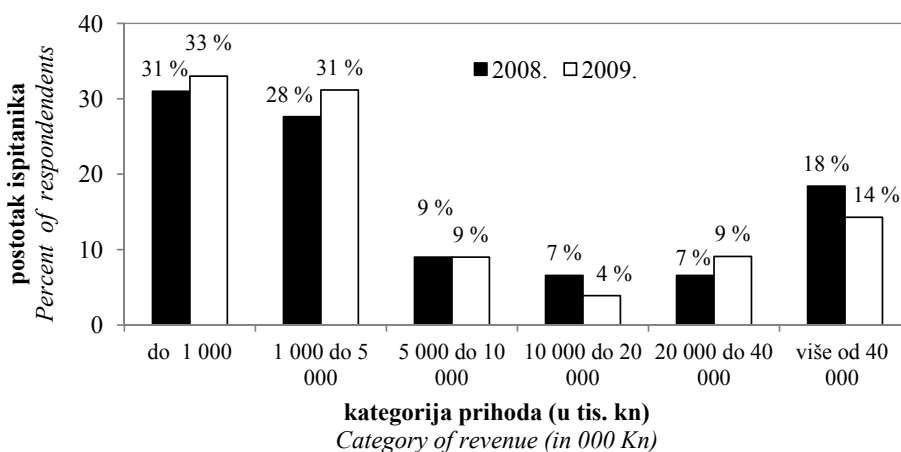
Slika 3. Izvori zaposlenika za određena radna mjesta u tvrtki ($n = 77$) (mogućnost višestrukog odgovora)

Figure 3 Source of employees for different categories of position in a company ($n=77$) (multiple responses possible)

vom. Nadalje, gotovo jednak postotak ispitanika navodi kako će na to radno mjesto zaposliti osobe sa završenim fakultetskim obrazovanjem (23 %) te osobe bez radnog iskustva (22 %). Jednako su se tako i u trgovini i/ili komercijalnom odjelu ispitanici izjasnili kako će najradije zapošljavati osobe sa završenom srednjom školom (47 %) te osobe s radnim iskustvom (48 %). Iza navedenih kategorija zaposlenika, slijede odgovori ispitanika koji će na radno mjesto trgovaca i/ili komercijalista zapošljavati osobe sa završenim fakultetskim obrazovanjem (32 % ispitanika od 77) i, na kraju, vrlo mali broj osoba bez radnog iskustva (samo 5 % od 77 ispitanika).

Prema rezultatima sa slike, 4,59 % ispitanika navodi kako su u 2008. ukupni prihodi njihovih tvrtki za

proizvodnju namještaja iznosili do 5 000 000 kn. Od 5 000 000 do 40 000 000 kn ukupnog prihoda ostvarilo je 23 % tvrtki, dok 18 % ispitanika navodi kako su njihove tvrtke u 2008. ostvarile više od 40 000 000 kn ukupnog prihoda. U odnosu prema 2008., 64 % ispitanika navodi kako su ukupni prihodi ostvareni u njihovim tvrtkama u 2009. iznosili do 5 000 000 kn. Isto kao i u prethodnoj godini, 9 % ispitanika izjasnilo se kako je njihov ukupni ostvareni prihod u 2009. iznosio između 5 000 000 i 10 000 000 kn. Četiri posto ispitanika ostvarilo je prihod između 10 000 000 i 20 000 000 kn, 9 % između 20 000 000 i 40 000 000 kn, a 14 % ispitanika navodi kako su u svojim tvrtkama u 2009. ostvarili ukupni godišnji prihod viši od 40 000 000 kn.



