

Dr Saša Petković*

Planiranje marketinga u malim i srednjim preduzećima i poslovni uspjeh

Rezime

Marketing kao koncept i poslovna filozofija u preduzećima iz Republike Srpske nije u potpunosti shvaćen niti u potpunosti primjenjivan. Najveći broj preduzeća je prodajno orijentisan. To posebno dolazi do izražaja u malim i srednjim preduzećima koja čine srž evropske, ali i ekonomije Republike Srpske. Istraživanja u svijetu su pokazala, da iako ne postoji konsenzus u akademskoj zajednici koji potvrđuje superiornost poslovanja malih i srednjih preduzeća koja su usvojila marketinški koncept poslovanja, posebno u odnosu na druge koncepte, preduzeća koja ga primjenjuju imaju u pravilu kao rezultat primjene, poboljšane performanse mjerene povećanjem izvoza, većeg procenta inovacija i profitne stope. U radu smo istraživali da li postoji povezanost između malih i srednjih preduzeća sa područja Banje Luke koja praktikuju planiranje marketinga i poslovno planiranje uopšte i uspjeha njihovog poslovanja. Istraživanje u Banjoj Luci je potvrdilo da postoji statistički značajna korelacija između preduzeća koja imaju biznis plan i ukupnog kapitala i aktive preduzeća, te između preduzeća koja imaju marketinški plan i ukupnog prihoda i ukupne aktive preduzeća.

UVOD

Mala i srednja preduzeća su motorna snaga evropske ekonomije. U Bosni i Hercegovini, zemlji sa složenim uređenjem, zemlji u kojoj tranzicija još nije okončana, u zemlji sa neadekvatnom privrednom strukturom, mala i srednja preduzeća u oba entiteta u ukupnoj strukturi privrede zauzimaju više od 99% od ukupnog broja preduzeća. Koliko vlasnika malih biznisa i menadžera u malim i srednjim preduzećima u Republici Srpskoj primjenjuje marketinški koncept poslovanja, koliko preduzeća redovno praktikuju izradu biznis i/ili marketinških planova i da li u malim i srednjim preduzećima koja razumiju i sprovode koncept marketinga takva praksa dovodi do poboljšanja performansi mjerenih povećanjem poslovnog uspjeha? U ovome radu ćemo tražiti odgovore na gore postavljena pitanja i cilj rada je predstaviti ulogu i značaj planiranja marketinga u malim i srednjim preduzećima (MSP u daljem tekstu) i vezu poslovnog i marketinškog planiranja i poslovnog uspjeha, na primjeru istraživanja sprovedenog u Banjoj Luci. Da li se koncept marketinga i marketinške orijentacije može primijeniti u malim i srednjim preduzećima? Većina autora smatra da može i mora, s time da se sva organizaciona rješenja primjene koncepta marketinga iz velikog biznisa ne mogu primjenjivati u malom biznisu¹. Metodama klasifikacije, istorijskom metodom, grafičkom i metodom analogije, pregledom literature i prezentacijom rezultata kvantitativnog istraživanja, pokušaćemo odgovoriti na gore postavljena pitanja. Da li mala i srednja preduzeća posluju loše

i zbog neprimjenjivanja koncepta marketinga, pitanje je od kojeg ćemo započeti istraživanje u radu. Predmet istraživanja su mala i srednja preduzeća i analiza praktikovanja poslovnog i marketinškog planiranja, kao i uticaj planiranja na poslovne performanse.

Pregledom literature, u radu smo predstavili rezultate dosadašnjih istraživanja u svjetskoj akademskoj zajednici i provjerili da li postoji povezanost između primjene marketinškog koncepta i planiranja marketinga i poslovnih performansi MSP mjerenih povećanjem poslovnog uspjeha? Poslovni uspjeh možemo različito tretirati: poslovni uspjeh mjeren povećanjem ukupnih prihoda, mjeren povećanjem profita pa do povećanja ukupne aktive i kapitala preduzeća. U radu polazimo od hipoteze da mala i srednja preduzeća koja praktikuju poslovno i marketinško planiranje ostvaruju bolje poslovne rezultate od preduzeća koja to ne čine. U prvome dijelu, predstavili smo marketing kao pojam i poslovnu filozofiju, kao i shvatanje pojma marketinga u malim i srednjim preduzećima. U drugome dijelu rada predstavili smo različite poglede akademske zajednice o shvatanju pojma marketinške orijentacije preduzeća. U trećem dijelu rada prezentovali smo dio rezultata sveobuhvatnog istraživanja sprovedenog u Banjoj Luci, a tiču se istraživanja postojanja korelacije između planiranja marketinga i poslovnog uspjeha malih i srednjih preduzeća.

U svome radu, Marketing u MSP², autori su napravili uporedni pregled rezultata istraživanja vodećih istraživača marketinga MSP u posljednje dvije decenije, što će nam u analizi, uz pregled drugih istraživanja, poslužiti kao dio „umjesto uvoda“ u prezentovanju

* Viši asistent Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci

¹ Pogledati detaljnije u knjizi: Dostić, M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Drugo izdanje, Sarajevo: Ekonomski fakultet, 2003.

