

**UNIVERZITET ZA POSLOVNI INŽENJERING I MENADŽMENT BANJA LUKA
EKONOMSKI FAKULTET**

Master rad
TRŽIŠNA ORIJENTACIJA I INOVACIJE PROIZVODA
U PROIZVODNJI MASIVNOG NAMJEŠTAJA U BOSNI I HERCEGOVINI

Mentor: Doc. dr Nikola Vojvodić

BANJA LUKA, 2017.

GORAN JANKOVIĆ

Pod moralnom i krivičnom odgovornošću izjavljujem da sam ja autor ovog rada te sam upoznat da sam, ukoliko se utvrdi da je rad plagijat, odgovoran za štetu pričinjenu Univerzitetu za poslovni inženjering i menadžment, kao i autoru originalnog rada.

Goran Janković

SAŽETAK

Bosna i Hercegovina ima značajne prirodne resurse za razvoj drvoprerađivačke industrije, gdje je posebno važna proizvodnja masivnog namještaja, zbog više dodane vrijednosti proizvodnje proizvoda višeg stepena finalizacije. Drvoprerađuju u BiH karakteriše znatan udio proizvoda nižeg stepena finalizacije u izvozu, ali i rast izvoza namještaja. Za dalji razvoj industrije masivnog namještaja je potrebno konstantno unapređenje i prilagođavanje ponude, zbog čega je rad fokusiran na tržišnu orijentaciju i inovacije proizvoda. Primjena koncepta tržišne orijentacije podrazumijeva prikupljanje i korištenje informacija o kupcima, te reagovanje u skladu sa prikupljenim informacijama, što je jedan od izvora inovacija proizvoda. Prema tome, cilj je doprinos rješavanju problema niskog stepena finalizacije proizvoda u drvoprerađivanju kroz unapređenje marketinške prakse izvoznika masivnog namještaja, odnosno da se sagleda u kojem stepenu su izvoznici masivnog namještaja u BiH tržišno orijentisani i u kojoj mjeri uvode inovacije proizvoda. Istraživanje obuhvata korištenje literature i provođenje ankete. Istraživanje je pokazalo nizak stepen tržišne orijentacije u proizvodnji masivnog namještaja u BiH i da inicijative za inovacije proizvoda dolaze prvenstveno od zaposlenih u preduzeću, a potom od krajnjih kupaca i posrednika u prodaji koji su u jednakoj mjeri inicijatori unapređenja postojećih i uvođenja novih proizvoda u preduzećima. Pritom, sva preduzeća obuhvaćena istraživanjem su u protekle tri godine uvela novi proizvod, a preko 90% je unaprijedilo postojeći proizvod. Može se zaključiti da se tržišna orijentacija, to jest informacije o krajnjim kupcima, ne koristi u velikoj mjeri u uvođenju inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja, te su potrebna unapređenja poslovanja primjenom koncepta tržišne orijentacije kao jednog od izvora inovacija proizvoda.

Ključne riječi: tržišna orijentacija, inovacije, masivni namještaj, izvoz

SUMMARY

Bosnia and Herzegovina has significant resources for development of wood processing industry. Production of solid wood furniture is very important, because of higher added value in production of products with higher level of finalization. Wood processing in BiH is characterized by significant share of products with lower level of finalization in export, but also growth of export of furniture. Further development of solid wood furniture industry requires constant improvement and adjustment of offer, which is why this paper work is focused on market orientation and product innovations. Applying concept of market orientation includes collecting and use of information on buyers, and creating response in accordance with collected information, which is one of sources of product innovation. Also, goal is to contribute to solving problem of low level of finalisation of products in wood processing through improvement of marketing practice of exporters of solid wood furniture, i.e. to identify how market oriented exporters of solid wood furniture are and to identify how much they innovate products. Research includes use of literature and implementation of survey. Research shows low level of market orientation in production of solid wood furniture in BiH and that initiatives for product innovations come mostly from employees and then from end buyers and sales intermediaries who are source of initiatives for improvement of existing and introduction of new products as much as end buyers. At the same time, all companies included in the research have introduced new product during the last three years, and more than 90% improved an existing product. It can be concluded that market orientation, i.e. information on end buyers, is not used to great extent in introduction of product innovation in production of solid wood furniture, so improvements of business operations are needed, through applying concept of market orientation as one of sources of product innovation.