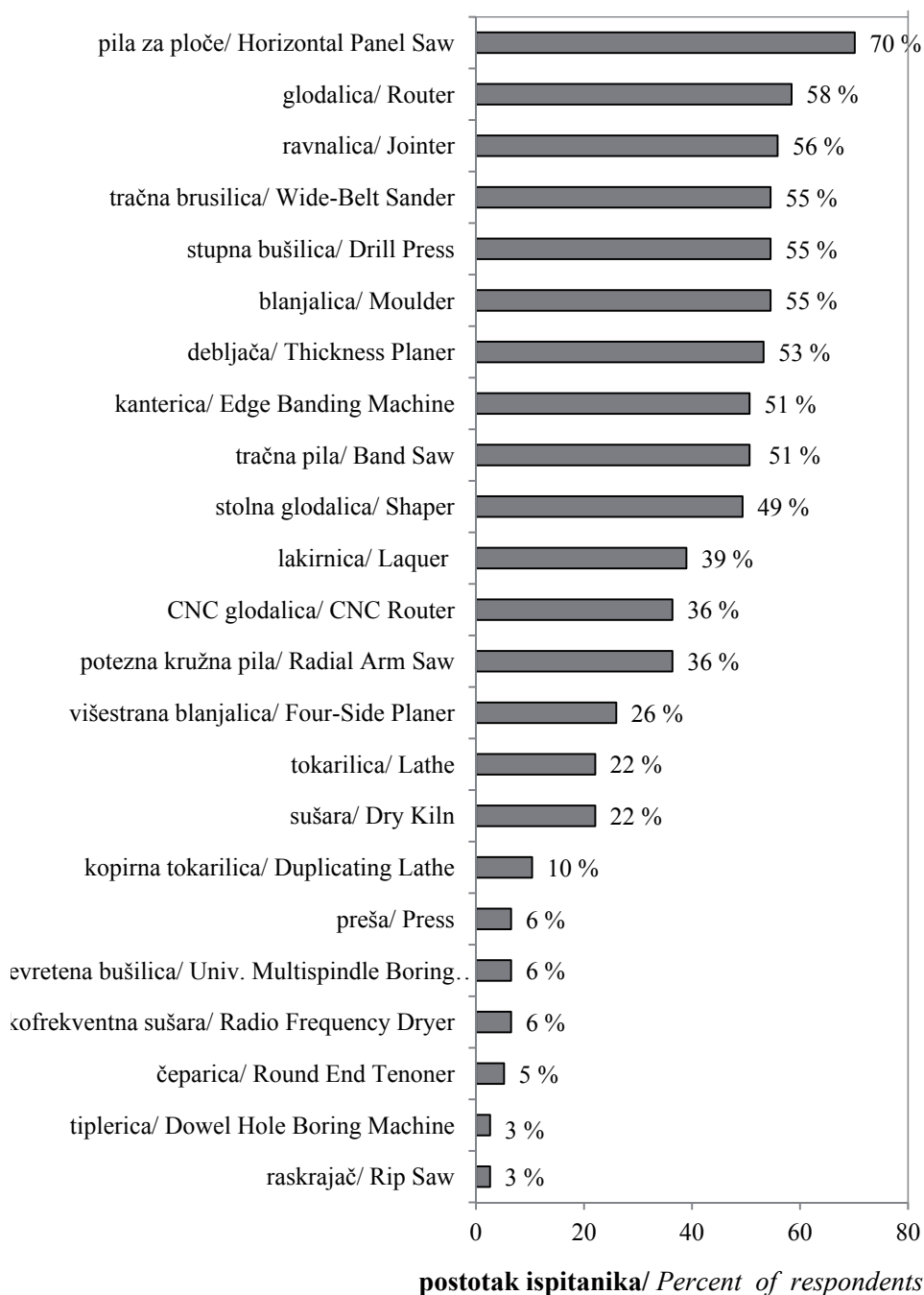
Slika 4. Ukupni prihodi tvrtki za proizvodnju namještaja u 2008. ($n = 76$) i 2009. godini ($n = 77$)

Figure 4 Total revenue of furniture manufacturing companies in 2008 ($n=76$) and 2009 ($n=77$)

Razmatrajući udio prihoda ostvarenih prodajom namještaja u ukupnim prihodima 74 tvrtke, uočava se da je minimalni udio prihoda ostvarenih prodajom namještaja u ukupnim prihodima tvrtki iznosio 1 %, a najveći 100 %, tj. prihod ostvaren prodajom namještaja bio je jednak ukupnom prihodu tvrtke. Nadalje, u 2008. prosječan je udio prihoda ostvarenih prodajom namještaja u ukupnom prihodu tvrtke iznosio 67,8 %. U 2009. prosječan je udio prihoda ostvaren proizvodnjom namještaja u ukupnom prihodu tvrtki 75 ispitanika iznosio 68,9 %, s najnižim udjelom od 1 % i najvišim od 100 %. U 2008. Prosječan je postotak prihoda os-

tvarenih prodajom novih proizvoda u 66 istraživanih tvrtki u ukupnom ostvarenom prihodu iznosio 36,7 %, dok je navedeni postotak u idućoj godini, na temelju 67 ispitanika, iznosio 38,4 %.

Međutim, razmatrajući prihod koji tvrtke ostvaruju izvozom svojih proizvoda, proizlazi da više od 50 % ispitanika (54 % za 2008. i 60 % za 2009. g.) uopće ne izvoze proizvode na inozemno tržište, dok 13 % (u 2008.g.), odnosno 9 % (u 2009. g.) njih navodi kako manje od 5 % prihoda ostvaruje izvozom. Samo 7 % (u 2008.g.), odnosno 5 % (u 2009. g.) ispitanika 75 % do 100 % svojih ukupnih godišnjih prihoda ostvaruje izvozom.



Slika 5. Strojovi korišteni u procesima proizvodnje u tvrtkama za proizvodnju namještaja (n = 77) (mogućnost višestrukog odgovora)

Figure 5 Equipment used in manufacturing processes (n=74) (multiple response possible)

3.2. Proizvodne operacije i tehnologija

3.2 Production operations and technology

Od ispitanika se tražilo da se izjasne o proizvodnim operacijama i tehnologijama kojima se koriste u procesima proizvodnje svojih proizvoda.

Na pitanje o tipovima proizvodnje u njihovim tvrtkama ispitanici su se izjasnili kako najvećibroj njih, čak 78 %, razvijaju pojedinačnu proizvodnju, 43 % ispitanika maloserijsku proizvodnju, a 21 % ispitanika navodi kako svoje poslovanje temelje na velikoserijskoj proizvodnji namještaja.

