

## THE RESULTS OF MEASURING LEVELS AND FACTORS OF CUSTOMER ORIENTATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

### REZULTATI MJERENJA NIVOVA I FAKTORA ORIJENTACIJE PREMA POTROŠAČIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

KURTOVIC, Emir; STUPAR, Savo; SENDIC, Rusmir & PURIC, Admir

**Abstract:** *Customer orientation is a continuous process that is starting with gathering information from the market, their interpretation and company response to the analyzed data. Analysing the results of research conducted in the field we identified the factors that determine the customer orientation of companies in Bosnia and Herzegovina, and we have evaluated the effect of individual factors in achieving success of these enterprises. Assumed hypotheses were proven, which confirms that customer oriented businesses become a basis for successful development of the companies and the prerequisite of competitive advantage.*

**Key words:** *market orientation, customer orientation, customer orientation factors, measurement, Bosnia and Herzegovina*

**Sažetak:** *Orijentacija preduzeća prema potrošačima je kontinuirani proces koji polazište ima u prikupljanju informacija sa tržišta, njihovoj interpretaciji, te u reakciji preduzeća na analizirane podatke. Analizom rezultata istraživanja provedenog na terenu utvrđeni su faktori koji određuju orijentaciju prema potrošačima preduzeća iz Bosne i Hercegovine, te je vrednovan uticaj pojedinih faktora na ostvarivanje uspjeha tih preduzeća. Potvrđene su hipoteze koje dokazuju da poslovanje koje je usmjereno prema potrošačima postaje temelj razvoja uspješnih preduzeća i osnova ostvarivanja konkurentske prednosti.*

**Ključne riječi:** *tržišna orijentacija, orijentacija prema potrošačima, faktori orijentacije prema potrošačima, mjerenje, Bosna i Hercegovina*



**Authors' data:** Emir **Kurtovic**, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, emir.kurtovic@efsa.unsa.ba; Savo **Stupar**, dr. sc., Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, savo.stupar@efsa.unsa.ba; Rusmir **Sendic**, dr. sc., Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, rusmir.sendic@efsa.unsa.ba; Admir **Puric**, mr. sc., LOK Mikro kreditna Fondacija, Travnik, puric\_admir@yahoo.com

## 1. Uvod

U središtu poslovanja svakog preduzeća koje je orijentirano prema potrošačima je upravo pružanje zadovoljstva tim potrošačima na način da se zadovoljavaju njihove sadašnje potrebe i želje, ali i da se uzimaju u obzir potencijalne potrebe koje mogu nastati razvojem prilika na tržištu. Da bi se neko preduzeće odlučilo da provodi i primjenjuje orijentaciju prema potrošačima potrebno je da zna šta sve ona obuhvata, kako se sve može djelovati na potrošača, te da može odrediti koje su konkurentske prednosti koje ostvaruje pred drugim preduzećima koja posjeduju neku drugu poslovnu orijentaciju?

Orijentacija preduzeća prema potrošačima je kontinuirani proces koji polazište ima u prikupljanju informacija sa tržišta, njihovoj interpretaciji u preduzeću, te u reakciji na analizirane podatke. U procesu stvaranja, širenja informacija u preduzeću i reakciji na tako prikupljane informacije sudjeluju svi odjeli i svi zaposlenici od menadžera prema nižim razinama. Pri tome je cjelokupni proces okrenut prema stvaranju veće vrijednosti za potrošače. Stoga se dolazi do zaključka da u centru poslovanja tržišno orijentiranog preduzeća se nalazi potrošač, te zadovoljavanje njegovih potreba i želja. Iz navedenog proizlazi da orijentacija prema potrošačima predstavlja dio organizacijske kulture preduzeća. Da bi se održala, ona se mora prilagođavati i mijenjati u skladu s prilikama na tržištu odnosno promjenjivim potrebama potrošača. Na njezino provođenje u velikoj mjeri utječe menadžment preduzeća [1].