² Detaljan pregled literature o ovoj problematici možete pročitati u radu: Simpson, M. and Padmore, J., *Marketing in SMEs*, Sheffield: Sheffield University Management School, UK, Discussion Paper No. 2005.08, 2005.

teorijskih modela i pretpostavki značaja i uloge marketinga u povećanju efektivnosti poslovanja MSP. Generalno je prihvaćeno da su bazični principi marketinga univerzalno primjenjivi kako za velike, tako i za male biznise.³ Međutim, studije o marketingu u MSP su prepoznate kao problematično područje za istraživače preko 20 godina.⁴ Ipak, akademska istraživanja su izgleda nesposobna da odgovore na veliki broj pitanja o malim biznisima i njihovim vezama sa korišćenjem marketinga. Pojedini autori ukazuju da su empirijski dokazi generisani na ad hoc način, posljedica generalnog odsustva sistemskog pristupa problemu.⁵ Nedovoljno znanje o marketingu u malom biznisu i dalje postoji. Uputno je da li mali biznisi treba da praktikuju marketing uopšte da bi preživjeli i rasli?⁶ Međutim, Hogarth-Scott i ostali autori u svome istraživanju zaključuju da su vlasnici–menadžeri MSP često generalisti, a ne marketing specijalisti i kompleksne marketinške teorije nisu podesne za male biznise i vjerovatno ne bi pomogle u razumijevanju njihovih tržišta. Bez obzira na sve, marketing je primjenjivan u određenom stepenu u malom biznisu. U većini slučajeva, konkurentska prednost je bazirana na kvalitetu i uslugama, dok su oni koji se takmiče cijenama na visoko konkurentim tržištima sa malom ili nikakvom proizvodnom diferencijacijom i slabim ulaznim barijerama.⁷ Proizvodna diferencijacija je bila izvor konkurentske prednosti u pojedinim biznisima, dok su drugi tražili tržišne niše.⁸ Čini se iz te studije da je marketing pozitivno doprinio uspjehu malih biznisa i njihovoj sposobnosti da misle strateški. U poslovima gdje su odnosi sa potrošačima veoma dobro definisani i relativno stabilni, strateška svjesnost je obično niska. To je zbog toga što je njihova percepcija vanjskog poslovnog okruženja usko definisana i stabilna. U kompanijama koje su iskusile brz rast i turbulentne tržišne uslove, nivo strateške svjesnosti je jednoobrazno bio visok i motivacija za kontinualno bolje razumijevanje eksternog poslovnog okruženja je bila veoma jaka.⁹ Odnos između prefinjenosti planiranja i uspjeha u 253 mala preduzeća u Džordžiji, Sjedinjene Američke Države, istraživali su Rue i Ibrahim.¹⁰ Njihovi rezultati su jasno pokazali da su ona MSP sa većom posvećenošću planiranju takođe pokazala veći rast u prodaji, predstavljenih finansijskim izvještajima. Ipak, objektivne mjere kao što su povrat na uložene investicije, Rue i Ibrahim su potvrdili da nije bilo uticaja. Isti autori sugerisu da mala preduzeća sa sofisticiranim procesom planiranja mogu osjetiti koristi od takvih napora u dužem periodu. S druge strane, Perry¹¹ je sugerisao da MSP koristeći sofisticirane aktivnosti planiranja (uključujući pisani biznis plan) mogu poboljšati vlastite šanse za opstanak i uspjeh. Postoje određene debate

između akademika o vrijednosti marketinške orijentacije i kako se ona dovodi u vezu sa uspjehom firmi.¹² Pelham u svome radu citirajući Levitta sugerise da preduzeća koja usvoje marketinšku filozofiju/marketinšku orijentaciju i prevedu je u aktivnosti, trebalo bi da imaju superiorne rezultate.¹³ Međutim, Pelham takođe ukazuje da postoje preduzeća koja upravljaju na način koji vodi bez primjene ovog koncepta, ali sa naglašavanjem tehničkih ili proizvodnih mogućnosti. U literaturi postoji generalna usaglašenost da je marketinški orijentisana firma ona firma u kojoj su svi zaposleni posvećeni kontinuelnoj kreaciji superiornih vrijednosti za kupca.¹⁴ Takođe postoji i konfuzija u literaturi u vezi sa ispravnošću korišćene terminologije i autora koji se upućuju na „tržišnu orijentaciju”, „marketing orijentaciju”, „potrošački vođenu” ili „tržišno vođenu”.¹⁵ Ipak, takvih istraživanja o efektima primjene koncepta marketinga u malim biznisima je bilo relativno malo. Npr. uprkos činjenici da su u Velikoj Britaniji više od 95% preduzeća mali biznisi, kako to navode u svome radu Blankson i Stokes¹⁶, sprovedeno je veoma malo istraživanja o marketinškoj orijentaciji britanskih MSP. Denison i McDonald ukazuju da su studije konzistentno pokazivale da su firme koje su bile marketinški orijentisane, ili koje su bile kompetentni praktičari marketinga, pokazivale bolje rezultate u odnosu na povrat na uložena sredstva i tržišno učešće.¹⁷ Rafiq i Pallett su pronašli određene limitirane dokaze da su marketinški orijentisane inženjerske firme iz Velike Britanije imale veću vjerovatnoću da ostvare veće profite.¹⁸ Zaista postoje mnoge druge orijentacije ili pristupi koje preduzeća mogu da usvoje, ali kao marketinšku orijentaciju mogu da je usvoje samo u odnosu na određene poslovne uslove. Poslovno okruženje u kojem MSP posluju je dinamično i može da pruža različite uspješne pristupe i strategije. Prema tome, marketing u malim biznisima se može kategorizovati kao: marketing kao kultura, marketing kao strategija i marketing kao taktika.¹⁹ Doprinos u izučavanju ove problematike dao je i Macura objašnjavajući specifičnosti primjene marketinške orijentacije u mikro, malim i srednjim preduzećima, vodeći računa o organizacionim specifičnostima na ovakav način diferenciranih biznisa, što većina gore citiranih autora nije radila u svojim istraživanjima.²⁰ Stoga, zbog različitosti pristupa definisanja ne možemo generalizovati i u potpunosti prihvatati sve rezultate istraživanja uticaja marketinga i aplikativno ih primijeniti u našim uslovima.