Key words: market orientation, innovation, solid wood furniture, export

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ISTRAŽIVAČKI OKVIR.....	3
2.1. Analiza i definicija naziva rada.....	3
2.2. Istraživačko pitanje	4
2.3. Problem istraživanja	6
2.4. Predmet istraživanja.....	8
2.5. Cilj istraživanja	9
2.6. Hipoteze	10
2.7. Metode	16
2.8. Definisane uzorka	21
3. TEORIJSKI OKVIR.....	25
3.1. Značaj drvoprerađivačke industrije u Bosni i Hercegovini	25
3.1.1. Resursi za razvoj drvoprerađivačke industrije	25
3.1.2. Problemi u drvoprerađivačkoj industriji	26
3.1.3. Uloga proizvodnje masivnog namještaja u razvoju drvoprerađivačke industrije.....	27
3.2. Karakteristike i značaj izvoza u razvoju drvoprerađivačke industrije u Bosni i Hercegovini.....	29
3.2.1. Značaj nastupa na inostranim tržištima.....	29
3.2.2. Pozicija drvoprerađivača iz Bosne i Hercegovine u globalnim lancima vrijednosti.....	32
3.3. Marketing u drvoprerađivačkoj industriji	35
3.3.1. Značaj marketinga za razvoj poslovanja	35
3.3.2. Nedostaci u primjeni marketinga u drvoprerađivačkoj industriji u Bosni i Hercegovini	36
3.3.3. Uloga izvoznog marketinga u poslovanju proizvođača masivnog namještaja.....	37
3.4. Pojam i značaj tržišne orijentacije	39
3.4.1. Definicija tržišne orijentacije	39
3.4.2. Značaj primjene tržišne orijentacije u poslovanju proizvođača masivnog namještaja.....	41
3.5. Pojam i značaj inovacija u razvoju poslovanja	44
3.5.1. Definicija inovacije	44
3.5.2. Veze tržišne orijentacije i inovacija	46
3.5.3. Značaj uvođenja inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja.....	50
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	52
4.1. Prikupljanje podataka.....	52
4.2. Obrada i analiza prikupljenih podataka	53
4.2.1. Analiza odgovora na pitanja u vezi sa tržišnom orijentacijom	53
4.2.2. Analiza odgovora na pitanja u vezi sa inovacijama proizvoda	57
4.3. Zaključivanje o istinitosti hipoteze	58
5. ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA	62
PRILOZI.....	65
Anketni upitnik	65

SADRŽAJ GRAFIKONA

Grafikon 3.1. Vrijednost izvoza namještaja u periodu 2012-2015. godine.....	27
Grafikon 4.1. Geografska područja prikupljanja informacija o krajnjim kupcima.....	54

SADRŽAJ TABELA

Tabela 4.1. Odgovori ispitanika u vezi sa tržišnom orijentacijom i inovacijama proizvoda i njihovim međusobnim vezama.....	58
---	----

SPISAK PRILOGA

Prilozi u tekstu

Broj priloga	Naziv priloga
1.	Upitnik za istraživanje tržišne orijentacije i inovacija proizvoda

1. UVOD

Bosna i Hercegovina (BiH) ima značajne prirodne resurse, među kojima su vrlo značajne šume. Zasnovana prvenstveno na prirodnim resursima, a u posljednje vrijeme sve više na primjeni savremene tehnologije i interakcijama sa tržištem Evropske unije (EU), razvija se drvoprerađivačka industrija.

