

## UTJECAJ STUPNJA USVOJENOSTI MARKETING KONCEPCIJE NA PROFITABILNOST PODUZEĆA

*Autori su u radu istražili utjecaj stupnja usvojenosti marketing koncepcije na profitabilnost poduzeća izraženog putem ROA, jer tržišna orijentacija kao primjena marketing koncepcije univerzalno je prihvatljiva filozofija za istraživana poduzeća u Hrvatskoj. Nalaz njihova istraživanja potvrđuje hipotezu ovog rada da primjena marketing koncepcije pridonosi profitabilnosti poduzeća.*

### Uvod

Marketing koncepcija jedna je od poslovnih filozofija kojom organizacije provode svoje tržišne aktivnosti radi dosezanja vlastitih ciljeva razmjene. Prema marketing koncepciji osnovni cilj poduzeća – stvaranje dobiti – ostvaruje se zadovoljenjem kupaca. U literaturi se često navodi da upravo takav pristup usmjeren na isporuku superiorne vrijednosti kupcu značajno pozitivno pridonosi uspješnom poslovnom ostvarenju. Ipak su do danas istraživanja koja ispituju vezu tržišne orijentacije poduzeća<sup>1</sup> i poslovnog ostvarenja malobrojna. Jedno od prvih istraživanja takve vrste provode Kohli i Jaworski<sup>2</sup>, pa empirijskim testiranjem postavljenih hipoteza<sup>3</sup> nalaze da je tržišna orijentacija značajna determinanta poslovnog ostvarenja, i to u različitim situacijama turbulencije tržišta, intenziteta konkurencije ili stupnja tehnoloških promjena. Do nalaza o pozitivnom utjecaju tržišne orienta-

---

\* A. Nefat, doktor znanosti, viši asistent Fakulteta ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula. A. Belullo, doktor znanosti, viši asistent Fakulteta ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula. Članak primljen u uredništvu: 28. 09. 2000.

<sup>1</sup> Prema definiciji, tržišno orijentiranima nazivaju se ona poduzeća koja dosljedno provode marketing koncepciju.

<sup>2</sup> Kohli, A. K. i B. J. Jaworski: "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, April, 1990, str. 1-18.

<sup>3</sup> Jaworski, B. J. i A. K. Kohli: "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, July, 1993., str. 53-70.

cije na poslovno ostvarenje nešto drugačijim metodološkim pristupom dolaze i Narver i Slater<sup>4</sup>. Navedena su istraživanja provedena u marketing okruženju različitim od onog postojećeg u Hrvatskoj, no stav je autora da bez obzira na prilike okruženja dugoročno zadovoljenje kupaca isporukom superiorne vrijednosti u pravilu pozitivno utječe na rezultate poslovanja. Time se ujedno definira osnovna hipoteza rada.

U svrhu testiranja postavljene hipoteze, anketnim se istraživanjem dobijeni rezultati o stupnju usvojenosti marketing koncepcije regresijskom analizom dovede u vezu s raspoloživim relevantnim podacima o poslovnom ostvarenju.

U prvom se poglavlju istražuje poimanje marketing koncepcije i tržišne orijentacije. Svrha teorijskog razmatranja jest oblikovati konstrukciju tržišne orijentacije koja se konceptijski razlikuje od one korištene u prethodno navedenim istraživanjima, na osnovi čega se sastavlja anketni upitnik o stupnju usvojenosti i primjene marketing koncepcije u poduzećima.

U drugom se poglavlju razmatra odnos marketing koncepcije i profitabilnosti u svjetlu koncepta isporuke superiorne vrijednosti kupcu, za čije je provođenje prijeko potrebna primjena instrumentarija suvremeno shvaćene marketing koncepcije poslovanja.

Poglavlje o metodologiji istraživanja sadrži opis obilježja uzorka, konceptijske osnove tržišne orijentacije i anketnog upitnika i primijenjenog statističkog postupka, a u narednom su poglavlju prikazani i obrazloženi rezultati istraživanja.

## **Poimanje marketing koncepcije i tržišne orijentacije**

Marketing koncepcija kao filozofija poslovanja, ili jednostavno način poslovanja, svoju afirmaciju doživljava u pedesetim godinama ovoga stoljeća, čime postaje i predmetom zanimanja znanstvenih krugova. Rezultat opsežnog bavljenja marketing koncepcijom, kao zapažanja da bi prije donošenja odluka o proizvodnji pažnju prije svega valjalo obratiti željama i potrebama kupaca, jest izvođenje više njezinih definicija. Najjednostavnije definicije te poslovne filozofije upravo jednostavno naglašavaju presudan značaj kupaca, kao, npr.: “filozofije koja kaže da se marketing aktivnosti moraju usmjerivati prema kupčevim potrebama i željama”.<sup>5</sup> Ipak, se marketing koncepcija uobičajeno definira šire, implicirajući time potpunije njezine glavne sastavnice, poput njezinih definicija kao “filozofije poslovnog upravljanja, zasnovane na prihvaćanju u kompaniji potrebe za orijentacijom na kupca, profitnoj orijentaciji i spoznaji značajne uloge marketinga u priopćivanju potrebe kupaca svim značajnim odjelima u korporaciji”<sup>6</sup>, “filozofije

---

<sup>4</sup> Narver, J. C. i S. F. Slater: “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, October 1990., str. 20-35.

<sup>5</sup> Keegan, W. J., S. E. Moriarty i T.R. Duncan: “Marketing”, Prentice-Hall, Inc., 1995., str. 16.

<sup>6</sup> McNamara, C. P.: “The Present Status of the Marketing Concept”, *Journal of Marketing*, 36, January, 1972., str. 51.

poslovanja koja navodi da je zadovoljenje potreba kupaca ekonomsko i socijalno opravdanje postojanja kompanije. Prema tome, sve aktivnosti kompanije u proizvodnji, financijama i marketingu moraju biti posvećene prvo određivanju toga što kupac želi, a potom zadovoljenju tih želja uz ostvarenje razumne dobiti<sup>7</sup>. Slično, promatra se i kao “stanje mnijenja korporacije koje ističe integraciju i koordinaciju svih marketinških funkcija koje se povratno stapaju sa svim drugim funkcijama, a radi osnovne svrhe stvaranja maksimalne dugoročne dobiti korporacije”<sup>8</sup> ili “ideja maksimizacije dugoročne profitabilnosti kroz integraciju marketinga s ostalim dijelovima kompanije i zadovoljenje kupčevih potreba i želja”<sup>9</sup>.