³ Siu, W. and Kirby, D.A., Approaches to small firm marketing: A Critique. *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 1998, str. 40-60.

⁴ Pogledati u knjizi: Chaston, I and Mangles, T., *Small Business Marketing Management*, Palgrave MacMillan, ISBN: 978-0-333-98075-0, ISBN10: 0-333-98075-1, 2002.

⁵ Supra, str. 40-60.

⁶ Ovu dilemu su u formi pitanja za buduća istraživanja u svome radu postavili sljedeći autori: Hogarth-Scott, S., Watson, K. Wilson, N., Do small businesses have to practice marketing to survive and grow? *Marketing Planning and Intelligence*, 14 (1), 1996, str. 6-18.

⁷ Campbell-Hunt, C., What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 21, 2000, str. 127-154.

⁸ Supra, str. 6-18.

⁹ Hannon, P. D. and Atherton, A., Small Firm Success and the Art of Orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (2), 1998, str. 102-119.

¹⁰ Rue, L. W. and Ibrahim, N. A., The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business, *Journal of Small Business Management*, 36 (4), 1998, str. 24-32.

¹¹ Perry, S. C., The relationship between written business plans and the failure of small businesses, U.S., *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 2001, str. 201-208.

¹² Narver, J.C., and Slater, S.F., The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 62, 1990, str. 20-35.

¹³ Pogledati u radu: Pelham, A. M., Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 2000, str. 48-67. i knjizi: Levitt, T., Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 1960, str. 24-27.

¹⁴ Blankson, C. and Stokes, D., Marketing practices in the UK small business sector, *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (1), 2002, str. 49-61.

¹⁵ O čemu je u svome radu pažnju skrenuo Harris: Harris, L. C., Cultural Obstacles to Market Orientation, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4 (2), 1996, str. 36-52.

¹⁶ Supra, str. 49-61.

¹⁷ Denison, T. and McDonald, M., The Role of Marketing Past, Present and Future, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1), 1995, str. 54-76.

¹⁸ Rafiq, M. and Pallett, R.A., Marketing Implementation in the UK Engineering Industry, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (4), 1996, str. 13-35.

¹⁹ Romano, C. and Ratnatunga, J., The Role of marketing: Its impact on small enterprise research, *European Journal of Marketing*, 29 (7), 1995, str. 9-30.

²⁰ Pogledati detalje u knjizi: Macura, P., *Marketing – mikro, mala i srednja preduzeća*, Banja Luka: Ekonomski fakultet, 2009.

1. SHVATANJE KONCEPTA MARKETINGA MALOG I SREDNJEG BIZNISA

Da li se koncept marketinga i marketinške orijentacije može primijeniti u malim i srednjim preduzećima? Većina autora smatra da može i mora, s time da se, po mišljenju Dostića, sva organizaciona rješenja primjene koncepta marketinga iz velikog biznisa ne mogu primjenjivati u malom biznisu. „Bitno je reći da se u malom biznisu marketing ne može praktikovati na istovjetan način kao u velikim preduzećima, niti je potrebno opširno savlađivanje teorije marketinga da bi se primjenjivao u praksi malog biznisa“. ²¹ Isti autor navodi da su pretpostavke uspješnog upravljanja preduzećima, uspostavljanje poslovnih funkcija, kao što su kadrovska, pravna, razvojno-planska, marketing, računovodstvo, informatika i druge. Od svih tih funkcija, marketing funkcija je ipak najvažnija funkcija. Ona obuhvata praćenje i istraživanje tržišta, prodaju, nabavu, tržišnu distribuciju, ekonomsku propagandu, formiranje cijena i dr. „Rijetka su mala preduzeća koja mogu obezbijediti specijaliste i izvršioce za sve navedene potfunkcije marketinga. To mogu samo velika preduzeća i to ona u kojima je marketing funkcija dosegla zavidan stepen razvijenosti“. ²² Naravno, ne postoji receptura za primjenu koncepta marketinga, ali je svakako ekonomski neopravdano i neracionalno formirati čak i marketinško odjeljenje u mikropreduzeću, uvesti marketinšku organizacionu funkciju u malo preduzeće, ili sve poslove marketinga isključivo samostalno obavljati u srednjem preduzeću. Mala preduzeća niti imaju šansi, materijalnih, ljudskih i drugih resursa da se bore sa velikim preduzećima, niti imaju potrebu za diverzifikacijom marketing funkcija prema gore navedenim principima. Prema mišljenju Macure, najčešći je slučaj da preduzetnik kao vlasnik i osnivač mikropreduzeća u početnoj fazi poslovanja uopšte nije svjestan i ne razumije definiciju i značaj poslovnog koncepta koji usvaja i primjenjuje. Međutim, kod većine mikropreduzeća izdvajaju se dva poslovna koncepta koja ova preduzeća usvajaju: (1) komercijalni ili prodajni koncept poslovanja, i (2) marketinški koncept poslovanja. Većina mikropreduzeća djeluje na sljedećim osnovama: „Prihodi se ne mogu ostvariti bez prodaje proizvoda ili usluga. Prodaje nema bez tržišta i kupaca. Uspješan je onaj biznis koji prodaje“. ²³ Preduzeća koja isključivo posluju primjenjujući komercijalni koncept poslovanja, a to su uglavnom mikropreduzeća, ali većinom i mala preduzeća, padaju u zamku dugoročnog opstanka na tržištu. „Marketing kao poslovnu koncepciju najčešće definišemo kao način poslovnog razmišljanja ili načelan stav preduzeća prema svojoj ulozi u privredi i društvu – usmjerenost ka zadovoljenju potreba građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarivanje dobiti“. ²⁴ Jedan broj autora smatra da je marketing nastao sa industrijskom revolucijom, dvadesetih godina prošlog vijeka u Sjedinjenim Američkim Državama. Pojavom hiperprodukcije postavljalo se pitanje kako prodati višak proizvoda, a ne kako proizvesti? Lancaster i Massingham evoluciju marketinga u razvoju kroz poslovnu praksu, posmatraju kroz tri jasno razgraničene faze:

- 1) proizvodna orijentacija;
- 2) prodajna orijentacija;
- 3) marketinška orijentacija.²⁵

S druge strane, Kotler razvoj marketinga posmatra kroz pet faza.²⁶ O svakoj ćemo reći ponešto. *Proizvodna koncepcija* jedna je od najstarijih koncepcija poslovanja. Proizvodna koncepcija pretpostavlja da će potrošač favorizovati one proizvode koji su šire dostupni po nižoj cijeni. Menadžeri proizvodno-orijentisanih organizacija se fokusiraju na postizanje visoke produktivnosti proizvodnje i šire distribucije. *Koncepcija proizvoda* pretpostavlja da će potrošači favorizovati one proizvode koji nude najbolje karakteristike kvaliteta, performansi i inovativnosti. Voditelji proizvodno-orijentisanih organizacija usmjeravaju svoju energiju na izradu superiornih proizvoda i njihovo stalno poboljšavanje. *Prodajna koncepcija* pretpostavlja da potrošači sami po sebi obično neće kupiti dovoljno proizvoda organizacije. Stoga organizacija mora preduzeti agresivne prodajne i promotivne napore. Koncepcija marketinga pretpostavlja da se ključ u postizanju organizacijskih ciljeva sastoji od veće efikasnosti od konkurencije u integrisanim marketinškim aktivnostima koje su usmjerene prema određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljnih tržišta. *Koncepcija društvenog marketinga* smatra da je zadatak organizacije određivanje potreba, želja i interesa ciljnih tržišta te ispunjenje željenog zadovoljstva efikasnije i produktivnije od konkurencije i to na način kojim se štiti, odnosno poboljšava ukupan boljitak potrošača i cjelokupnog društva.

2. OD PRODAJNE DO MARKETINŠKE ORIJENTACIJE PREDUZEĆA

Najveći broj preduzeća, a posebno mikro i malih biznisa je formiran na osnovu ideje da prodaju vlastiti proizvod (ako se radi o proizvodnim preduzećima) i da uvećaju kapital uloženi u biznis. „Istorijski posmatrano, nastanak prodajne koncepcije se vezuje za prodajnu eru kada dvadesetih godina prošlog vijeka snažna potražnja za proizvodima opada. Preduzeća su shvatila da proizvod čija je proizvodnja tada već bila prilično djelotvorna, treba „prodati“ kupcima. Od sredine dvadesetih do pedesetih godina, preduzeća su prodaju smatrala glavnim sredstvom povećanja profita“. ²⁷ Međutim, u 21. vijeku, pogotovo krajem 2008. godine, kada su počeli da se osjećaju prvi negativni efekti globalne finansijske krize i kod nas, ponovo su se u centru pažnje našla preduzeća, a posebno MSP koja su sposobna da odgovore na istančane, a možemo slobodno reći i redukovane zahtjeve kupaca stisnutih bremenom nedostatka lako dostupnih finansijskih sredstava za široku potrošnju. Shvaćen kao nezadovoljstvo potrošača postojećim stanjem stvari, konzumerizam je prisutan u sve većem broju zemalja u kojima se stvaraju organizacije potrošača. „Dva su se teoretska objašnjenja pokreta konzumerista pojavila u literaturi. Jedno je teorija razočaranog potrošača koji otkriva da maksima „potrošač je kralj“ više ne stoji ili

²¹ Dostić, M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, drugo izdanje, Sarajevo: Ekonomski fakultet, 2003, str. 302.

²² Ibid., str. 303.

²³ Macura, P., *Marketing – mikro, mala i srednja preduzeća*, Banja Luka: Ekonomski fakultet, 2009, str. 207.

²⁴ Ibid., str. 207.

²⁵ Pogledati u knjizi: Lancaster, G. i Massingham, L., *Menadžment u marketingu*, Beograd: PS Grmeč, 1997.

²⁶ Pogledati u knjizi: Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1999. Interpretirali smo sažetak faza razvoja marketinga sa str. 17-24. (prim.aut.).

²⁷ Macura, P., *Marketing – mikro, mala i srednja preduzeća*, Banja Luka: Ekonomski fakultet, 2009, str. 22.

je ozbiljno ugrožena. Drugo je teorija manipulanog potrošača koji je bespomoćan da se suprotstavi manipulaciji njegovim potrebama i ponašanjem kao potrošača od strane velikih kompanija²⁸. Prelaz sa prodajne na marketinšku orijentaciju, djelimično je i rezultat djelovanja nevladinih organizacija čija je osnovna misija djelovanja zaštita ljudskih prava, prava manjina, prava hendikepiranih osoba, zaštita životne sredine, zaštita privatnosti, zaštita od raznih vrsta manipulacija, ali i sve veće osviještenosti kupaca koji slobodno raspolažu vlastitim resursima i samostalno donose odluke o kupovini i potrošnji. „Ulogu američkog državnog aparata u zaštiti potrošača prvi put je definisao predsjednik Džon F. Kenedi u svom čuvenom govoru o pravima:

1. pravo na bezbjednost,
1. pravo da budu informisani,
2. pravo da izaberu i
3. pravo da budu saslušani²⁹.