Najviše ispitanika, njih 42 % od 77, navode kako u svojim procesima proizvodnje koriste strojeve od 6 do 10 godina starosti. S druge strane, najmanje ispitanika (10 %) izjasnilo se kako u proizvodnji koriste strojeve proizvedene prije više od 15 godina, 30 % ispitanika u procesima proizvodnje koriste se strojevima mlađim od pet godina, dok 18 % ispitanika ističe da imaju strojeve između 11 i 15 godina starosti. Osim o starosti, ispitanici su se trebali izjasniti i o broju strojeva koje posjeduju u svojim proizvodnim pogonima, a koji sudjeluju u procesima proizvodnje. Četrdeset posto ispitanika izjasnilo se kako se za proizvodnju koristi jednim do pet strojeva (što ne uključuje male priručne strojeve i alate). Nadalje, 27 % ispitanika navodi kako za proizvodnju raspoložu s više od 15 strojeva. Nešto manje, 21 % ispitanika, izjasnilo se kako se koriste sa šest do deset strojeva, dok njih 12 % za proizvodnju svojih proizvoda koristi od 11 do 15 strojeva.

Prema slici 5, pila za ploče najčešća je oprema u procesima proizvodnje namještaja među ispitanicima; 70 % ispitanika izjasnilo se kako pri izradi svojih proizvoda rabe pilu za ploče. Više od polovine ispitanika, od 51 do 58 %, navodi kako su strojevi poput glodalice (58 %), ravnalice (56 %), tračne brusilice (55 %), stupne bušilice (55 %), blanjalice (55 %), debljače (53 %), kanterice (51 %) i tračne pile (51 %) najčešće korištena oprema u proizvodnji namještaja. Stolnu glodalicu u procesu proizvodnje upotrebljava gotovo polovina ispitanika, točnije njih 49 %. Trideset i devet posto ispitanika navodi kako im je i lakirnica, među ostalim, potrebna u procesu proizvodnje, dok po 36 % ispitanika navodi da je to CNC glodalica i potezna kružna pila. Od 20 do 30 % ispitanika izjasnilo se kako u proizvodnji koristi ovu opremu: višestranu blanjalicu (26 %), tokarilicu (22 %), sušaru (22 %) te višelisnu pilu (21 %). Kopirna tokarilica stroj je koji u proizvodnji rabi 10 % ispitanika, dok preostale navedene strojeve u procesima proizvodnje upotrebljava manje od 10 % ispitanika; 6 % ispitanika izjasnilo se kako su preša, viševretena bušilica i visokofrekventna preša strojevi uključeni u njihove procese proizvodnje. Samo 5 % ispitanika navodi da se koriste čeparicom, dok samo 3 % ispitanika navodi kako su tiplerica i raskrajač strojevi korišteni u njihovim procesima proizvodnje.

Nadalje, na pitanje sudjeluju li u svim fazama u procesima proizvodnje svojih proizvoda, 70 % ispitanika (od 77) odgovorilo je potvrdno. Nasuprot njima, 30 % ispitanika ne sudjeluje u svim proizvodnim procesima, a njih 66 % navodi kako se za pojedine faze

proizvodnje koriste uslugama kooperanata. Trideset i četiri posto ispitanika uopće se ne koristi uslugama kooperanata.