Osnovni cilj ovog rada bio je utvrditi faktore koji određuju orijentaciju prema potrošačima preduzeća iz Bosne i Hercegovine, te vrednovati uticaj pojedinih faktora na ostvarivanje uspjeha tih preduzeća. U tu svrhu postavljeni su i pomoćni ciljevi koji su vezani za:

- analizu teoretskih postavki orijentacije preduzeća na potrošače,
- utvrđivanje prednosti i ograničenja orijentacije preduzeća na potrošače,
- utvrđivanje utjecaja orijentacije na potrošače na zadovoljstvo i odanost potrošača.

## 2. Koncept tržišne orijentacije preduzeća

Marketing koncept je prešao dugačak put u svojoj relativno kratkoj historiji i više puta je bio prihvaćen, kritikovan, odbacivan, ponovno otkrivan, da bi konačno bio rehabilitovan pod nazivom tržišna orijentacija. Posljednjih petnaest do dvadeset godina napori i interesi istraživača i profesionalaca marketinga se kreću u pravcu iznalaženja opipljivih empirijskih argumenata koji podržavaju primjenu marketing koncepta u praksi, kroz razvoj teorije i konstrukcije tržišne orijentacije.

Upravo je osnovni motiv pionirskih radova koji su se odnosili na tržišnu orijentaciju [2] i bio da se pokuša izmjeriti stepen prihvaćenosti i implementacije marketing koncepta u organizacijama, a sa krajnjim ciljem da se odgovori na pitanje "Zašto su neke organizacije više tržišno orijentisane od drugih, i koji su osnovni razlozi i determinante koje dovode do toga"?

Mjerenje tržišne orijentacije započinje radovima Narvera i Slatera [3] i Kohlija, Jaworskog i Kumara [4]. Kako su danas u literaturi prihvaćena dva pristupa tržišnoj orijentaciji, tako su široko prihvaćene i dvije ljestvice za njezino mjerenje koje se zasnivaju na tim pristupima. One su:

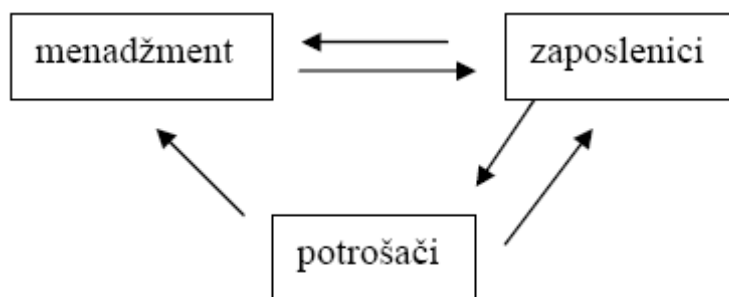
- MKTOR (Narver i Slater, 1990), i
- MARKOR (Kohli, Jaworski i Kumar, 1993).

Prva je ljestvica za mjerenje tržišne orijentacije u literaturi ona koju su konstruisali Narver i Slater (1990). Ovi autori polaze od svoje postavke da je tržišna orijentacija jednodimenzionalni konstrukt koji se sastoji od tri dijela, odnosno tri podljestvice:

- orijentacije na potrošača,
- orijentacije na konkurenciju, i
- interfunkcionalne koordinacije.

Ne elaborirajući detaljnije navedene modele mjerenja nivoa tržišne orijentacije, može se reći da top menadžment, te ostalo vodstvo preduzeća daju glavni poticaj za provođenje tržišne orijentacije. Prednosti tržišne orijentacije su višestruke, a realiziraju se kroz: efikasnost u troškovima i investicijama, zadovoljstvo zaposlenika, mogućnost naplate viših cijena, rast prihoda i stvaranje barijera kod prelaska konkurenciji. Dakle, u procesu provođenja tržišne orijentacije sudjeluju (Slika 1):

1. menadžment - kao pokretač i aktivni provodilac,
2. zaposlenici - kao ključna komponenta bez kojih ni sam proces provođenja neće uspjeti i
3. potrošači - kao oni od kojih se dobivaju informacije s tržišta te koji su objekat (na njih je usmjerena) i subjekat (oni je oblikuju povratnim informacijama) provođenja tržišne orijentacije.



Slika 1. Elementi provođenja tržišne orijentacije

### 3. Orijehtacija prema potrošačima

Iz koncepta tržišne orijentacije preduzeća, kao jedne od poslovnih orijentacija preduzeća, proizilazi orijentacija preduzeća prema potrošačima. Orijehtacija na potrošača kao podljestvica MKTOR ljestvice uključuje slijedeće iskaze:

- Stalno pratimo naš nivo predanosti i orijentacije na zadovoljavanje potreba potrošača.