Iako je drvoprerađivačka važna u privredi BiH, postoji značajan prostor za poboljšanja. Naime, kapaciteti preduzeća u drvoprerađivačkom sektoru treba da budu stalno unapređivani kako bi preduzeća bila konkurentna na zahtjevnim tržištima, a prvenstveno na tržištu geografski bliske EU. Unapređenja su potrebna kako u tehnologiji proizvodnje i ljudskim resursima, tako i u oblasti marketinga, koja je posebno važna i zahtjevnija, jer unapređenja u ovoj oblasti traže posebne resurse i vrijeme. S jedne strane, potrebna su stalna unapređenja i inovacije ponude preduzeća, a s druge strane se javljaju problemi kod obezbjeđenja osnove za unapređenja, jer nedostaju informacije o potrošačima i konkurenciji, posebno na izvoznim tržištima.

Naime, stalno uvođenje inovacija, među kojima i inovacija proizvoda, je neophodno za kontinuirano uspješno poslovanje u uslovima vrlo jake konkurencije kojoj su izloženi proizvođači iz BiH. Kako bi preduzeće bilo uspješno u uvođenju inovacija, neophodni su kapaciteti za uočavanje prilika na tržištu i za uvođenje promjena u poslovanju koje omogućavaju da se uočene prilike iskoriste. Pritom, preduzeća koriste vlastite resurse, ali i resurse iz okruženja, kao što su usluge konsultantskih kuća, obrazovnih i istraživačkih institucija i drugi. Preduzeća u razvijenim privredama ne samo da raspolažu većim resursima, nego i imaju na raspolaganju širi spektar mehanizama podrške. S druge strane, resursi kojima raspolažu preduzeća u BiH su ograničeni, a nedostaci su posebno uočljivi u oblastima marketinga i razvoja proizvoda. Pored određenih napora da se unaprijede mehanizmi podrške preduzećima, teško da se može reći da su raspoloživi u dovoljnoj mjeri da bi preduzeća mogla kontinuirano da uvođe inovacije i time zadržavaju konkurentnost. Potreba za poboljšanjima je izražena i u identifikaciji potreba i prilika za uvođenjem inovacija, kao i u fazi implementacije inovacija.

Pritom, inicijative za uvođenje inovacija mogu da dođu iz samog preduzeća to jest od zaposlenih ili iz okruženja to jest od neke od navedenih institucija i organizacija koje pružaju podršku i usluge u razvoju poslovanja, ali i od potrošača. Da bi inicijativa za inovaciju došla iz okruženja, potrebno je da u okruženju djeluju razvijeni mehanizmi podrške razvoju poslovanja, kao što su jaki istraživački i razvojni centri i konsultantske kuće, ali i da preduzeće ima kapacitete da u komunikaciji sa potrošačima identifikuje prilike za uvođenje inovacija. Jasno je da je interakcija sa potrošačima izuzetno važna, jer poznavanje njihovih

potreba i želja može da bude jedan od izvora inovacija i to prvenstveno inovacija proizvoda. S druge strane, prikupljanje informacija o potrebama i željama potrošača zahtijeva razvijene kapacitete za istraživanje tržišta, što je posebno zahtjevno kod izvoznog poslovanja. Iako je izvoz moguć i preko posrednika, koji u tom slučaju često obezbjeđuju informacije o tome koji proizvodi i kojih karakteristika su traženi na izvoznim tržištima, to dovodi proizvođače u poziciju u kojoj je njihova pregovaračka moć mala, jer jedinu vezu sa tržištem, dakle i jedini način ostvarivanja prodaje, predstavljaju upravo posrednici, pa je i njihov uticaj veliki. Iako i ova opcija izvoza ima određene prednosti, jači kapaciteti proizvođača u oblasti marketinga jačaju njihovu poziciju i smanjuju zavisnost od posrednika, ali što je još važnije, povećavaju stepen poznavanja i razumijevanja potrošača, što uz razvijene kapacitete za proizvodnju i dostupnost sirovina, čini osnovu za uspješno dugoročno poslovanje.

Zbog toga je važna tržišna orijentacija kao pristup koji se odnosi na prikupljanje informacija sa tržišta, korištenje prikupljenih informacija u poslovanju i kreiranje reakcije preduzeća u skladu sa prikupljenim informacijama, to jest u skladu sa zahtjevima tržišta. Jedan značajan dio tih zahtjeva se odnosi upravo na proizvod koji preduzeće nudi na tržištu, pa informacije sa tržišta, a prvenstveno informacije o potrebama i željama potrošača, mogu da budu izvor inovacija proizvoda u preduzeću, što predstavlja i fokus ovog rada.