3.3 Marketing i tržište

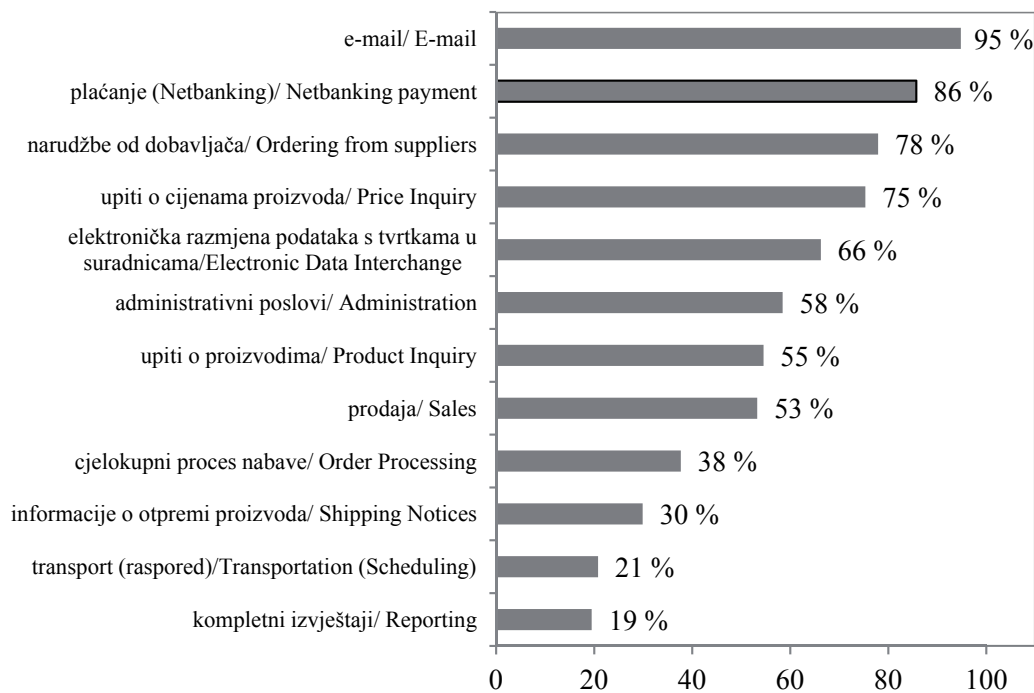
3.3 Marketing and market

Od ispitanika se zahtijevalo da na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva izraze svoju razinu slaganja ili neslaganja s pojedinim tvrdnjama o aktivnostima njihove tvrtke koje se odnose na marketinške aktivnosti. Ispitanici su se gotovo u potpunosti složili s tvrdnjom da u svojim tvrtkama proizvode one proizvode koje zahtijevaju njihovi kupci (srednja cijena = 4,6; SD = ±0,65), ali se i prilično slažu s tvrdnjom da svojim kupcima prodaju one proizvode koje su osposobljeni proizvesti u svojim proizvodnim pogonima (srednja ocjena = 4,1; SD = ±1,09). Ispitanici su se također prilično složili da u oglašavanju svojih proizvoda ističu njihovu kvalitetu (srednja ocjena = 4,3; SD = ±0,93), njihove posebnosti (srednja ocjena = 4,0; SD = ±1,12) i korisnosti (srednja ocjena = 3,8; SD = ±1,13). Ispitanici se slažu, sa srednjom ocjenom 3,3 (SD = ±1,26), kako način i ambalaža pakiranja proizvoda utječu na njihovu prodaju te se slažu kako pakiranje istodobno služi i za zaštitu proizvoda (srednja ocjena = 3,1; SD = ±1,20).

Na pitanje o provedbi marketinških istraživanja, od 77 ispitanika 43 %, odnosno 47 % navodi kako u svojim tvrtkama ne provode (ili vrlo rijetko provode) marketinška istraživanja kako bi definirali zadovoljstvo, odnosno potrebe svojih kupaca. Trideset posto ispitanika uglavnom provodi spomenuta istraživanja s ciljem postizanja zadovoljstva svojih kupaca, dok s ciljem zadovoljavanja potreba kupaca navedena istraživanja provodi samo 19 % ispitanika. Dvadeset i sedam posto ispitanika složilo se s tvrdnjom da u svojim tvrtkama provode marketinška istraživanja radi definiranja zadovoljstva kupaca, dok se 34 % složilo s tvrdnjom kako takva istraživanja provode da bi definirali potrebe svojih kupaca.

Na pitanje o zalihama proizvoda ispitanici su se izjasnili kako baš ne stvaraju zalihe proizvoda ni na temelju zahtjeva kupaca (srednja ocjena = 2,6, SD = ±1,43), ali ni na temelju zahtjeva proizvodnje (srednja ocjena = 2,4; SD = ±1,30).