Dok je orijentacija na potrebe kupaca centralni element marketing koncepcije, neke od, posebno novijih definicija, uočavaju značaj konkurencije, pa je marketing koncepcija “filozofija koja kaže da su planiranje i koordinacija svih aktivnosti u smjeru primarnoga cilja zadovoljenja kupčevih potreba najdjelotvornije sredstvo postizanja konkurentske prednosti i ostvarenja ciljeva kompanije”<sup>10</sup>. Dalje je, značajno unapređenje shvaćanja marketing koncepcije uvažavanje strateškog pristupa tržištu, pa se marketing koncepcija može shvatiti i kao “fokusiran na tržište i orijentiran na kupca koordiniran marketinški napor, usmjeren stvaranju zadovoljenja kupca kao ključa u zadovoljavanju organizacijskih ciljeva”<sup>11</sup>.

Jednu od novijih definicija marketing koncepcije uobličuje Webster, smatrajući je “izričajem organizacijske kulture, usuglašenim skupom zajedničkih vrijednosti između zaposlenika kompanije, koji predstavlja usvajanje činjenica da je kupac prvi u svim odlukama upravljačkog i operativnog djelovanja. Zahtijeva da svi u organizaciji svoje djelovanje promatraju i vrednuju kroz isporuku vrijednosti kupcu”<sup>12</sup>. Tom se definicijom element integriranog marketinga podiže na višu razinu korporacijske kulture, koju, međutim, valja promatrati kao načinom poslovanja u duhu prožetosti cijele firme postavkama marketing koncepcije.

Za razliku od marketing koncepcije kao poslovne filozofije, njezina se dosljedna primjena u praksi poduzeća naziva tržišnom orijentacijom. Istraživanja operacionalizacije marketing koncepcije novijeg su datuma, između njih jedno od prvih provode Kohli i Jaworski. Empirijskim istraživanjem tržišnu orijentaciju definiraju kao “široj organizaciji stvaranje informacija o tržištu koje se odnose na tekuće i buduće potrebe kupaca, širenje tih informacija između odjela i rea-

---

<sup>7</sup> Stanton, W. J.: “Fundamentals of Marketing”, McGraw-Hill, Inc., 1975., str. 13.

<sup>8</sup> Felton, A. P.: “Making the Marketing Concept Work”, Harvard Business Review, 37, July-August, 1959., str. 55.

<sup>9</sup> Bovee, C. L. i J. V. Thill: “Marketing”, McGraw-Hill, Inc., 1992., str. 14.

<sup>10</sup> Boyd, H. W., Jr. i O. C. Walker, Jr.: “Marketing Management: A Strategic Approach”, Richard D. Irwin, Inc., 1990., str. 70.

<sup>11</sup> Kotler, Ph.: “Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola”, Informator, Zagreb, 1994., str. 19.

<sup>12</sup> Webster, F. E., Jr.: “Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create Customer”, Orineted Company, John Wiley & Sons, 1994., str. 9-10.

giranje cjelokupne organizacije na njih”<sup>13</sup>. Pritom se mehanizam prikupljanja informacija ne odnosi samo na istraživanje tržišta, već i na praćenje ostalih zbivanja u okruženju, uključujući i poznavanje konkurencije. Tržišnu orijentaciju šire shvaćaju Narve i Slater, definirajući je kao “organizacijsku kulturu koja najefektivnije<sup>14</sup> i najefikasnije<sup>15</sup> uspostavlja potrebno ponašanje za stvaranje superiorne vrijednosti za kupce i stoga kontinuirano superiorno ostvarenje posla”<sup>16</sup>. Sličnu definiciju tržišne orijentacije poput prethodne daju Deshpande, Farley i Webster. Tako, orijentaciju prema kupcima definiraju kao “skup vjerovanja koji na prvo mjesto stavlja interese kupaca, istodobno ne isključujući sve ostale zainteresirane, poput vlasnika, menadžera i zaposlenika, a u svrhu dugoročno profitabilnog poduzeća”<sup>17</sup>.

U novije se vrijeme poduzeća koja primjenjuju marketing koncepciju nazivaju i tržišno vođenima. U tom smislu Webster navodi da, iako orijentacija prema kupcima ostaje primarna ideja koncepcije marketinga, biti tržišno vođen također znači i “razumijevanje preklapanja kupčevih potreba i sposobnosti firme u kontekstu ponude konkurentskih proizvoda, jer te tri komponente čine kupčevu definiciju vrijednosti”<sup>18</sup>. Isti autor najobuhvatnije opisuje operativne komponente za postizanje tržišnovodene firme, a to su:<sup>19</sup> kupac u središtu pozornosti cjelokupne firme, oslušivanje kupaca, definiranje i njegovanje osobitih sposobnosti, definiranje marketinga kao skupa tržišnih informacija, precizan izbor ciljnih tržišta, upravljanje usmjereno profitabilnost, zvijezda vodilja jest kupčeva vrijednost, dopustiti kupcu da definira kvalitetu, mjerenje očekivanja kupaca i upravljanje, nužna izgradnja dugoročnog odnosa i lojalnosti kupaca, definiranje posla kao usluge, neprestana poboljšanja i inovacije, upravljanje kulturom, rast u partnerstvu i udruženjima i ukinuće marketing birokracije.

## Odnos marketing koncepcija i profitabilnosti

Razmatranje odnosa marketing koncepcije i postignuća profitabilnog poslovanja u svojoj biti zadire u samu svrhu poslovanja. Razlogom zašto neko poduzeće stupa u odnose razmjene na tržištu najšire se može smatrati doprinos

---

<sup>13</sup> Kohli, A.K. i B.J. Jaworski, op.cit., str. 6.

<sup>14</sup> Odnosi se na strategijsku razinu - činiti prave stvari - stvaranje i zadržavanje kupaca, prema: Osmanagić-Bedenik, N.: “Potencijali poduzeća”, Alinea, zagreb, 1993., str. 50.

<sup>15</sup> Odnosi se na operativnu razinu - činiti stvari na pravi način - maksimizacija unutarnjih pokazatelja, op. cit., str. 50.

<sup>16</sup> Narver, J.C. i S.F. Slater, op.cit., str. 21.

<sup>17</sup> Deshpande, P., Farley J. U. i F. E. Webster: “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, Journal of Marketing, January 1993., str. 27.

<sup>18</sup> Webster, F. E., Jr.: “Market-Driven Management”, op.cit., str. 272.