2. ISTRAŽIVAČKI OKVIR

2.1. Analiza i definicija naziva rada

Dakle, značaj drvoprerade u BiH i potencijali za njen dalji razvoj, kao i potrebe za unapređenjima usmjeravaju rad na drvoprerađu, preciznije na tržišnu orijentaciju i inovacije u proizvodnji namještaja od punog drveta. Kako bi se fokus rada jasno definisao, važno je navesti da je „namještaj (je) skupni naziv za proizvode kojima se oprema unutarnji ili vanjski prostor, širokog opsega prema prostoru kojem je namijenjen, a obuhvaća niz tipologija (primjerice, vrtni, hotelski i uredski)“ (Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva, 2010: 7), a takođe je važno naglasiti da je „uobičajena (je) podjela namještaja prema materijalima: namještaj od cjelovitog drva (masivni), metalni, pleteni i plastični namještaj ili kombinacija dva ili više materijala“ (Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva, 2010: 7), te da će se u daljem tekstu pod namještajem podrazumijevati namještaj od punog drveta – masivni namještaj, osim ako je drugačije navedeno.

Kod definisanja teme treba imati u vidu određena pravila. Naime, „magistrand mora znanstveno utemeljnim argumentima dokazati aktualnost i pogodnost teme, odnosno naslova magistarskog znanstvenog rada“ (Zelenika, 2000: 604). Tema ovog rada je: „Tržišna orijentacija i inovacije proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja u Bosni i Hercegovini“. Aktualnost teme je zasnovana na važnosti drvoprerade, a posebno proizvoda višeg stepena finalizacije u privredi BiH, dok je pogodnost zasnovana na tome da se posmatraju tržišna orijentacija i inovacije kao važni faktori poslovnog uspjeha.

Osim toga, uzeto je u obzir to što „naslov mora biti kratak, jasan, privlačan i informativan“ (Zelenika, 2000: 423), a navedeni naslov jasno ukazuje na to o čemu će u radu biti riječi. Takođe je uzeto u obzir da „naslov mora sa što manje riječi točno opisati sadržaj djela“ (Zelenika, 2000: 423) i da naslovi magistarskog rada „imaju od pet do dvanaest riječi“ (Zelenika, 2000: 423). Pritom „tema (naslov) znanstvenog i stručnog djela mora izražavati njegov osnovni sadržaj“ (Zelenika, 2000: 423), a to je u ovom slučaju postignuto, jer je jasno da će u radu biti riječi o tržišnoj orijentaciji i inovacijama u proizvodnji masivnog namještaja.

Takođe, uzeto je u obzir da „tema ne smije biti suviše apstraktna“ (Zelenika, 2000: 425), kao i to da „ne treba birati temu koja je često obrađivana“ (Zelenika, 2000: 425), zbog čega je tema jasno i precizno fokusirana, a prema raspoloživim informacijama nije bilo radova u BiH koji se bave tržišnom orijentacijom i inovacijama u proizvodnji namještaja. Posebno je važno da „tema mora biti pogodna za znanstvenu i stručnu obradu, odnosno mora se temeljiti

na osobnom poznavanju tematike, vlastitom istraživanju i praksi“ (Zelenika, 2000: 425), što je takođe uzeto u obzir kod formulacije i odabira teme. Takođe, „tema ne bi trebala biti preuska ili preširoka“ (Zelenika, 2000: 426), a navedena tema jasno definiše čime će se rad baviti, pri čemu polje istraživanja nije preširoko i definisano je kako u pogledu industrije koja će biti u fokusu, tako i u pogledu aspekata poslovanja koji će biti istraživani i geografskog prostora koji će biti obuhvaćen istraživanjem.