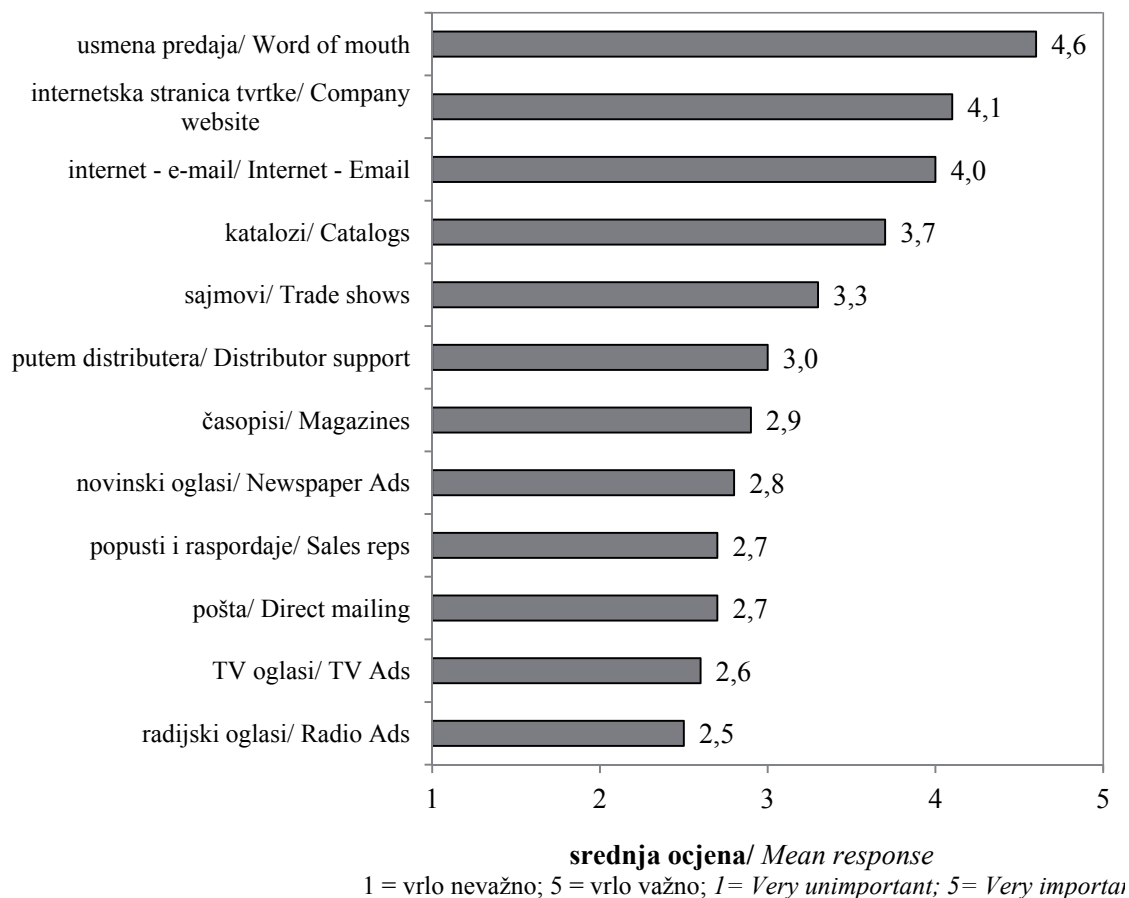
Ispitanici su se trebali izjasniti o tome imaju li internetsku stranicu te zašto se, i u koju svrhu, koriste uslugama interneta. Od 76 ispitanika njih 78 % izjasnilo se kako imaju internetsku stranicu, dok se ostatak ispitanika (22 %) izjasnilo suprotno – da nemaju internetsku stranicu svoje tvrtke. Na pitanje o svrsi korištenja internetom, gotovo su svi ispitanici (95 %) naveli *e-mail* kao glavni razlog služenja internetom. Osamdeset i šest posto ispitanika navodi kako putem interneta obavlja financijska plaćanja, 78 % ispitanika internet koristi za narudžbe od svojih dobavljača, a 66 % preko interneta obavlja razmjenu podataka s tvrtkama suradnicama. Upiti o cijenama proizvoda razlog su zbog kojega se 75 % ispitanika koristi uslugama interneta, upiti o proizvodima također su jedna od aktivnosti korištenja internetom među ispitanicima (55 %), ali i



postotak ispitanika/ Percent of respondents

Slika 6. Upotreba interneta ($n = 77$) (mogućnost višestrukog odgovora)

Figure 6 Internet usage ($n=77$) (multiple responses possible)



srednja ocjena/ Mean response

1 = vrlo nevažno; 5 = vrlo važno; 1 = Very unimportant; 5 = Very important

Slika 7. Metode promocije proizvoda ($n = 76$)

Figure 7 Methods for promoting products ($n=76$)

više od polovine ispitanika (53 %) preko interneta prodaju svoje proizvode. Jednako tako, više od 50 % ispitanika navodi kako administrativne poslove (58 %) obavlja putem interneta. Proces nabave materijala (38 %), informacije o opremi proizvoda (30 %) i transportu (21 %) manje su uobičajene aktivnosti zbog kojih se ispitanici u svojim tvrtkama koriste internetskim uslugama (sl.6).

Želeći proširiti razine slaganja ili neslaganja s tvrdnjama o internetu, od ispitanika se tražilo da na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva izraze svoju razinu slaganja ili neslaganja s tvrdnjama vezanima za koristi interneta. Ispitanici su pokazali dosta visoku razinu slaganja s tvrdnjom da upotreba interneta njihovoj tvrtki štedi novac (srednja ocjena = 4,1; SD = ±1,10) te da im je internet važan alat u istraživanju tržišta (srednja ocjena = 4,0; SD = ±1,19). Ispitanici se nisu previše složili s tvrdnjom kako korist od interneta pronalaze u tome što im je on važan alat u donošenju odluka (srednja ocjena = 3,3; SD = ±1,03) te da im omogućuje posebnu koordinaciju među odjelima unutar tvrtke (srednja ocjena = 3,2; SD = ±1,39). Na pitanje o upotrebi interneta i koristima što ih internet donosi njihovim tvrtkama ispitanici se slažu da je primjena interneta ispunila njihova očekivanja (srednja ocjena = 3,6; SD = ±1,05), ali se baš previše ne slažu s tvrdnjom kako je upotreba interneta prihvaćena na inzistiranje menadžmenta tvrtke (srednja ocjena = 2,9; SD = ±1,37). Jednako tako, ispitanici se ne slažu ni s tvrdnjom kako je primjena i upotreba interneta smanjila broj njihovih konkurenata (srednja ocjena = 2,4; SD = ±1,00).