<sup>19</sup> Webster, F. E., Jr.: “Executing the New Marketing Concept”, Marketing Management, Vol. 3, No. 1., str. 10.

dobrobiti ljudi osiguranjem potrebnih dobara i usluga uz razumne troškove.<sup>20</sup> Pritom svako poduzeće teži ispunjenju ekonomske svrhe postojanja - ostvarenju što više dobiti u apsolutnom iznosu, odnosno postignuću što više djelatnosti, promatrano kao odnos rezultata i ulaganja. Glavna osnova iznadprosječnog ostvarjenja firme u dugom roku na konkurentskom tržištu jest postizanje i održavanje konkurentске prednosti, koja se u pravilu postiže isporukom superiorne vrijednosti za kupce, tj. percipiranom superiornošću ponude kupaca u dimenzijama koje su za kupce značajne. Konkretno, kupac teži dobivanju što veće koristi uz što niže troškove, a to izravno može biti u konfliktu s težnjom poduzeća da ostvari što višu cijenu proizvoda uz što niža pripadajuća ulaganja. Obostrano zadovoljenje u duhu suvremene marketing koncepcije postiže se, prije svega, usmjerenjem na one kupce, preferencije kojih odgovaraju ponudi koja se stvara osobitim sposobnostima poduzeća. Nakon osnovnog određenja ciljnog tržišta, teži se razvitku dugoročnog odnosa, tj. lojalnosti kupca, što pruža veću mogućnost za profitabilnost, jer su postojeći kupci skloni spoznati veću vrijednost proizvoda i platiti malo više za dodatnu vrijednost koja se pruža kontinuiranim inovacijama. Lojalnost kupaca moguće je stvoriti usmjerenjem na stvaranje vrijednosti za kupce, u obliku, npr., visoke kvalitete, dodatnih usluga, snažne marke, široke distribucije ili inovativne ponude. Takav pristup podrazumijeva postojanje odgovarajućih osobitih sposobnosti poduzeća izraženih kao kombinacija superiornih marketinških, tehničkotehnoloških i menadžerskih vještina, uz posjedovanje kvalitetnih resursa. Idealno, cjelokupno poslovanje mora biti prožeto duhom zadovoljenja kupca.

Budući da uvijek postoji i cjenovna granica prihvaćenosti proizvoda, bez obzira na koristi koje proizvod pruža, prijeko su potreban uvjet profitabilnog poslovanja niski troškovi proizvodnje, koji se uz interne racionalizacije mogu postići proizvodnim i procesnim inovacijama. Tako, smanjenje troškova mora rezultirati nižom cijenom, što u pravilu utječe na bolju prihvaćenost proizvoda, uobičajeno na veći tržišni udio i u konačnici na višu profitabilnost poslovanja.

U smislu dosadašnjeg izlaganja usvaja se definicija dobiti kao "mjera vrijednosti koju je poduzeće stvorilo za kupca i indikator toga kako je dobro poduzeće razumjelo kupčeve potrebe i to razumijevanje pretočilo u proizvode i usluge koji isporučuju superiornu vrijednost"<sup>21</sup>.

Jedno od pitanja u vezi s odnosima marketing koncepcije i profitabilnosti koje se susreće u literaturi jest njihov međusobni odnos. Tako se veoma često nailazi na stav da je profitabilnost sastavna komponenta marketing koncepcije. Ipak, empirijskim istraživanjem Kohli i Jaworski<sup>22</sup> dolaze do nalaza da je profitabilnost posljedica, a ne sastavni dio tržišne orijentacije. Slično, Narver i Slater profitabilnost ne promatraju kao sastavnicu tržišne orijentacije, već kao pojam koji jest u

---

<sup>20</sup> Weinhrich, H. i H. Koontz: "Menedžment", Mate, 1994., str. 143.

<sup>21</sup> Webster, f. E., jr.: "Executing the New Marketing Concept", op.cit., str. 11.

<sup>22</sup> Kohli, A. i B. J. Jaworski, op.cit., str. 3.

uskoj vezi, ali se ispravno sagleda kao cilj poslovanja, i kao takav kao osnovni razlog provođenja marketinških aktivnosti poduzeća. Marketing koncepcijom izrazito se ističe značaj zadovoljenja kupaca, ali autori smatraju da to nema ekonomske opravdanosti ako ne donosi dobit, odnosno ako dugoročno zadovoljstvo kupaca ne rezultira dugoročnom profitabilnošću. Za potrebe ovoga rada usvaja se stav da primjena marketing koncepcije pridonosi tome da budu postignuti ciljevi organizacije, pa se u skladu s time oblikuje hipoteza: H1: Primjena postavki marketing koncepcije u poduzeću pozitivno je korelirana s poslovnim ostvarenjem.

### Mjerenje profitabilnosti

Budući da apsolutni iznos dobiti malo govori kada se mjeri efikasnost poslovanja, u tu se svrhu primjenjuje metoda odnosa vrijednosti. Bit je te metode stavljanje u odnos dvaju podataka o poslovanju, a rezultat je toga pokazatelj kao viši oblik informacije o poslovanju, koji, iako kvantitativan po karakteru, upućuje na kvalitetu ekonomije poslovanja.<sup>23</sup>

Iako se u literaturi susreće više različitih načina mjerenja profitabilnosti, u osnovi postoje dvije vrste pokazatelja profitabilnosti: "oni koji pokazuju profitabilnost u odnosu na prodaju i oni koji pokazuju profitabilnost u odnosu na ulaganja"<sup>24</sup>.

Uobičajeni pokazatelj profitabilnosti u odnosu na prodaju jest neto profitna marža ili profitna stopa koja pokazuje koliko je ostvarenje dobiti na jedinicu prihoda od prodaje. Drugim riječima, ukazuje na efikasnost poslovanja nakon odbitka troškova i poreza.

Druga skupina pokazatelja profitabilnosti promatra stopu povrata ulaganja. Tri osnovne mjere profitabilnosti ulaganja jesu:<sup>25</sup> (1) povrat ukupnog kapitala, pri čemu se ulaganjima smatraju dugoročne obveze i vlasnički udjeli dioničara ili vlasnika, (2) povrat vlasničkih udjela dioničara, i (3) povrat ukupnih sredstava.

Svaki od tih pokazatelja prikazuje efikasnost korištenja pojedine kategorije ulaganja izražene u nazivniku, a izbor pokazatelja ovisi o preferencijama i o potrebama analize. Prilikom izračuna profitne stope i pokazatelja povrata ukupnog kapitala i povrata ukupnih sredstava uputno je izvršiti usklađivanje neto dobiti, i to tako da se brojniku dodaje iznos rashoda od kamata.