Dakle, naziv rada ukazuje na to da je rad fokusiran na drvoprerađivačku industriju, to jest, preciznije, fokus je na funkciji marketinga gdje posebnu pažnju treba posvetiti izvozno orijentisanim proizvođačima i na odnosu tržišne orijentacije i inovacija proizvoda kod proizvođača masivnog namještaja u BiH, za šta postoje konkretni razlozi koji će biti dati u daljem tekstu u okviru kojeg će biti dat i teorijski okvir rada.

2.2. Istraživačko pitanje

U formulisanju istraživačkog pitanja, to jest „polaznog pitanja iz kojeg će kasnije proizaći istraživački problem“ (Mesihović, 2003: 106), koje je u fokusu ovog rada su uzeti u obzir ranije obrazloženi aspekti, to jest da je drvoprerađivača važan dio industrije u BiH, da je posebno važna proizvodnja masivnog namještaja zbog više dodane vrijednosti koju kreira proizvodnja proizvoda višeg stepena finalizacije, da je marketing važna poslovna funkcija proizvođača namještaja i da su u ovoj oblasti prisutni nedostaci, dok je istovremeno prisutna i izvozna orijentacija proizvođača.

Kada se govori o proizvodnji namještaja, treba imati u vidu da se „brojni proizvodi koje potrošači kupuju mogu (se) klasifikovati na osnovu kupovnih navika“ (Kotler i Keller /Kotler, Keller/, 2006: 374), pri čemu je proizvod „sve što može biti ponuđeno tržištu i što može da zadovolji želje ili potrebe potrošača“ (Kotler i Keller, 2006: 372), a „možemo ih podijeliti na: obične, posebne, specijalne i netražene proizvode“ (Kotler i Keller, 2006: 374). Pritom, kada se posmatra proizvodnja namještaja, treba naglasiti da „posebni proizvodi su oni koje u procesu selekcije i kupovine potrošač uglavnom poredi na osnovu toga da li mu odgovara, kao i na osnovu kvaliteta, cijene i stila“ (Kotler i Keller, 2006: 374), gdje „primjeri obuhvataju namještaj, odjeću, polovne automobile i osnovne električne uređaje“ (Kotler i Keller, 2006: 374). Može se zaključiti da je za proizvodnju namještaja izuzetno važno dobro poznavanje potrošača, kako bi se mogla kreirati ponuda koja je u skladu sa njihovim potrebama i željama, što potvrđuje značaj marketing funkcije i koncepta tržišne orijentacije za preduzeća koja proizvode namještaj.

Osim toga, treba imati u vidu da „posebni proizvodi mogu da se podijele na nekoliko vrsta“ (Kotler i Keller, 2006: 374), to jest na homogene i heterogene, pri čemu „*homogeni posebni proizvodi* slični su po kvalitetu, ali se dovoljno razlikuju u cijeni da su opravdana poređenja pri kupovini“ (Kotler i Keller, 2006: 374). Dakle, pritisak stalnog snižavanje cijene je prisutan kod ovih proizvoda. S druge strane, „*heterogeni posebni proizvodi* se razlikuju po karakteristikama proizvoda i usluga, što može biti daleko važnije od cijene“ (Kotler i Keller, 2006: 374), pri čemu „prodavac heterogenih posebnih proizvoda raspolaže širokim asortimanom kako bi zadovoljio individualne ukuse i on mora imati dobro obučeno prodajno osoblje koje će informisati i savjetovati kupce“ (Kotler i Keller, 2006: 374). Dakle, proizvođači ovih proizvoda imaju na raspolaganju više mogućnosti, pri čemu cijena nije u prvom planu, pa su mogući i bolji poslovni rezultati, jer se na tržištu može ostvariti viša cijena ukoliko se kupcima ponudi viša vrijednost. Međutim, da bi se kreirali proizvodi koji za potrošače predstavljaju proizvode više vrijednosti, potrebno je poznavanje krajnjih potrošača, njihovih potreba i želja, što takođe ukazuje na značaj tržišne orijentacije. Pritom, jednako je važna i sposobnost zadovoljavanja identifikovanih potreba i ispunjavanja uočenih želja, to jest važna je mogućnost prilagođavanja ponude, uključujući proizvode, krajnjim kupcima, što ukazuje na značaj inovacija, to jest kapaciteta za inovacije.