- Naši su poslovni ciljevi primarno vođeni zadovoljstvom potrošača.
- Naša se strategija konkurentske prednosti zasniva na razumijevanju potreba potrošača.
- Naše su poslovne strategije vođene uvjerenjem da možemo stvoriti veću vrijednost za potrošače.
- Zadovoljstvo potrošača mjerimo sistematski i učestalo.
- Veliku pažnju pridajemo postprodajnim uslugama.

Kako je kod orijentacije prema potrošačima u centru poslovanja sam potrošač može se zaključiti da se većina konkurentskih prednosti koje preduzeće ostvaruje temelji na pozitivnoj reakciji potrošača na nastojanja preduzeća. Znanje o vrijednostima potrošača i učenje kako na njih odgovoriti imaju važnu ulogu u konkurentnosti preduzeća. Konkurentske prednosti koje preduzeće ostvaruje primjenom orijentacije prema potrošačima mogu se grupisati u nekoliko grupa koje su vezane uz: proizvod – inovativnost, kvaliteta; potrošače – odanost, stvaranje veza, baza znanja o potrošačima, baza zadovoljnih potrošača; zaposlenike – ulaganja u zaposlenike, davanje ovlaštenja zaposlenicima i sposobnosti preduzeća – mogućnost brzog učenja, sistem vrijednosti preduzeća.

Konsekventno konceptu tržišne orijentacije, tako i orijentacija prema potrošačima je zavisna varijabla menadžmenta firme i zaposlenih. Menadžment osmišljava njeno provođenje, te ga usmjerava. Oni koji aktivno provode navedenu orijentaciju u preduzeću su zaposleni. Menadžment preduzeća mora dobro isplanirati proces provođenja orijentacije prema potrošačima. Menadžer treba biti vođa, poticati orijentaciju prema potrošačima kod zaposlenika, mora im osigurati uslove i resurse te mora osmisliti aktivnosti kojima će se orijentacija provoditi. Dakle, menadžer mora imati viziju što želi, planirati kako će je ostvariti te osmisliti i osigurati provođenje i kontrolu implementacije ovog procesa.

Kod promišljanja menadžera o tome kako uspješno provesti orijentaciju prema potrošačima potrebno je odrediti koji su elementi potrebni za implementaciju? Tako je potrebno da menadžment vodi računa o: informacijama s tržišta, zaposlenicima i mehanizmima u preduzeću.

Kako bi mogli aktivno sudjelovati i provoditi orijentaciju prema potrošačima, zaposlenici moraju da posjeduju slijedeće karakteristike: usredotočenost na pružanje zadovoljstva potrošačima, određeni nivo ovlaštenja, stepen koordinacije i saradnje među odjelima i/ili timovima i aktivno sudjelovanje u izradi i korištenju informacija o potrebama i željama potrošača.

Razumijevanjem elemenata koji sačinjavaju tj. pružaju zadovoljstvo potrošačima menadžment preduzeća može upravljati zadovoljstvom, te ga poticati kako bi na taj način zadržalo potrošače. Iz svega do sada iznesenog može se zaključiti da na zadovoljstvo potrošača utiču različiti faktori koji se mogu grupisati u četiri skupine. Tako se razlikuju potrebe, želje i očekivanja potrošača, elementi proizvoda/usluge tj. ono što preduzeće nudi kao nešto što zadovoljava potrebe i želje potrošača, zadovoljstvo zaposlenika koji svojim ponašanjem utiču na potrošače te poslovna

praksa preduzeća tj. njegov način poslovanja kao skupine koje međusobnom interakcijom stvaraju zadovoljstvo potrošača.

S obzirom da su zaposlenici ključni element provođenja orijentacije prema potrošačima njihovo je zadovoljstvo važno u poslovanju preduzeća. Stoga se smatra korisnim da preduzeća akceptiraju faktore kojima se povećava zadovoljstvo zaposlenih kao što su oni vezani za radno mjesto, odnose u preduzeću i mogućnost razvoja pojedinca.