U ovom je radu za izražavanje profitabilnosti poduzeća izabran pokazatelj rentabilnosti ukupne imovine (ROA). Iako su troškovi financiranja u našim uv-

---

<sup>23</sup> Holjevac, I. A.: "Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom", Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998., str. 55.

<sup>24</sup> Van Horne, J. C.: "Financijsko upravljanje i politika", Mate, Zagreb, 1993., str. 778.

<sup>25</sup> Alexander Hamilton Institute, Kompletan financijski i poslovni savjetnik, Potecon, Zagreb, 1998., str. 471.

jetima visoki i rashodi od kamata značajna stavka mnogih poduzeća, usklađivanje netodobiti nije bilo moguće provesti zbog nemogućnosti izlučivanja toga podatka.

## **Metodologija istraživanja**

### ***Opis uzorka***

Uzorak istraživanja čini 130 hrvatskih poduzeća rangiranih prema dobiti prije oporezivanja, ali samo ona poduzeća koja se nalaze unutar 400 hrvatskih poduzeća prema veličini ukupnoga prihoda. Takvim su izborom uzorka obuhvaćena ona poduzeća koja su značajna za hrvatsko gospodarstvo i kod kojih uopće postoji veća vjerojatnost primjene marketing koncepcije. Ta poduzeća pripadaju raznolikim djelatnostima. Razlog izbora uzorka koji obuhvaća tako raznorodna poduzeća proizlazi iz nalaza prethodno navedenih istraživanja kojima se utvrđuje da primjena marketing koncepcije pozitivno utječe na profitabilnost u različitim prilikama okruženja. Dalje, u obzir je uzeta okolnost da pojedini elementi privlačnosti različitih tržišta drugačije utječu na profitabilnost poduzeća<sup>26</sup>, ali i nalaz da su razlike u profitabilnosti unutar industrije zbog konkurentske prednosti tri do pet puta veće nego razlike između djelatnosti zbog razlika u privlačnosti tržišta<sup>27</sup>. Drugim riječima, presudan bi čimbenik profitabilnosti morale biti marketinške aktivnosti kao sastavni dio poslovne strategije poduzeća kojima se postiže konkurentska prednost, a ne bitno obilježja čimbenika okruženja.

### ***Instrument istraživanja***

#### ***Koncepcijska osnova istraživanja***

Cilj anketnog ispitivanja jest utvrditi stupanj tržišne orijentacije istraživanih poduzeća. Oblikovanje instrumentarija istraživanja zasniva se na određenom shvaćanju pojma marketing koncepcije i na elementima njezine operativne primjene koja se naziva tržišnom orijentacijom poduzeća.

Na osnovi proučavanja relevantne literature, koje je teorijsko razmatranje dano u prethodnim poglavljima, oblikuje se konstrukcija poimanja sastavnica marketing koncepcije poduzeća (slika 1.).

---

<sup>26</sup> Utjecaj pojedinih čimbenika u Day, G.S.: "Market Driven Strategy: Processes for Creating Value", The Free Press, 1990., str. 118.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 381.

Slika 1.

## TEORIJSKA OSNOVA PRIMJENE MARKETING KONCEPCIJE U PODUZEĆIMA



Kako se vidi iz slike 1., primjena marketing koncepcije, prema shvaćanju autora, obuhvaća elemente: usmjerenje na kupca<sup>28</sup>, fokusiranje tržišta i integrirani marketing, gdje istodobno ideja i postupci tržišne orijentacija duboko prožimaju fundamentalnu organizacijsku kulturu poduzeća. Tako definirane sastavnice marketing koncepcije interaktivno djeluju u isporuci superiorne vrijednosti kupcu, idealno stvarajući dugoročno zadovoljstvo kupaca, koje u pravilu rezultira pozitivnim dugoročnim utjecajem na rezultate poslovanja. Potrebno je naglasiti da se u užem smislu profitabilnost ne smatra sastavnicom marketing koncepcije, već ciljem poslovanja i posljedicom uspješnog djelovanja cjelokupnog mehanizma.

<sup>28</sup> Slično nalazu Kohlija i Jaworskog u "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", op. cit., str. 3, smatra se da usmjerenje na kupca obuhvaća komponentu poznavanja i reagiranja na potrebe kupaca, ali šire i poznavanje cjelokupnog marketing okruženja koje dinamički utječe na potrebe kupaca i na saznanja o konkurenciji u odnosu na koju je potrebno postići konkurentsku prednost.



### *Anketni upitnik*

Pitanja kojima se u poduzeću mjeri operacionalizacija marketing koncepcije proizlaze iz prikazane konstrukcije i njih se deset odnosi na komponentu orijentacije na kupce, tri na primjenu ciljnog marketinga i četiri na provedbu integriranog marketinga i na shvaćanje tržišne orijentacije kao dio organizacijske kulture poduzeća. Intenzitet postojanja određenog izraza tržišne orijentacije mjeren je 3-stupnjevanom skalom koja označuje stanja slaganja, neslaganja i djelomičnog slaganja ispitanika.

Uz naveden najvažniji sadržaj anketnog upitnika, čiji su rezultati input statističke analize, anketni upitnik obuhvaća i pitanja o tome kako su ispitanici procijenili stupanj tržišne orijentacije, o osnovama ostvarenja dobiti, potom o mišljenju karaktera utjecaja tržišne orijentacije na rezultate poslovanja i o utjecaju ostalih čimbenika okruženja.

### *Analiza pouzdanosti*

Analizom pouzdanosti (Reliability Analysis) konstruirat će se mjerna skala da bi se poboljšala postojeća skala i procijenila pouzdanost skale kojom se koristiti. Analizu pouzdanosti skale u znanost su uveli psiholozi sedamdesetih godina ovog stoljeća. Tako se mogu naći pionirski radovi od Nunnallya (1970.), preko De Gruttijera i Van Der Kampa (1976.), Thorndykea i Hagena (1977.), Klinea (1979.,1986.) do Carminesa i Zellera (1980.).