Uzimajući u obzir ranije izložene nalaze, te da polazno pitanje treba da bude „utemeljeno na principima jasnosti, ostvarljivosti (izvedivosti) i utemeljenosti (podesnosti)“ (Mesihović, 2003: 107), u ovom radu se polazi od pitanja: „Na koji način se može poboljšati ponuda preduzeća koja proizvode masivni namještaj u BiH?“ Bolja ponuda bi donijela i više cijene i veći broj kupaca, a atraktivan proizvod koji potrošači žele jača i pregovaračku poziciju proizvođača u odnosu na posrednike u prodaji.

Pitanje je formulisano uzimajući u obzir navedena pravila, ali zbog obuhvatnosti ovako formulisanog pitanja su potrebna dalja preciziranja. Pošto je navedeno da kod proizvođača namještaja u BiH postoje nedostaci u oblasti marketinga, te obrazloženo da ponudu za potrošače mogu da unaprijede inovacije proizvoda utemeljene na informacijama o potrošačima, to jest utemeljene na primjeni koncepta tržišne orijentacije u preduzećima, odgovor na pitanje kako poboljšati ponudu proizvođača namještaja se može tražiti upravo posmatranjem tržišne orijentacije i inovacija proizvoda u proizvodnji namještaja u BiH. Dakle, odgovor na istraživačko pitanje se može izvesti zaključivanjem iz odgovora na sljedeća pitanja:

- da li su proizvođači masivnog namještaja tržišno orijentisani,
- da li proizvođači masivnog namještaja uvode inovacije proizvoda,
- da li je tržišna orijentacija važna za inovacije proizvoda proizvođača masivnog namještaja.

Naime, pošto primjena koncepta tržišne orijentacije podrazumijeva prikupljanje i korištenje informacija o kupcima, te reagovanje u skladu sa prikupljenim informacijama, može se uvidjeti da primjena koncepta tržišne orijentacije može da bude jedan od važnih izvora inovacija proizvoda u proizvodnji namještaja. Kreiranje proizvoda koji su u skladu sa potrebama i željama kupaca svakako poboljšava ponudu proizvođača namještaja i jača njihovu poziciju u odnosu na druge aktere na tržištu. Uvođenje koncepta tržišne orijentacije u preduzeće i izgradnja organizacione strukture i kapaciteta koji na osnovu tržišne orijentacije kreiraju inovacije proizvoda u stvari predstavlja uvođenje mehanizma koji omogućava kontinuirano praćenje stanja na tržištu i prilagođavanje ponude preduzeća potrošačima, čime se stvara osnova za dugoročan razvoj preduzeća.

2.3. Problem istraživanja

Problem istraživanja je formulisan na osnovu opisanog stanja u drvoprerađi u BiH, to jest u proizvodnji masivnog namještaja, a polazeći od toga da je „istraživački problem (je) sadržan u polaznom pitanju i, da bi bio metodološki korektno definiran, treba se krenuti od formuliranja polaznog pitanja“ (Mesihović, 2003: 107). Pošto je naučno istraživanje „skup svjesnih, sustavnih i metodološki organiziranih aktivnosti (disciplinarnih i/ili višedisciplinarnih) koje omogućuju otkrivanje i dokazivanje znanstvenih istina o predmetima, odnosno pojavama u prirodi i društvu pomoću znanstvenih metoda“ (Zelenika, 2000: 140) i „temeljni (je) zadatak znanstvenog istraživanja rješavanje aktualnih problema, a to su, zapravo, teorijska i/ili praktična pitanja koja zahtijevaju odgovarajuća rješenja“ (Zelenika, 2000: 111), pri čemu „nijedno istraživanje ne može da počne ako se ne osjeti neka teškoća u praktičnoj ili teorijskoj situaciji“ (Koen i Nejgel, 2004: 220), u definisanju problema istraživanja su uzeti u obzir uočeni problemi u poslovanju preduzeća u drvoprerađi, to jest u proizvodnji masivnog namještaja u BiH. Dakle, nedovoljan stepen finalizacije proizvoda u drvoprerađi i znatan udio sirovina i poluproizvoda u strukturi izvoza su problemi koji se mogu uočiti analizom podataka datih u daljem tekstu, što ukazuje na nedostatke u proizvodnji finalnih proizvoda, između ostalog u proizvodnji namještaja, jer da je proizvodnja namještaja konkurentnija i struktura izvoza bi bila drugačija. Međutim, podaci o izvozu pokazuju posljedice nedostataka u poslovanju preduzeća koji se mogu tražiti u različitim oblastima, od nedostataka u marketingu, neadekvatnih ljudskih resursa, tehnologije proizvodnje i drugih. Razlažući problem hronološki, to jest nastojeći uočiti šta bi prvo trebalo unaprijediti u poslovanju preduzeća, rad je fokusiran na oblast marketinga, gdje istraživanja i podaci ukazuju na to da se preduzeća suočavaju sa teškoćama u pogledu primjene koncepta