Preduzeće da bi moglo pružati veću vrijednost potrošačima potrebno je da prikuplja podatke o njima kroz istraživanje tržišta te izgradnju veza s njima. Kroz uočavanje promjena u okruženju prate se naponi konkurenata usmjereni na preotimanje potrošača kroz pružanje veće vrijednosti te se gledaju trendovi koji bi mogli utjecati na promjene potreba i želja potrošača. Dakle, preduzeće je potrebno da bude proaktivno u pružanju zadovoljstva potrošačima te im na taj način konstantno dostavlja veću vrijednost. To je moguće ako se podaci prikupljeni istraživanjem tržišta i potrošača pohranjuju se u bazi podataka i na pravi način koriste, a njihovo korištenje je povezano s poticanjem razvoja zadovoljstva potrošača.

Nakon stvaranja i pružanja zadovoljstva potrošačima potrebno je razvijati i poticati njihove odanosti. U cilju poticanja preduzeća djeluju na slijedeće skupine faktora kojima povećavaju odanost potrošača: osobine potrošača, proizvod preduzeća, zaposlenici te njihovo zadovoljstvo. Kroz njihovo poticanje te razvijanje veza s potrošačima, dostavljanje više vrijednosti odnosno primjenu orijentacije prema potrošačima stvara se baza odanih potrošača koja predstavlja konkurentsku prednost savremenih preduzeća. Pri tome je potrebno usmjeriti se na prave potrošače tj. one koji imaju najviši potencijal odanosti kako bi se konkurentske prednosti i razvile.

#### **4. Metodologija i glavni rezultati istraživanja**

Na osnovu naprijed definisanih ciljeva istraživanja definisane su četiri hipoteze i to:

- H1: Među BiH preduzećima prisutne su različite dimenzije orijentacije prema potrošačima.
- H2: Briga o zadovoljstvu potrošača i praćenje promjena u okruženju povezani su sa porastom prodaje.
- H3: Poslovni rezultati ovise o primjeni orijentacije prema potrošačima.
- H4: Zadovoljstvo zaposlenika doprinosi orijentaciji prema potrošačima.

Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom dopisnim putem. Upitnik je bio koncipiran iz dva dijela. U prvom dijelu na postavljena pitanja (ukupno 18 pitanja) koja su se odnosila na orijentaciju preduzeća prema potrošačima, ispitanici odgovarali na postavljene tvrdnje, pri čemu se koristila 5-stepena Likertova skala, a drugi dio upitnika je sadržavao ključne demografske i finansijske podatke o preduzećima. Anketni upitnik bio je poslan na 120 adresa malih i srednjih preduzeća s cjelokupnog područja Bosne i Hercegovine. Kriteriji za odabir preduzeća su bili veličina preduzeća (ostvarena dobit u 2007. godini) i djelatnost (uglavnom proizvodna

preduzeća – cca 70%). Ostvarena stopa povrata iznosila je 45%, što je sasvim zadovoljavajuće za ovu vrstu istraživanja.

Prva hipoteza se provjerila primjenom faktorske analize, gdje su rezultati subskala orijentacije prema potrošačima prikazani na tablici koja slijedi:

	Faktori			
	Briga o zadovoljstvu potrošača	Uočavanje promjena u okruženju	Istraživanje tržišta	Reakcija preduzeća
zp_1	0,667			
zp_2	0,655			
zp_3	0,654			
zp_4	0,512			
zp_5	0,430			
zp_6	0,406		0,370	
zp_7	0,374			
up_1		-0,813		
up_2		-0,653		
up_3		-0,541		
istr_1			0,738	
istr_2			0,524	
istr_3			0,454	
istr_4			0,419	
istr_5			0,347	
reakc_1				0,723
reakc_2				0,652
reakc_4				0,528
Karakteristični korjen	6,439	1,074	0,915	0,654
% objašnjenja varijanse	35,774	5,965	5,082	3,633

Tablica 1. Rezultati faktorske analize subskala orijentacije prema potrošačima

Korištena je analiza na zajedničke faktore (engl. principal axis factoring) uz kosokutnu rotaciju faktorskih osi, te se provela ekstrakcija faktora prema SCREE PLOT, i Kaiser-Gutman kriteriju. Zadržana četiri faktora objašnjavaju 50,5% varijanse rezultata analizirane skale. Također je zadovoljen test adekvatnosti uzorkovanja (KMO koeficijent je veći od 0,7), te test sferičnosti. U faktorskoj matrici obrasca faktorska zasićenja su posložena po veličini i izostavljena su zasićenja manja od 0,3 kako bi se postigla bolja preglednost matrice i kako bi se lakše moglo izdvojiti čestice koje pripadaju istom faktoru.