Pouzdanost skale u analizi pouzdanosti zasniva se na korelaciji između pojedinih stavki koje čine skalu u odnosu na varijancu stavki. Smatra se da svaki anketni odgovor odražava u jednom svom dijelu stvarni rezultat kojim se opisuju određeni koncept, a u drugom dijelu slučajnu grešku, koja odražava subjektivnost odgovora na određeno pitanje. U tom kontekstu mjera pouzdanosti oslikava odnos stvarnog rezultata i slučajne greške. Tako se, na primjer, može se odrediti indeks pouzdanosti kao odnos varijance stvarnog rezultata i varijance ukupnih opažanja:

$$\text{Pouzdanost} = \frac{\sigma^2 (\text{stvarni rezultat})}{\sigma^2 (\text{ukupna opažanja})}$$

Varijanca zbroja svih stavki, tj. zbroja skale, bit će manja od zbroja varijanci stavki, jer je varijanca zbroja dviju stavki jednaka zbroju dviju varijanci manje dva puta kovarijanca. Stoga možemo procijeniti udio varijance stvarnog rezultata uspoređujući zbroj varijanci stavki s varijancom zbroja skale, ili:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_{zbroj}^2} \right) \quad (1)$$

Jednadžba (1) prikaz je Cronbachovog koeficijenta  $\alpha$ , najkorištenijeg indeksa pouzdanosti, gdje  $s_i^2$  označuje varijancu za  $k$  pojedine stavke,  $s_{zbroj}^2$  označuje varijancu zbroja skale. Ako ne postoji stvarni rezultat, nego samo slučajna greška u odgovorima, tada će varijanca zbroja biti jednaka zbroju varijanci svih stavki. Stoga će koeficijent  $\alpha$  biti nula. Ako su sve stavke potpuno pouzdane i mjere isto (stvarni rezultat), tada će

koeficijent  $\alpha$  biti jednak jedinici (zato što će 
$$1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_{zbroj}^2} = \frac{k-1}{k}$$
). Nunnally je u

svom radu<sup>29</sup> utvrdio Cronbachov koeficijent  $\alpha$  od 0.70 kao prag pouzdanosti prihvaćanja određene skale.

U tablici 1. prikazani su rezultati analize pouzdanosti skala. Vidljivo je da stavke “žalbe kao izvor informacija” i “orijentiranost na stalne kupce” imaju nizak koeficijent korelacije sa zbrojem stavki skupine “usmjerenje na kupce” i da se njihovim izostavljanjem može poboljšati Cronbachov koeficijent  $\alpha$ . To navodi na zaključak da korištenje žalbi kao izvor informacija nije praksa hrvatskih poduzeća. Takvo je ponašanje vjerojatno jedan od razloga zašto ne postoji pretežita orijentiranost na stalne kupce i u skladu s time zbog čega je nizak stupanj lojalnosti kupaca kod hrvatskih poduzeća, što je negativan čimbenik profitabilnosti. Kod skupine “fokusiranje tržišta” vidi se da stavka “svjesnog tržišnog položaja prema konkurenciji nema svojstva slična svojstvima ostalim stavkama iz te skupine i da njezinim isključenjem možemo poboljšati Cronbachov koeficijent  $\alpha$ .

---

<sup>29</sup> Nunnally, J. C.: “Psychometric theory”, New York: McGraw-Hill, 1978., str. 245.

Tablica 1

## ANALIZA POUZDANOSTI SKALA

Stavka	Cronbachov $\alpha$	Korelacija stavke sa zbrojem	$\alpha$ sa ispuštenom stavkom
<b>Usmjerenje na kupca</b>	0.766		
Značaj tržišnih informacija		.4174	.7483
Stajalište vrednovanja ponude		.5679	.7278
Kupci kao izvor informacija		.3447	.7571
Žalbe kao izvor informacija		.2118	.7771
Kompetencija marketing funkcije		.4462	.7449
Informiranost menadžmenta marketing informacijama		.5232	.7329
Cjelovitost marketing informacijskog sustava		.5118	.7344
Pouzdanost informacijske podloge za odlučivanje		.6424	.7164
Inovativnost ponude		.6052	.7302
Orijentiranost na stalne kupce		.1248	.7846
<b>Fokusiranje tržišta</b>	0.652		
Pristup u skladu s heterogenošću tržišta		.5366	.4445
Svjesnost tržišnog položaja prema konkurenciji		.2753	.7583
Procjena i izbor ciljnih tržišta		.6582	.2313
<b>Integrirani marketing</b>			
Usklađenost marketing miksa	0.765	.5596	.7151
Koordinacija s ostalim odjelima		.5610	.7132
Koncepcija marketinga kao kultura poduzeća		.5610	.7211
Usmjerenost svih zaposlenika na kupce		.6064	.6866

Nakon isključivanja irelevantnih stavki iz analize pouzdanosti dobivaju se rezultati koji su prikazani u tablici 2. Iz nje se vidi da su svi Cronbachovi koeficijenti  $\alpha$  za sve tri skupine veći od praga koji Nunnally preporučuje kao značajan za istraživanje. Stoga se i skale konstruirane uključivanjem tih stavki mogu smatrati pouzdanima za provođenje istraživanja i može se smatrati da su tim stavkama dobro identificirane i opisane skupine tržišne orijentacije. Dalje se može vidjeti da se isključivanjem bilo koje stavke iz skupina ne može povećati Cronbachov koeficijent  $\alpha$ .

Tablica 2

ANALIZA POUZDANOSTI SKALA BEZ IRELEVANTNIH STAVKI

Stavka	Cronbach- hov $\alpha$	Korela- cija stavke sa zbrojem	$\alpha$ sa ispušte- nom stavkom
<b>Usmjerenje na kupca</b>	.8024		
Značaj tržišnih informacija		.4251	.7942
Stajalište vrednovanja ponude		.5206	.7791
Kupci kao izvor informacija		.3982	.7856
Kompetencija marketing funkcije		.4928	.7855
Informiranost menadžmenta marketing informacijama		.5885	.7681
Cjelovitost marketing informacijskog sustava		.5676	.7716
Pouzdanost informacijske podloge za odlučivanje		.6777	.7542
Inovativnost ponude		.5640	.7770
<b>Fokusiranje tržišta</b>	0.7583		
Pristup u skladu s heterogenošću tržišta		.6136	-
Procjena i izbor ciljnih tržišta		.6136	-
<b>Integrirani marketing</b>			
Usklađenost marketing miksa	0.7650	.5596	.7151
Koordinacija s ostalim odjelima		.5610	.7132
Koncepcija marketinga kao kultura poduzeća		.5610	.7211
Usmjerenost svih zaposlenika na kupce		.6064	.6866

**Rezultati istraživanja**

*Neka obilježja istraživanih poduzeća*

Od ukupno obuhvaćenih 130 poduzeća anketu je vratilo 85 poduzeća (povrat od 65%). Od toga najveći broj poduzeća pripada prerađivačkoj industriji (46 poduzeća) od čega se čak 19 odnosi na prehrambenu industriju, slijede trgovina (25 poduzeća), građevinarstvo (5 poduzeća), 3 poduzeća bave se poslovanjem nekretninama, 2 pripadaju skupini poljoprivrede, lova i šumarstva, a po jedno je poduzeće zastupljeno iz djelatnosti rudarstva, opskrbe električnom energijom, plinom i vodom, ugostiteljstva i prometa, skladištenja i veza.