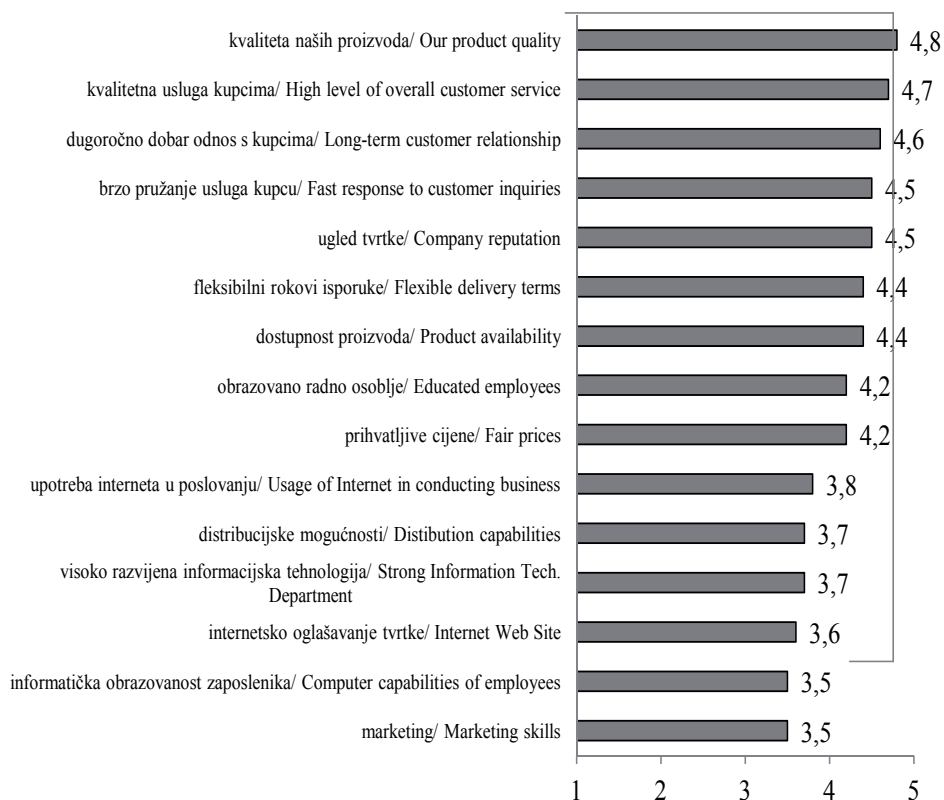
Od ispitanika se tražilo da na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva iznesu svoju razinu važnosti prema mogućim metodama promocije proizvoda. Ispitanici navode kako im je usmena predaja još uvijek najvažnija metoda u promociji proizvoda (srednja ocjena = 4,6; SD = ±0,8). Iza toga, internetska je stranica tvrtke ispitanicima također bitna za promociju proizvoda (srednja ocjena = 4,1; SD = ±1,20), a sljedeća je po važnosti metoda korištenja *e-mailom* tvrtke, sa srednjom ocjenom 4,0 (SD = ±1,22). Promocija proizvoda putem kataloga, prema navodima ispitanika, također je važna metoda (srednja ocjena = 3,7; SD = ±1,10), dok odlaske na domaće i međunarodne sajmove namještaja i prateće opreme ispitanici ne smatraju toliko važnom aktivnošću koja bi im pomogla u promociji proizvoda tvrtke (srednja ocjena = 3,3; SD = ±1,27). Nadalje, ni promoviranje putem distributera tvrtke (srednja ocjena = 3,0; SD = ±1,32), oglašavanjem u časopisima (srednja ocjena = 2,9; SD = ±1,20) i novinama (srednja ocjena = 2,8; SD = ±1,17) ispitanicima nisu posebno važne metode promocije. Najmanje važnim ispitanici smatraju davanje popusta na svoje proizvode i rasprodaja (srednja ocjena = 2,7; SD = ±1,43), slanje letaka i drugih promotivnih materijala poštom (srednje ocjena = 2,7; SD = ±1,13 te televizijske (srednja ocjena = 2,6; SD = ±1,33) i radijske oglase sa srednjom ocjenom 2,5 (SD = ±1,32) (slika 7).

Od 77 ispitanika 75 % navodi kako za svoje poslovanje i proizvodnju svojih proizvoda surađuju s

do deset dobavljača drvnog materijala. Sedamnaest posto ispitanika izjasnilo se kako suradnju ostvaruje s 11 do 20 dobavljača drvnog materijala. Broj dobavljača drvnog materijala u 7 % ispitanika iznosi između 21 i 40. Samo 1 % ispitanika navodi kako surađuje s 41 do 50 dobavljača drvnog materijala, dok nitko od ispitanika ne ostvaruje suradnju s više od 50 dobavljača drvnog materijala. Na pitanje o važnosti pojedinih kriterija pri odabiru dobavljača drvnog materijala ispitanici najviše ističu važnost kvalitete materijala (srednja ocjena = 4,8; SD = ±0,45), dostupnosti materijala (srednja ocjena = 4,7; SD = ±0,56), brze rokove isporuke (srednja ocjena = 4,5; SD = ±0,79) te cijene drvnog materijala (srednja ocjena = 4,5; SD = ±0,82). Fleksibilno vrijeme isporuke, visoka razina usluge i pogodnost također su, prema navodima ispitanika, jednako važni kriteriji za odabir dobavljača drvnog materijala (srednje ocjene = 4,2; SD = ±0,95, SD = ±0,90 i SD = ±0,89). Srednjom ocjenom 4,0 (SD = ±1,14), 3,9 (SD = ±1,15) i 3,9 (SD = ±1,01) i 3,7 (SD = ±1,16) ispitanici su ocijenili važnost ovih kriterija: uvjeta plaćanja, neovisnosti dobavljača, znanja i ugleda dobavljača, što znači da navedene kriterije ispitanici također smatraju važnima pri odabiru dobavljača drvnog materijala. Najmanju važnost ispitanici daju kreditnim uvjetima plaćanja (srednja ocjena = 3,3; SD = ±1,34) (sl.8).