Postoje brojna mišljenja i definicije šta je to marketinški orijentisana organizacija. Postajanje marketing orijentisanim preduzećem, ključ je uspjeha u mnogim kompanijama. Vodeća snaga na pravcu sticanja konkurentne prednosti je isporučivanje superiorne vrijednosti za potrošače, što ukratko predstavlja marketinšku orijentaciju preduzeća³⁰. „Marketing koncept predstavlja namjeru da se prepoznaju i razumiju potrebe i želje potrošača, i namjeru da se prilagode neki od elemenata marketing miksa, uključujući proizvod, u cilju zadovoljavanja tih potreba i želja³¹. Lancaster i Massingham identifikuju marketinški orijentisanu firmu na sljedeći način: „Marketinški orijentisana kompanija proizvodi robu i usluge koje potrošač želi da kupi, umjesto one koje firma želi da proda³². Prema Kotleru:

„Mudre marketinški orijentisane kompanije unapređuju sopstveno znanje o kupcima, tehnologije za povezivanje kupaca i razumijevanje njihovog poslovanja. Oni pozivaju kupce da učestvuju u kreiranju proizvoda. Spremni su da obrazuju fleksibilne tržišne ponude. Koriste usmjerenija sredstva i integrišu svoje marketinško komuniciranje da bi slali ujednačenu poruku u okviru svakog kontakta sa kupcem. Više koriste tehnologije kao što su video-konferencije, automatizacija prodaje, softver (software, engl.),

internet veb (web, engl.) stranice, intranet i ektranet. Dostupni su sedam dana u nedjelji, 24 časa dnevno putem telefona namijenjenog kupcima ili putem elektronske pošte. Oni imaju više mogućnosti da identifikuju profitabilne kupce i da uspostave različite nivoe usluge. Svoje distributivne kanale posmatraju kao partnere, a ne kao oponente. Sve u svemu, pronašli su način da svojim kupcima isporuče izvanrednu vrijednost.³³

Kohli i Jaworski definišu marketinšku orijentaciju kao organizaciono ponašanje, ili aktivnosti vezane za biznis, prema marketinškim principima, dok Narver i Slater posmatraju marketinšku organizaciju organizacionom kulturom.³⁴ U vezi s time, Kohli i Jaworski definišu tri grupe aktivnosti koje karakterišu marketinšku orijentaciju:

- (1) generisanje marketinških informacija u vezi sa sadašnjim i budućim potrebama potrošača,
- (2) distribucija informacija po sektorima i odjeljenjima organizacije, i
- (3) organizaciona odgovornost.³⁵

Narver i Slater vide marketinšku orijentaciju kao međudimenzionalnu konstrukciju sastavljenu od tri biheioralne komponente:

- (1) potrošačka orijentacija,
- (2) konkurentska orijentacija, i
- (3) međufunkcionalna koordinacija i dva kriterijuma donošenja odluka: dugoročni fokus i orijentacija na profit.³⁶

I konačno, na kraju ovoga pregleda literature, neophodno je istaći da je većina studija o značaju marketinške orijentacije rađena u razvijenim zemljama, prvenstveno u Sjedinjenim Američkim Državama. Pozitivan uticaj marketinške orijentacije na poslovne performanse preduzeća u zemljama u tranziciji je dokazan u istraživanju Hooleya i ostalih.³⁷ Na osnovu rezultata njihove studije, preduzeća u tranzicionim zemljama koja su prihvatila marketinšku orijentaciju su pokazala značajne pozitivne rezultate. Takođe, za naše istraživanje su svakako relevantni i rezultati istraživanja o efektima primjene koncepta marketinške orijentacije među MSP sprovedenog u Hrvatskoj.³⁸ U istraživanju je potvrđeno da preduzeća koja su više marketinški orijentisana imaju veći proporciju prihoda od izvoza kao i od inovacija.



Slika 1. Razlika između konceptije prodaje i konceptije marketinga

(Izvor: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Osnove marketinga*, Zagreb: MATE, 2006, str. 16)

²⁸ Milisavljević, M., *Marketing*, 16. izdanje, Beograd: Savremena administracija, 1996, str. 17.

²⁹ Lancaster, G. i Massingham, L., *Menadžment u marketingu*, Beograd: PS Grmeč, 1997, str. 17-18.

³⁰ Pogledati u knjizi: Cravens, D. *Strategic Marketing*, Fifth Edition, Irwin McGraw-Hill, 1997.

³¹ Houston F. S., The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. Chicago: AMA, *Journal of Marketing*, 50 (2), 1986, str. 81-87, citat preuzet sa str. 86.

³² Lancaster, G. i Massingham, L., *Menadžment u marketingu*, Beograd: PS Grmeč, 1997, str. 198.

³³ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1999, str. 22.

³⁴ Pogledati u radovima: Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implications, *Journal of marketing*, 54, 1990, str. 1-18. i Narver, J.C., and Slater, S.F., The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 62, 1990, str. 20-35.

³⁵ Ibid., str. 1-18.

³⁶ Narver, J.C., and Slater, S.F., The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 62, 1990, str. 20-35.

³⁷ Hooley, G.J., Cox, A.J., Fahy, J., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B., Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model, *Journal of Market-Focused Management*, 4 (3), 1999, str. 259-278.

³⁸ Rajh, E. and Božić, Lj., Market orientation of Enterprises in Croatia. Proceedings of International Round Table Conference: Comparative Analysis of Economic Transition – Russian Federation, Croatia and SEE Countries, *Institute of Economics*, 2005, str. 175-186.