Značaj navedenih poduzeća ogleda se u činjenici da čine tek 0,14% ukupnog broja poduzeća u Hrvatskoj, a ostvaruju 13% ukupnoga prihoda, 29% dobiti prije oporezivanja, 30% dobiti nakon oporezivanja i sudjeluju sa 9% u sredstvima hrvatskih poduzeća.

Prema vlasničkom statusu 90% poduzeća privatna su ili pretežito privatna, a 10% poduzeća u državnom je ili pretežito državnom vlasništvu. U odnosu na prodajno tržište 80% poduzeća svoju ponudu plasira najčešće na domaće tržište, a 20% poduzeća najviše na inozemno tržište.

### ***Odnos iskaza marketera o usvojenosti marketing koncepcije i stvarnog stanja<sup>30</sup>***

Marketeri u poduzećima imaju svoje mišljenje o određenom stupnju usvojenosti marketing koncepcije, koja može, ali i ne mora biti u suglasnosti sa stvarnim stanjem. Stoga usvojenost marketing koncepcije može biti samo na konceptualnoj razini ili stvarno, pri čemu se doista angažiraju resursi u rad svih marketinških funkcija, i što može biti još teže, razvija se tržišno orijentirana organizacijska kultura.

Odnos o tome što marketeri misle o stupnju usvojenosti marketing koncepcije u vlastitom poduzeću i o stvarnoj usvojenosti zasnovanoj na rezultatima anketnog ispitivanja o pojedinim aspektima tržišne orijentacije testiran je uz pomoć koeficijenta korelacije. Pronađen koeficijent korelacije između tih dviju varijabli jednak je 0.61, a to ukazuje na jaku linearnu vezu na razini pouzdanosti od 99%. Drugim riječima, mišljenje marketera o vlastitoj usvojenosti marketing koncepciji podudara se sa stvarnim stanjem.

### ***Percepcije marketera o odnosu tržišne orijentacije i profitabilnosti***

Kao što se u literaturi često i ističe svrha je marketing koncepcije ostvarivanje profitabilnog poslovanja dugoročnim zadovoljenjem potreba kupaca.

Rezultati istraživanja o percepciji utjecaja primjene marketing koncepcije na poslovni rezultat potkrepljuju uopćen teorijski stav o pozitivnom utjecaju tržišne orijentacije na profitabilnost poslovanja. Mišljenja ispitanika o navedenom odnosu kreću se od iskaza “to je osnova našeg poslovanja”, “apsolutno nema alternative”, “u izuzetno velikoj mjeri”, “izuzetno pozitivno” do “značajno, ili “u manjoj mjeri”. Mali broj ispitanika navodi da ne utječe dovoljno zbog niske razine primjene tržišne orijentacije, a manji broj ispitanika navodi slabu vezu zbog postojećih gospodarskih prilika.

Ispitujući dalje percipirani utjecaj čimbenika okruženja na rezultate poslovanja, gotovo svi ispitanici (94%) navode negativan utjecaj gospodarskih prilika (nelikvidnost i niska kupovna moć), političko-pravnog okruženja (gubitak tržišta i carinski propisi), a tehnološke se promjene smatraju poticajnim čimbenikom za-

---

<sup>30</sup> Stvarno je stanje uvjetna formulacija, jer se također zasniva na rezultatima anketnog ispitivanja.

dovoljenja kupaca i ostvarenja željenih poslovnih rezultata (88% ispitanika), uz napomenu da je praćenje suvremene tehnologije ipak otežano.

Imajući u vidu izvore profitabilnog poslovanja, najčešće se navodi sprega uspješnog zadovoljenja potreba i želja kupaca ponudom kvalitetnih proizvoda, čime se postiže i značajan obujam prodaje. Tendencija je da marketeri svoju ponudu percipiraju kvalitetom na razini konkurentske ili višom kvalitetnom, ali uz cijenu koja je na razini konkurentske, ili je malo viša ili niža. Tek jedno poduzeće kao razlog svoje profitabilnosti navodi racionalno poslovanje. Zanimljivo je napomenuti da iako je utjecaj tehnološkog napretka ocijenjen pozitivnim, tek 26% poduzeća svoju ponudu smatra inovativnom.

### *Utjecaj tržišne orijentacije na poslovno ostvarenje*

Na profitabilnost poslovanja jednog poduzeća utječe veći broj čimbenika koji se mogu raznoliko svrstati. Tako se, prema PIMS studiji svi čimbenici dijele na skupine čimbenika privlačnosti tržišta, proizvodne strukture i konkurentskog položaja.<sup>31</sup> Narver i Slater u svom istraživanju usvajaju jednostavnije grupiranje čimbenika svrstavajući ih u tri skupine: tržišna orijentacija, čimbenici na razini tržišta i na razini posla.<sup>32</sup>

Utjecaj tržišne orijentacije na poslovno ostvarenje poduzeća testirat će se običnom metode najmanjih kvadrata (OLS). Uvažavajući dane klasifikacije i polazeći od raspoloživih podataka i karaktera istraživanja, u regresiji će biti korištene ove varijable:

#### ZAVISNA VARIJABLA

Relativna stopa povrata sredstava (ROA) za godinu 1999. izračunana kao razlika ROA poduzeća i svih njezinih konkurenata.

#### NEZAVISNE VARIJABLE

- (1) Tržišna orijentacija (MKTOR) kao jednostavan prosjek uključenih stavki koje su proizašle iz analize pouzdanosti skala. Očekivani smjer djelovanja: pozitivan (+).
- (2) Kvadrat tržišne orijentacije (MKTOR<sup>2</sup>), da bi se omogućila nelinearnost modela. Očekivani smjer utjecaja: negativan (-).
- (3) Privlačnost tržišta (PRIVTR), kao profitabilnost tržišta (označeno razredima djelatnosti prema NKD) u odnosu na prosjek svih tržišta u bazi podataka. Očekivani smjer djelovanja: pozitivan (+).
- (4) Relativna veličina, kao UP poduzeća (RELUP) u odnosu na UP svih ostalih konkurenata. Očekivani smjer djelovanja: pozitivan (+).

---

<sup>31</sup> Day, G.S.: "Analysis for Strategic Market Decisions", West Publishing Company, 1986., str. 119.

<sup>32</sup> Narver, J. C. i S. F. Slater, op.cit., str. 29.