Na pitanje o suradnji s kupcima, najviše ispitanika (40 %) odgovorilo je da u svom poslovanju ostvaruje suradnju s više od 50 kupaca/klijenata, dok 18 % njih surađuje s najviše deset kupaca. Gotovo jednak postotak ispitanika, njih 17 %, navodi kako u svom poslovanju suradnju ostvaruju s 21 do 30 kupaca. Jedanaest posto ispitanika surađuje s 11 do 20 kupaca, a 1 % manje ispitanika (9 %) u svom poslovanju surađuje s 41 do 50 klijenata. Najmanje ispitanika (5 %) navodi kako svoje poslovanje temelji na suradnji s 31 do 40 kupaca svojih proizvoda. Nadalje, od ispitanika se nastojalo saznati na koji način ostvaruju suradnju s kupcima kada u svojoj tvrtki razvijaju nove proizvode i rade na poboljšanju već postojećih. Devedeset posto ispitanika izjasnilo se kako pri razvoju i dizajniranju novih proizvoda surađuje sa svojim kupcima, dok samo njih 10 % u tim procesima ne ostvaruje suradnju. Nešto manje ispitanika (87 %) navodi kako i pri poboljšanju dizajna već postojećih proizvoda također surađuje sa svojim kupcima. Trinaest posto ispitanika ne ostvaruje suradnju sa svojim kupcima u provođenju procesa poboljšanja svojih proizvoda.

Prema slici 8, ispitanici navode kako su činitelji poput kvalitete proizvoda (srednja ocjena = 4,8; SD = ±0,61), pružanja kvalitetnih usluga kupcima (srednja ocjena = 4,7; SD = ±0,77), dugoročno dobrog odnosa s kupcima (srednja ocjena = 4,6; SD = ±0,79), brzog pružanja usluga kupcima (srednja ocjena = 4,5; SD = ±0,88) te ugleda tvrtke (srednja ocjena = 4,5; SD = ±0,72) najvažniji elementi u postizanju poslovnog uspjeha tvrtke. Fleksibilni rokovi isporuke te dostupnost proizvoda (srednje ocjene = 4,4, SD = ±0,80 i SD = ±0,89) također su važni činitelji uspjeha njihovih tvrtki. Iza toga slijede činitelji poput obrazovanoga radnog



srednja ocjena ispitanika/ Mean response

1 = vrlo nevažno; 5 = vrlo važno; 1=Very unimportant; 5=Very important

Slika 8. Činitelji uspjeha vezani za kupce (n = 77)

Figure 8 Company's success factors related to customers (n=77)

osoblja i prihvatljive cijene proizvoda (srednje ocjene = 4,2; SD = ±0,89 SD = ±1,01). Ispitanici navode kako su upotreba interneta u poslovanju (srednja ocjena = 3,8; SD = ±1,04), distribucijske mogućnosti (srednja ocjena = 3,7; SD = ±1,04), visokorazvijena informacijska tehnologija (srednja ocjena = 3,7; SD = ±1,19) te oglašavanje tvrtke putem interneta (srednja ocjena = 3,6; SD = ±1,14) donekle važni činitelji vezani za uspjeh tvrtke. Najmanju važnost ispitanici pridaju marketingu i informatičkoj obrazovanosti zaposlenika (srednje ocjene = 3,5; SD = ±1,06 i SD = ±1,03), odnosno navedeni su činitelji, prema njihovom mišljenju, u usporedbi s prethodnima manje važni za postizanje poslovnog uspjeha tvrtke.

4. ZAKLJUČAK 4 CONCLUSION

Tvrtke za proizvodnju namještaja u Republici Hrvatskoj većinom su smještene u većim gradskim sredinama Sjeverozapadne Hrvatske, većina ih je u 2008. i 2009. ostvarila do 5 000 000 kn prihoda, dok je prosječan udio prihoda ostvaren prodajom namještaja u ukupnom prihodu u 2008. u prosjeku iznosio 67,8 %, odnosno u 2009. iznosio je 68,9 %. Vrlo je važno naglasiti kako je i u 2008. i u 2009. više od trećine

ukupnih godišnjih prihoda ostvareno prodajom novih/ poboljšanih postojećih proizvoda.

Većina tvrtki zapošljava do deset djelatnika, po pravilu muškaraca starosne dobi do 40 godina i srednje stručne spreme. S obzirom na obrazovanje i radno iskustvo, više od 50 % ispitanika na mjesto menadžera/ voditelja/direktora tvrtke zaposlit će osobu sa završenim fakultetom, dok će vodeće mjesto u proizvodnji (većina ispitanika, njih 69 %) dodijeliti osobama sa završenom srednjom školom i već stečenim radnim iskustvom.