Na osnovu rezultata istraživanja može se konstatovati da preduzeća iz Bosne i Hercegovine orijentaciju prema potrošačima grade uvažavajući četiri faktora i to:

1. briga o zadovoljstvu potrošača
2. uočavanje promjena u okruženju
3. istraživanje tržišta
4. reakcija preduzeća

Obzirom da se prema teoretskim postavkama i rezultatima istraživanja drugih autora navedeni faktori smatraju ključnim za orijentaciju prema potrošačima, smatra se da je postavljena prva hipoteza potvrđena. Iz svega navedenoga može se zaključiti da faktori koji su dobiveni analizom rezultata istraživanja među BiH preduzećima potvrđuju postojanost usmjerenosti BiH preduzeća prema orijentaciji koja u fokusu interesa ima potrošače. Takođe je dokazano sa analizom korelacije da među sva četiri faktora postoji relativno visoka i statistički značajna ( $p < 0,01$ ) međusobna zavisnost. Testiranje prihvatljivosti druge hipoteze je vršeno sa analizom varijanse, gdje je dobijena statistički značajna razlika između preduzeća s niskim (do 5%), srednjim (6-10%) i visokim (11 i više %) nivoom prosječnog rasta jedinične prodaje u zadnje 3 godine i nivoa brige o zadovoljstvu potrošača. Ovo ilustruje naredna tablica:

	Prosječni jedinični rast prodaje u zadnje 3			
	do 5%	6-10%	11 i više	ANOVA
Briga o zadovoljstvu	22,95	24,27	26,67	F(2,90)=6,801*
Uočavanje promjena	10,02	11,25	12,39	F(2,87)=7,245*
Istraživanje tržišta	15,36	16,32	17,29	F(2,89)=1,444
Reakcija preduzeća	10,75	11,09	12,07	F(2,91)=2,027

\*\*  $p < 0,01$

Tablica 2. Rezultati analize varijanse

Provođenjem Bonferroni testa utvrđeno je da preduzeća s niskim prosječnim jediničnim rastom prodaje statistički značajno manje brinu o zadovoljstvu potrošača od preduzeća koja imaju visoki prosječni jedinični rast prodaje i koja više brinu o zadovoljstvu potrošača. Identičnim metodama je takođe konstatovano da se preduzeća s niskim, srednjim i visokim nivoom prosječnog rasta jedinične prodaje u zadnje 3 godine statistički značajno razlikuju u uočavanju promjena u okruženju. Zanimljivo je da nije utvrđena statistički značajna razlika između preduzeća koja provode istraživanje tržišta i njihovog prosječnog porasta prodaje. Pretpostavlja se da razlika proizlazi iz praćenja promjena u okruženju i stvaranja veza s potrošačima te da se i na taj način dolazi do potrebnih podataka vezanih uz potrebne modifikacije proizvoda/usluga kako bi se pružilo veće zadovoljstvo potrošačima i povećala prodaja. Također nije utvrđena statistički značajna razlika između reakcije preduzeća i prosječnog porasta prodaje. Navedenu vezu je potrebno dodatno istražiti jer se smatra da bez reakcije preduzeća na sakupljene podatke te tako stvaranja novih proizvoda/usluga ne bi ni bio moguć porast prodaje koji se temelji na brizi o zadovoljstvu potrošača. Na taj način je potvrđena i druga hipoteza.