- (5) Relativni troškovi (RELTR), kao udio poslovnih rashoda u ukupnom prihodu poduzeća u odnosu na udio svih konkurenata. Očekivani smjer djelovanja: negativan (-).

Procijenjena je regresija:

$$\begin{aligned}
 ROA = & \underset{(2.00)}{37.656} + \underset{(2.63)}{23.129}MKTOR - \underset{(-2.17)}{4.025}(MKTOR)^2 - \underset{(-0.87)}{0.169}PRIVTR \\
 & + \underset{(0.39)}{0.150}RELUP - \underset{(-5.46)}{63.532}RELTR \\
 n = & 85, \quad \bar{R}^2 = 0.44 \quad F = 13.97
 \end{aligned} \tag{2}$$

Korigirani je koeficijent determinacije od 0.44 zadovoljavajući za takvu vrstu analize. Naime Narver i Slater<sup>33</sup>, čija je metodologija korištena, dobili su korigirani koeficijent determinacije od 0.41. Dalje i visoka F vrijednost (na razini pouzdanosti od 99% može se odbaciti hipoteza da su parametri regresije jednaki nuli) ukazuje na postojanost gornje regresije. Iz *t* vrijednosti, koje su prikazane u zagradama ispod parametara regresije i kojima se testira značajnost parametara regresije, vidi se da su sve varijable značajne na razini pouzdanosti od 95%, osim varijabli PRIVTR i RELUP. To navodi na zaključak da ne postoje značajne razlike u ostvarenju poduzeća ovisno o djelatnosti kojoj pripada, već su znatno veće razlike u profitabilnosti kao rezultat poslovne aktivnosti. Iako se prosječan ROA za pojedine djelatnosti kreće od -9 do 16, privlačnost djelatnosti kao rezultanta djelovanja pet snaga prema Porteru nema značajan utjecaj na ostvarenje poduzeća, već je to prije svega rezultat vlastitih menadžerskih i marketinških napora poduzeća. Štoviše, u uzorku postoji veći broj poduzeća djelatnost kojih je u gubitku, ali ona ostvaruju veoma visok ROA. Što se tiče relativne veličine poduzeća (RELUP), uobičajeno veći tržišni udio vodi višoj profitabilnosti, ali iz rezultata analize proizlazi da u Hrvatskoj značajan tržišni položaj ne znači obvezno i višu profitabilnost. Iz gornje će se regresije isključiti stoga varijable koje nisu značajne i dobit će se ovakva procjena regresije:

$$\begin{aligned}
 ROA = & \underset{(2.07)}{38.725} + \underset{(2.75)}{23.766}MKTOR - \underset{(-2.30)}{4.193}(MKTOR)^2 - \underset{(-5.70)}{65.000}RELTR \\
 n = & 85, \quad \bar{R}^2 = 0.45 \quad F = 23.37
 \end{aligned} \tag{3}$$

U ovoj su regresiji svi parametri nezavisnih varijabli značajno različiti od nule na razini pouzdanosti većoj od 99% i imaju očekivani predznak. Isključivanjem nerelevantnih varijabli poboljšao se korigirani koeficijent determinacije, koji sada iznosi 0.45, kao i *F* vrijednost. Iz gornje se regresije vidi da su troškovi značajna varijabla za objašnjenje ponašanja ROA, i to tako da je, kada su oni visoki,

<sup>33</sup> Narver, J.C. i S.F. Slater, op.cit., str. 31.

ROA nizak i obrnuto. Tako proizlazi da u svrhu uspješnog poslovanja poduzeća moraju biti racionalna. Iz pozitivnog parametra dobivenog za varijablu *MKTOR* i negativnog parametra dobijenog za varijablu *MKTOR*<sup>2</sup>, može se zaključiti da je funkcija *ROA* konkavna u odnosu na *MKTOR*, a iz gornjih parametara proizlazi da ima svoj maksimum<sup>34</sup> za *MKTOR*=2.83. To znači da će povećanje tržišne orijentacije prvo rastuće, a zatim opadajuće utjecati na *ROA*. Potrebno je naglasiti da će tek nakon dosegnutog visokog stupnja (2.83 uz maksimum od 3.00) tržišne orijentacije inkrementalni troškovi postati veći od inkrementalnih koristi. Stoga, pretjerana razina tržišne orijentacije s obzirom na okruženje nije poželjna.

### Zaključak

U radu je testirana hipoteza da primjena postavki marketing koncepcije u poduzećima pozitivno utječe na poslovni rezultat.

Polazište je analize poimanje pojma marketing koncepcije, odnosno tržišne orijentacije, gdje se usvaja koncepcijski pristup da se marketing koncepcija sastoji od više elemenata koji se mogu svesti na orijentaciju na kupce, na fokusiranje tržišta i na integrirani marketing. To je ujedno i osnova konstrukcije anketnog upitnika.

U drugom se dijelu teorijskog razmatranja govori o odnosu marketing koncepcije i profitabilnosti, iz kojeg proizlazi konstatacija da se dugoročna profitabilnost postiže jedino dugoročnim zadovoljenjem kupaca. To se zadovoljenje u pravilu ostvaruje isporukom superiorne vrijednosti uz razumne troškove. Iako postoji više načina izražavanja profitabilnosti, u radu je izabran pokazatelj rentabilnosti ukupne imovine (*ROA*), koji istovremeno predstavlja i zavisnu varijablu. Pretpostavljeni utjecaji na profitabilnost poduzeća jesu tržišne orijentacija, privlačnost tržišta, relativna veličina poduzeća i relativni troškovi, kao nezavisne varijable.

Budući da u poduzećima u vezi s usvojenošću marketing koncepcije može postojati raskorak između onoga što menadžeri kažu i stvarnog stanja, postupkom korelacije testirana je linearna veza, iz čega proizlazi da je koeficijent korelacije 0.61, značajan na razini pouzdanosti od 99%, a to potvrđuje jaku vezu između mišljenja o usvojenosti marketing koncepcije i stvarnog stanja.