U gornjem prikazu se vide glavne razlike između ova dva koncepta. Istraživačko pitanje koje se samo po sebi nameće je zašto MSP u tranzicionim zemljama, a pogotovo MSP u Bosni i Hercegovini ne primjenjuju marketinški koncept, iako postoje empirijski dokazi o uspjehu primjene ovoga koncepta mjereni povećanjem prihoda, stepena komercijalizacije kontinuiranih i diskontinuiranih inovacija i dugoročnog profita?

3. ISTRAŽIVANJE O POSTOJANJU VEZE IZMEĐU PLANIRANJA MARKETINGA I POSLOVNOG USPJEHA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Istraživanje³⁹ je sprovedeno upitnikom čija pitanja su dizajnirana na način da su ispitivala i činjenice i stavove, te je istraživanje imalo karakteristike i kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja. Po kojem se modelu ponašaju MSP u Banjoj Luci? Istraživanje je potvrdilo ono što se u akademskoj zajednici odavno znalo: preduzeća ne ulažu u tzv. intangible assets (engl.) ili neopipljivu imovinu (istraživanje i razvoj, inovacije, obrazovanje i edukaciju zaposlenih, neznatne su veze između preduzeća i obrazovnih ustanova) ili to rade na neznatno niskom nivou. Dugoročno posmatrano, poslovanje na lokalnom tržištu, bez ulaganja u istraživanje, razvoj, transfer novih tehnologija, obrazovanja i edukacije zaposlenih, u očekivanju ulaska BiH u Evropsku uniju i dalje će pogoršati konkurentsku poziciju naših preduzeća i konkurentnost privrede uopšte. Predstavimo dio rezultata istraživanja koja se tiču povezanosti između poslovnog i marketinškog planiranja i poslovnog uspjeha MSP. Primjenom Hi-kvadrat testa, veći statistički značaj koji potvrđuje korelaciju između nezavisnih varijabli i zavisne varijable (uspješnost preduzeća) našli smo u sljedećim slučajevima:

Tabela 1. Distribucija odgovora na pitanje:

Veza između posjedovanja biznis plana i ukupnog prihoda u preduzećima?

Count		Crosstab		
		Finansijski pokazatelj: Prihodi od prodaje		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Da li posjedujete biznis plan?	da	10	34	44
	ne	7	8	15
	Total	17	42	59
Chi-Square Tests		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		3.126 ^a	1	.077
N of Valid Cases		59		

Ne postoje statistički značajne razlike u prihodima od prodaje kod preduzeća koja ne posjeduju biznis plan i onih sa biznis planom,

iako je razlika blizu statistički značajne na nivou 0.05 (značajnost hi kvadrata je 0.077). Vidimo da u grupi preduzeća koja imaju prihode preko 1 milion KM ima prilično više onih sa biznis planom, što nam ipak govori da je veća uspješnost preduzeća koja planiraju svoje poslovne aktivnosti i formalizuju svoje planove. Ako uporedimo ukupnu aktivu preduzeća koja planiraju svoje poslovne aktivnosti i onih koja to ne rade, doći ćemo do interesantnih podataka o korelaciji između varijabli, što možete vidjeti u Tabeli 2.

Tabela 2. Distribucija odgovora na pitanje:

Veza između posjedovanja biznis plana i iznosa ukupnog kapitala preduzeća?

Count		Crosstab		
		Finansijski pokazatelj: Ukupan kapital		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Da li posjedujete biznis plan?	da	12	28	40
	ne	7	3	10
	Total	19	31	50
Chi-Square Tests		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		5.433 ^a	1	.020
N of Valid Cases		50		

U ovome slučaju primjećujemo statistički značajne razlike na nivou 0.05 (značajnost hi kvadrata je 0.02). Vidimo da je u grupi preduzeća sa ukupnim kapitalom preko 1 milion KM veća razlika između preduzeća sa biznis planom i preduzeća bez plana nego kod preduzeća sa kapitalom ispod 1 milion. Znači da sa ukupnjavanjem kapitala posjedovanje biznis plana dolazi do izražaja, tj. planiranjem aktivnosti i uspješnost preduzeća je veća. Slične rezultate smo dobili posmatrajući varijable posjedovanje biznis plana i ukupne aktivne, što možemo vidjeti u tabeli 3.

Tabela 3. Distribucija odgovora na pitanje:

Veza između posjedovanja biznis plan i iznosa ukupne aktivne preduzeća?

Count		Crosstab		
		Finansijski pokazatelj: Ukupna aktiva		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Da li posjedujete biznis plan?	da	7	28	35
	ne	7	3	10
	Total	14	31	45
Chi-Square Tests		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		9.073 ^a	1	.003
N of Valid Cases		45		

I u ovome slučaju primjećujemo statistički značajne razlike na nivou 0.01 (značajnost hi kvadrata je 0.003). Vidimo da je u grupi preduzeća sa ukupnom aktivom preko 1 milion KM veća razlika