Treća hipoteza je analizirana takođe sa istim metodološkim pristupom kao i prethodna, a rezultate ilustruje naredna tablica:

	Prosiečni rast profita u zadnje 3 godine			ANOVA
	manje od 1%	1-5%	6 i više %	
Briga o zadovoljstvu	19.8	25.6	26.83	F(2.84)=8.555*
Uočavanje promjena	8.6	10.3	11.97	F(2.83)=6.081*
Istraživanje tržišta	14.23	13.89	16.45	F(2.84)=6.630*
Reakcija preduzeća	11.27	10.35	13.02	F(2.85)=3.284*

\*\* p<0,01

Tabela 3. Rezultati analize varijanse

Rezultati analize provedenog istraživanja pokazuju da preduzeća koja imaju manji porast profita statistički značajno manje brinu o zadovoljstvu potrošača, manje prate promjene u okruženju, manje provode istraživanja tržišta te manje reagiraju na informacije od preduzeća koja imaju veći porast profita.

Korelacionom analizom je testirana hipoteza kojom se pretpostavlja da zadovoljstvo zaposlenika doprinosi boljoj orijentaciji prema potrošačima. Rezultate prezentira naredna tablica:

	Sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju
broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina	r=0,345*
% prodaje od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina	r=0,133
% prodaje od novih tržišta u zadnjih 5 godina	r=0,137
godine starosti preduzeća	r=-0,068
% prodaje od stalnih preduzeća	r=-0,008
briga o zadovoljstvu potrošača	r=0,469**
uočavanje promjena u okruženju	r=0,272*
istraživanje tržišta	r=0,280**
reakcija preuzeća	r=0,283**

\*\* p<0,01; \*p<0,05

Tablica 4. Korelacija sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju

Kod varijabli godine starosti preduzeća i postotak prodaje od stalnih potrošača nije utvrđena statistički značajna povezanost odnosno može se reći da sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju ne može se povezati s godinama starosti preduzeća te postotkom prodaje od stalnih potrošača. Iz navedenog proizlazi da zadovoljstvo zaposlenika osigurava dodatno zadovoljstvo potrošača i doprinosi



orijentaciji prema potrošačima čime je potvrđena hipoteza H4 ("zadovoljstvo zaposlenika doprinosi orijentaciji prema potrošačima").

## 5. Zaključak

Provedenim istraživanjem utvrđeno je da u preduzećima iz Bosne i Hercegovine orijentaciju prema potrošačima određuju četiri faktora, i to: briga o zadovoljstvu potrošača, uočavanje promjena u okruženju, istraživanje tržišta, te reakcija preduzeća. Utvrđeno je također da su briga o zadovoljstvu potrošača i praćenje promjena u okruženju povezane s porastom prodaje. Dokazano je da poslovni rezultati iskazani rastom profita zavise o primjeni orijentacije prema potrošačima. Orijetacija prema potrošačima povezana je s razvojem novih proizvoda i osvajanjem novih tržišta te da zadovoljstvo zaposlenika doprinosi orijentaciji prema potrošačima. Nema nikakve sumnje da poslovanje koje je usmjereno prema potrošačima postaje temelj razvoja uspješnih preduzeća i osnova ostvarivanja konkurentske prednosti čime je potvrđena i osnovna hipoteza ovog istraživanja.

## 6. Literatura

- [1] Goolsby, J.R.; Kennedy, K. N. & Arnould E. J. (2003). Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application, *Journal of Marketing*, Volume 67., Issue 4., (2003), str. 67-81, ISSN 0022-2429
- [2] Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, an Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54 Issue 2 (April 1990), str. 1-18, ISSN 0022-2429
- [3] Narver, J.C. & Stanley F.S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, (October 1990), str. 20-35, ISSN 0022-2429
- [4] Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 Issue 4 (November 1993), str. 467-477, ISSN 0022-2437
- [5] Day G.S. (1999). Creating a Market-Driven Organization, *Sloan Management Review*, Cambrige: Sloan Management Review, Vol. 41, No 1, str. 11-22, ISSN 0019-848X
- [6] Kurtović, E (2005). *Tržišna orijentacija preduzeća u BiH, Teoretski i praktični aspekti*, Ekonomski fakultet Sarajevo, ISBN 9958-605-72-4, Sarajevo.
- [7] Hajjat M.M.(2002). Customer Orientation: Construction and Validation of the CUSTOR Scale, *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 20, No 7, 428-441, ISSN 0263-4503



Photo 083. Završje / Završje