Tvrtke imaju širok proizvodni program kojim dominira proizvodnja namještaja za sobe i uredski namještaj, a 78% njihove proizvodnje temelji se na maloserijskom tipu proizvodnje i najčešće se u procesima proizvodnje svojih proizvoda koriste jednim do pet strojeva do deset godina starosti. Promociju svojih proizvoda tvrtke još uvijek najčešće provode usmenom predajom, a primjena i korištenje internetom bitan su im alat u gotovo svim aktivnostima poslovanja tvrtke.

Najviše njih surađuje s do deset dobavljača, čiju kvalitetu i dostupnost materijala smatraju najvažnijim obilježjima za odabir suradnika. Tvrtke također surađuju s više od 50 svojih kupaca, a suradnja se u najvećem opsegu ostvaruje aktivnostima poboljšanja svojstava već postojećih proizvoda ili pri dizajniranju novih proizvoda.

Hrvatske tvrtke za proizvodnju namještaja na dobrom su putu prema postizanju dobrih poslovnih rezultata jer se trećina njihovih ukupno ostvarenih godišnjih prihoda temelji na poboljšanim postojećim/novim proizvodima. Nadalje, tvrtke prepoznaju važnost zapošljavanja visokoobrazovanih zaposlenika, primjene novih alata/strojeva u proizvodnim procesima te raznolikost proizvodnog programa kako bi što uspješnije i u što kraćem vremenu zadovoljili potrebe kupaca. Jednako tako, tvrtke se koriste marketinškim alatima i provode marketinške aktivnosti. No možda bi uz bolju suradnju s istraživačkim centrima te obrazovnim i znanstvenim institucijama tvrtke mogle poboljšati svoj položaj na domaćemu, a posebice na međunarodnom tržištu (s obzirom na to da je postotak izvoza u ukupnim prihodima tvrtki na nezadovoljavajućoj razini).

5. LITERATURA 5 REFERENCES

1. Berginc, J.; Hrovatin, J.; Feltrin, M.; Machtig, S.; Zupančić, A.; Oblak, L., 2011: Analysis of cooperation between furniture industry and designers in product development process. *Drvena industrija*, 62(2):129-136.
2. Churchill, G.A. Jr., 1979: A paradigm for development better measures of marketing constructs. *J. Mark. Res.*, 16(1):64-73. <http://dx.doi.org/10.2307%2F3150876>
3. Dillman, D. A., 2000: *Mail and Internet Surveys – The Tailored Design Method*, 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., New York.
4. Jelačić, D.; Oblak, L.; Petrović, S.; Moro, M.; Pirc Barčić, A.; Čošić, V.; Meloska, Ž., 2012: Wood sector media promotion in some South-East European countries. *Drvena industrija*, 63(3): 195-203.
5. Kitek Kuzman, M.; Motik, D.; Bičanić, K.; Vlosky, R. P.; Oblak, L., 2012: A comparative analysis of consumer attitudes on the use of wood products in Slovenia and Croatia. *Drvena industrija*, 63(2):71-79.
6. Lewis-Beck, M. S.; Bryman, A.; Liao, T.F., 2004: *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Vol. 1. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
7. Motik, D.; Paluš, H.; Šegotić, K., 2002: Stanje konkurentnog okruženja u području proizvodnje namještaja u Hrvatskoj. *Drvena industrija*, 53(3): 159-164.
8. Motik, D.; Posavec, S.; Pirc Barčić, A.; Bičanić, K.; Moro, M.; Perić, I., 2012: Analiza i trendovi potrošnje drva i proizvoda od drva u Republici Hrvatskoj. *Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu*, 97 str.
9. Ojurović, R.; Moro, Š.; Šegotić, K.; Grladinović, T.; Oblak, L., 2013: Analysis of the investment in wood processing and furniture manufacturing entities by key factors of competitiveness. *Drvena industrija*, 64(2):131-137.
10. Paluš, H.; Šupin, M., 2004: Competitiveness of selected clusters in the Slovak forest industry. In *The growth and development in forestry and wood industry*, Scientific book, University of Zagreb, Zagreb, p. 17-20.
11. Pirc, A., 2011: Utjecaj inovativnosti na konkurentnost tvrtki u industriji namještaja. *Doktorska disertacija*, Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 169 str.
12. Pirc, A.; Motik, D.; Moro, M.; Posavec, S.; Kopljar, A., 2010: Analiza pokazatelja stanja na tržištu drvnih proizvoda Republike Hrvatske. *Drvena industrija*, 61(4):229-238.
13. Thorndike, R. L., 1967: The analysis and selection of test items. U: D. Jackson, S. Messick (ed.), *Problems in human assessment*, McGraw Hill, New York, 201-206.
14. Zahs, D.; Baker R., 2007: *Telephone and Mail Surveys: Advantages and Disadvantages of Each*. Market Strategies, Inc.

Corresponding address:

ANDREJA PIRC BARČIĆ, Ph.D.
University of Zagreb, Faculty of Forestry
Department for Production Organization
Svetosimunska 25
10000 Zagreb, CROATIA
e-mail: apirc@sumfak.hr