³⁹ U periodu između novembra 2009. godine i januara 2010. godine, u dvije faze je sprovedeno istraživanje za potrebe izrade nacrt Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u gradu Banjoj Luci 2010-2015. godina. Upitnik se sastojao od ukupno 32 pitanja, i to zatvorenih pitanja, pitanja sa više mogućih odgovora, pitanja u formi odgovora Likertovim skalama, uz opisno ocjenjivanje stavova ispitanika, i nekoliko otvorenih pitanja. U periodu od 10.11.2009. do 15.01.2010. urađeno je prikupljanje anketnih upitnika direktnim slanjem upitnika elektronskim putem metodom slučajnog uzorka, s time da je stepen odgovora iznosio 24,85%. Uzorak je obuhvatao 87 preduzeća iz Banje Luke. Upitnici su poslani na oko 350 adresa. Zainteresovanost naših privrednika za bilo koju vrstu istraživanja je zaista na izuzetno niskom nivou, što svakako otežava posao akademskoj zajednici. Reprezentativnost uzorka je osigurana (N=87) i u odnosu na statističku masu, uzorak iznosi 2,18% (ako uzmemo u obzir podatak da je prema procjeni PIO Republike Srpske u Banjoj Luci u maju 2009. godine bilo registrovanih oko 3.982 preduzeća svih veličina, ne računajući preduzetničko-zanatske djelatnosti).

između preduzeća sa biznis planom i bez plana, dok kod preduzeća sa manjom aktivom te razlike nema. Kao i u prethodnom slučaju, ovo znači da sa ukupnjavanjem aktive posjedovanje biznis plana dolazi do izražaja. Sa aspekta planiranja marketinga, takođe smo dobili rezultate koji potvrđuju statističku značajnost između varijabli posjedovanja marketig plana i ukupnog prihoda, što možemo vidjeti u tabeli 4.

Tabela 4. Distribucija odgovora na pitanje:

Veza između posjedovanja marketing plana i iznosa ukupnog prihoda preduzeća?

Count		Crosstab		
		Finansijski pokazatelji: Prihodi od prodaje		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Posjedujete li marketing plan?	da	3	22	25
	ne	13	20	33
	Total	16	42	58
Chi-Square Tests		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		5.343 ^a	1	.021
N of Valid Cases		58		

Iz ovih podataka možemo uočiti statistički značajne razlike na nivou 0.05 (značajnost hi kvadrata je 0.021). Vidimo da je u grupi preduzeća sa ukupnim prihodima ispod 1 milion KM veća razlika između preduzeća sa marketing planom i bez plana, dok kod preduzeća sa prihodima preko 1 milion KM razlike gotovo da nema. I pored toga što se vidi da dosta firmi nema nikakav marketing plan, vidimo da postoji tendencija da marketing plan dobija na značaju sa većim prihodima, jer ga većina firmi sa prihodom ispod 1 mil. KM i nema (svega 3 firme ispod 1 mil. KM imaju marketinški plan). U sljedećoj tabeli vidjećemo razliku između preduzeća koja posjeduju marketinški plan i onih koja ne posjeduju marketinški plan i ukupne aktive preduzeća.

Tabela 5. Distribucija odgovora na pitanje:

Veza između posjedovanja marketing plana i iznosa ukupne aktive preduzeća?

Count		Crosstab		
		Finansijski pokazatelji: Ukupna aktiva		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Posjedujete li marketing plan?	da	3	18	21
	ne	10	13	23
	Total	13	31	44
Chi-Square Tests		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		4.494 ^a	1	.034
N of Valid Cases		44		

Iz tabele možemo zaključiti da postoje statistički značajne razlike na nivou 0.05 (značajnost hi kvadrata je 0.034). U grupi preduzeća sa ukupnom aktivom iznad 1 milion KM imamo veći broj preduzeća koja posjeduju marketing plan, dok je u grupi onih ispod 1 milion KM upravo obrnuto. Ovo takođe govori u prilog tome da marketing plan dobija na značaju sa porastom aktive preduzeća. U istraživanju smo došli do sljedećih podataka: 71% ispitanika u banjolučkim preduzećima ima izrađen biznis plan, 43% ima marketing plan, a 18% koristi usluge agencija za istraživanje tržišta. Ipak, velika

većina MSP ne koristi usluge agencija za istraživanje tržišta. Najveći broj MSP, 46% ne koristi usluge marketinških ili agencija za istraživanje tržišta zato što su, po njihovom mišljenju preskupe, dok 12% ne vjeruje u njihov kvalitet.

ZAKLJUČAK

Mala i srednja preduzeća koja primjenjuju filozofiju marketinga, u najvećem broju slučajeva, što potvrđuje pregled literature, postižu bolje rezultate od preduzeća koja ne primjenjuju koncept marketinški orijentisane organizacije. Međutim, ne postoje empirijski dokazi koji potvrđuju superiornost primjene marketinškog koncepta u MSP. Preduzeća koja praktikuju izradu biznis i marketinških planova, ostvaruju bolje poslovne rezultate. Kada je riječ o malim i srednjim preduzećima iz Banje Luke, istraživanje je pokazalo da generalno posluju loše:

- jer vlasnicima i menadžerima prvenstveno nedostaje bazičnih znanja iz ekonomije i menadžmenta malog biznisa oličeni;
- ne poznaju vlastite proizvodno-uslužne kapacitete i strukturu troškova, pogotovo ne mogu da donose kvalitetne poslovne odluke u kratkom i dugom roku na osnovu poznavanja zakonitosti kretanja troškova i iskorišćenosti kapaciteta;
- ne planiraju poslovne i marketinške aktivnosti, ne rade permanentno istraživanje tržišta; ovaj zaključak o planiranju ne možemo donijeti za banjolučka preduzeća u potpunosti. Međutim, pitanje za dalje istraživanje je da li preduzeća koja praktikuju izradu biznis plana to rade iz nužde, zbog zahtjeva finansijskih i kreditno-garantnih ustanova ili je to dio strateškog opredjeljenja preduzeća;
- istraživanje u Banjoj Luci je potvrdilo da postoji statistički značajna korelacija između preduzeća koja imaju biznis plan i ukupnog kapitala i aktive preduzeća, te između preduzeća koja imaju marketinški plan i ukupnog prihoda i ukupne aktive preduzeća;
- ne razumiju marketinški koncept poslovanja i predominantno su prodajno orijentisani;
- uglavnom ne posjeduju niti jedan od sertifikata sistema kvaliteta;
- nemaju na raspolaganju kvalitetna eksterna sredstva finansijske i nefinansijske podrške;
- nisu povezani sa univerzitetima tako da ne možemo govoriti o transferu znanja i novih tehnologija;
- većina preduzeća nije zainteresovana da učestvuje u klasterima.