Rezultat regresijske analize jest da varijabla koja opisuje tržišnu orijentaciju (*MKTOR*), konstruiranu analizom pouzdanosti skale, u značajnoj mjeri pridonosi poslovnom ostvarenju. Time je potvrđena hipoteza rada. Drugi veoma značajan čimbenik jesu relativni troškovi, iz toga proizlazi konstatacija da je bitna determinanta uspješnosti poslovanja poduzeća racionalno poslovanje. Zapravo, suvre-

---

<sup>34</sup> Naime, za derivaciju  $\frac{\partial(ROA)}{\partial(MKTOR)} = 23.766 - 2 \cdot 4.193(MKTOR) = 0$  dobije se rješenje *MKTOR*=2.83.



mena poduzeća svoju konkurentsku prednost grade upravo na kombinaciji strategije diferencijacije i strategije niskih troškova, što bi moralo biti imperativ i za hrvatska poduzeća. Čimbenici relativna veličina poduzeća i privlačnost tržišta nisu relevantni, to znači da hrvatska poduzeća svoju uspješnost ne mogu zasnivati na prethodno utvrđenom položaju na tržištu, a ni na pukom poslovanju u izvjesnim profitabilnijim djelatnostima.

Budući da je u radu usvojena pretpostavka o marketing koncepciji kao univerzalno prihvatljivoj filozofiji poslovanja u svim djelatnostima, što je i potvrđeno istraživanjem, naredna se istraživanja mogu usmjeriti na pojedine djelatnosti ili skupine djelatnosti, jednako kao i na različite skupine proizvoda, što također može rezultirati zanimljivim nalazima.

#### LITERATURA:

1. Alexander Hamilton Institute: "Kompletan financijski i poslovni savjetnik", Poteccon, Zagreb, 1998.
2. Bovee, C. L. i J. V. Thill: "Marketing", McGraw-Hill, Inc., 1992.
3. Boyd, H. W., Jr. i O.C. Walker, Jr.: "Marketing Management: A Strategic Approach", Richard D. Irwin, Inc., 1990, str. 70.
4. Carmines, E. G., & Zeller, R. A.: "Reliability and Validity Assessment", Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980.
5. Day, G. S.: "Analysis for Strategic Market Decisions", West Publishing Company, 1986.
6. Day, G. S.: "Market Driven Strategy: Processes for Creating Value", The Free Press, 1990.
7. De Gruitjer, P. N. M., & Van Der Kamp, L. J. T. (eds.): "Advances in Psychological and Educational Measurement, New York, Wiley, 1976.
8. Deshpande, P., Farley J.U. i F.E. Webster: "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrat Analysis", Journal of Marketing, January 1993, str. 27.
9. Felton, A. P.: "Making the Marketing Concept Work", Harvard Business Review, 37, July-August 1959, str. 55.
10. Holjevac, I. A.: "Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom", Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet u Opatiji, 1998.
11. Jaworski, B. J. & A. K. Kohli: "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, 57, July, 1993, str. 53-70.
12. Keegan, W. J., S. E. Moriarty i T. R. Duncan: "Marketing", Prentice-Hall, Inc., 1995.
13. Kline, P.: "Psychometrics and Psychology", London, Academic Press, 1979.
14. Kline, P.: "A Handbook of Test Construction", New York, Methuen, 1986.
15. Kohli, A. K. & B. J. Jaworski: "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, 54, April 1990, str. 1-18.

16. *Kotler, Ph.*: "Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola", Informator, Zagreb, 1994.
17. *McNamara, C. P.*: "The Present Status of the Marketing Concept", Journal of Marketing, 36, January, 1972, str. 51.
18. *Narver, J. C. i S. F. Slater*: "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, October 1990, str. 20-35.
19. *Nunnally, J. C.*: Introduction to Psychological Measurement", New York, McGraw-Hill, 1970.
20. *Nunnally, J. C.*: "Psychometric Theory", New York, McGraw-Hill, 1978.
21. *Osmanagić-Bedenik, N.*: "Potencijali poduzeća", Alinea, Zagreb, 1993.
22. *Stanton, W. J.*: "Fundamentals of Marketing", McGraw-Hill, Inc., 1975.
23. *Thorndyke, R. L., & Hagen, E. P.*: Measurement and Evaluation in Psychology and Education. New York, Wiley, 1977.
24. *Van Horne, J. C.*: "Financijsko upravljanje i politika", Mate, Zagreb, 1993, str. 778.
25. *Webster, F. E., Jr.*: "Executing the New Marketing Concept", Marketing Management, Vol. 3, No. 1., str. 10.
26. *Webster, F. E., Jr.*: "Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create Customer-Oriented Company", John Wiley & Sons, 1994.
27. *Weinhrich, H. i H. Koontz*: "Menedžment", Mate, Zagreb, 1994.

## PRILOG

### **CJELOVITI PRIKAZ TVRDNJI IZ ANKETNOG UPITNIKA KOJE SE ODNOSE NA STUPANJ USVOJENOSTI MARKETING KONCEPCIJE PO POJEDINIM STAVKAMA**

- (1) Tržišne su informacije jedan od naših najznačajnijih resursa.
- (2) Ponudu vrednujemo prema tome kako kupac shvaća vrijednosti.
- (3) Kontakte s kupcima koristimo kao izvor informacija o njihovim potrebama i željama.
- (4) Žalbama kupaca koristimo se kao relevantnim izvorom informacija.
- (5) Naša je marketing (prodajna) funkcija "ekspert u svezi kupaca".
- (6) Naša marketing funkcija opskrbljuje nosioce odlučivanja potrebnim informacijama.
- (7) Posjedujemo strukturiran i analitički razrađen sustav informacija o marketing okruženju.
- (8) Značajne poslovne odluke donose se na osnovi tekuće, kompletne i točne informacije o tržištu.
- (9) Neprestano poboljšavamo našu ponudu u skladu sa zahtjevima tržišta.
- (10) Orijentirani smo na stalne kupce, a ne samo na "još jednu prodaju".
- (11) Tržištu pristupamo kao skupu heterogenih potrošača.

- (12) Svjesni smo svog tržišnog položaja u odnosu na konkurenciju.
- (13) Procjenjujemo i pažljivo odabiremo ciljna tržišta na kojima poslujemo.
- (14) Marketinške funkcije (marketing miks) međusobno su usklađene.
- (15) Aktivnosti marketing odjela (prodaje) prikladno su koordinirane s ostalim odjelima.
- (16) Pružanje vrijednosti kupcu dio je osnovne kulture poduzeća.
- (17) Svi su zaposlenici usmjereni na jedinstvenu svrhu posla: stvaranje zadovoljnog kupca.

#### DEGREE OF INFLUENCE OF APPLIED MARKETING CONCEPT ON PROFITABILITY OF COMPANY

##### Summary

In their study the authors examined the degree of influence that applied marketing concept has on the profitability of a company expressed through ROA. The marketing concept is an universally acceptable philosophy for companies in Croatia which have been researched. The results of this research, which confirms the hypothesis of the study, clearly shows that the acceptance of a marketing concept increases profitability for companies.