Istraživanje je pokazalo i da preduzeća koja praktikuju poslovno planiranje i planiranje marketinga, ipak postižu bolje poslovne rezultate mjerene povećanim ukupnim prihodom, povećanjem aktive i kapitala, što potvrđuje tezu da takva preduzeća, primjenom koncepta marketinga, uz dejstvo drugih faktora, obezbjeđuju veći rast i razvoj preduzeća, čemu većina MSP teži.

LITERATURA

1. Blankson, C. and Stokes, D., Marketing practices in the UK small business sector, Marketing Intelligence & Planning, 20 (1), 2002, str. 49-61.
2. Campbell-Hunt, C., What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis, Strategic Management Journal, 21, 2000, str. 127-154.

3. Chaston, I and Mangles, T., *Small Business Marketing Management*, Palgrave MacMillan, ISBN: 978-0-333-98075-0, ISBN10: 0-333-98075-1, 2002.
4. Cravens, D. *Strategic Marketing, Fifth Edition*, Irwin McGraw-Hill, 1997.
5. Denison, T. and McDonald, M., *The Role of Marketing Past, Present and Future*, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1), 1995, str. 54-76.
6. Dostić, M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Drugo izdanje, Sarajevo: Ekonomski fakultet, 2003.
7. Hannon, P. D. and Atherton, A., *Small Firm Success and the Art of Orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (2), 1998, str. 102-119.
8. Harris, L. C., *Cultural Obstacles to Market Orientation*, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4 (2), 1996, str. 36-52.
9. Hogarth-Scott, S., Watson, K. Wilson, N., *Do small businesses have to practice marketing to survive and grow? Marketing Planning and Intelligence*, 14 (1), 1996, str. 6-18.
10. Hooley, G.J, Cox, A.J., Fahy, J., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B., *Marketing*
11. *Capabilities and firm performance: a hierarchical model*, *Journal of Market-Focused Management*, 4 (3), 1999, str. 259-278.
12. Houston F. S., *The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not*. Chicago: AMA, *Journal of Marketing*, 50 (2), 1986, str. 81-87.
13. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., *Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implications*, *Journal of marketing*. 54, 1990, str. 1-18.
14. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Osnove marketinga*, Zagreb: MATE, 2006.
15. Kotler, P., *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izdanje, Zagreb: Mate, 2001.
16. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing, Second European Edition*, New Jersey: Prentice Hall, 1999.
17. Lancaster, G. i Massingham, L., *Menadžment u marketingu*, Beograd: PS Grmeč, 1997.
18. Levitt, T., *Marketing Myopia*, *Harvard Business Review*, 1960, str. 24-27.
19. Milisavljević, M., *Marketing*, 16. izdanje, Beograd: Savremena administracija, 1996.
20. Macura, P., *Marketing – mikro, mala i srednja preduzeća*, Banja Luka: Ekonomski fakultet, 2009.
21. Narver, J.C., and Slater, S.F., *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, *Journal of Marketing*, 62, 1990, str. 20-35.
22. Pelham, A. M., *Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms*, *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 2000, str. 48-67.
23. Perry, S. C., *The relationship between written business plans and the failure of small businesses*, U.S., *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 2001, str. 201-208.
24. Rafiq, M. and Pallett, R.A., *Marketing Implementation in the UK Engineering Industry*, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (4), 1996, str. 13-35.
25. Rajh, E. and Božić, Lj., *Market orientation of Enterprises in Croatia. Proceedings of International Round Table Conference: Comparative Analysis of Economic Transition – Russian Federation, Croatia and SEE Countries*, Institute of Economics, 2005, str. 175-186.
26. Romano, C. and Ratnatunga, J., *The Role of marketing: Its impact on small enterprise research*, *European Journal of Marketing*, 29 (7), 1995, str. 9-30.
27. Rue, L. W. and Ibrahim, N. A., *The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business*, *Journal of Small Business Management*, 36 (4), 1998, str. 24-32.
28. Simpson, M. and Padmore, J., *Marketing in SMEs*, Sheffield: Sheffield University Management School, UK, Discussion Paper No. 2005.08, 2005.
29. Siu, W. and Kirby, D.A., *Approaches to small firm marketing: A Critique*. *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 1998, str. 40-60.

Summary

Marketing as a concept and philosophy of companies from Bosnia and Herzegovina is not fully understood nor fully implemented. The largest number of companies is sales oriented. It especially comes into play in small and medium sized enterprises which form the core of European, as well as the B&IH economy. Research worldwide has shown that although there is no consensus in the academic community which confirmed superiority of small and medium sized enterprises that have adopted the marketing concept of business, particularly in relation to other concepts, companies that have applied it to rule as a result of the application, improved performance measured by increasing export, a larger percentage of innovation and increased profit. In this paper, we investigated whether there is a correlation between small and medium sized enterprises from the area of Banja Luka who practice marketing planning and business planning in general and the success of their business. Research in Banja Luka has confirmed that there is a statistically significant correlation between companies with a business plan and the total capital and assets of the company and between companies that have marketing plan and the total revenue and total assets of the company.