tržišne orijentacije i u pogledu inovacija proizvoda. Naime, na osnovu informacija o tome kakve su potrebe i želje kupaca, mogu se osmisliti potrebne inovacije proizvoda, a informacije o tome kakav proizvod treba proizvesti određuju i ljudske, tehnološke i druge kapacitete koje treba izgraditi ili unaprijediti u preduzeću da bi se mogao proizvesti traženi proizvod. U prilog ovakvom pristupu u definisanju problema istraživanja govori i to što su „istraživački problemi pitanja koja se javljaju u okviru neke naučne discipline (uže ili šire) ili u okviru svakodnevnog života, a koja, po mišljenju istraživača nisu dobila pravi odgovor“ (Fajgelj, 2004: 148). Istraživanja i podaci navedeni u ovom radu ukazuju na nizak nivo primjene tržišne orijentacije u proizvodnji namještaja, te na nizak nivo inovacija, na šta očito pravi odgovori još nisu dati.

Pošto u toku izrade rada nisu pronađeni radovi koji se bave istim identifikovanim problemima na način na koji se to radi u ovom radu, može se reći da je problem istraživanja definisan i u skladu sa tim da je „problem istraživanja (je) samo onaj problem koji se ne može riješiti učenjem i studiranjem“ (Zelenika, 2000: 111).

Uzimajući u obzir dinamične promjene na tržištu, može se reći da su aspekti tržišne orijentacije i inovacija u preduzećima uvijek aktuelni, pa svakako i za proizvođače masivnog namještaja u BiH, a posebno za one izvozno orijentisane, jer su njihove tržišne šanse veće, ali su veći i izazovi sa kojima se suočavaju, uzimajući u obzir dodatne zahtjeve u poslovanju preduzeća koje je fokusirano na izvoz u odnosu na preduzeće fokusirano na domaće tržište.

Zahtjev za rješenjem proizlazi iz toga što se ne mogu pronaći podaci o tome u kojoj mjeri su proizvođači masivnog namještaja u BiH tržišno orijentisani, kao ni precizni podaci o tome da li i u kolikoj mjeri inoviraju proizvode i koji su izvori inovacija.

Novost u ovom slučaju predstavlja upravo fokus na tržišnu orijentaciju i inovacije proizvođača masivnog namještaja u BiH, pošto sličnih istraživanja na ovom području, prema raspoloživim informacijama, nije bilo. Kako će istraživanjem biti obuhvaćena preduzeća u BiH, preporuke zasnovane na rezultatima istraživanja mogu doprinijeti razvoju poslovanja.

Kada se govori o temi „poželjno je da sadrži ključne riječi o tretiranom problemu“ (Zelenika, 2000: 423), što je u ovom radu uzeto u obzir, jer sama tema rada sadrži pojmove tržišne orijentacije i inovacija u proizvodnji masivnog namještaja.

Polazeći od zaključaka datih u literaturi navedenoj u radu i prikaza trenutnog stanja u drvoprerađi, odnosno preciznije u proizvodnji masivnog namještaja u BiH, može se uočiti problem u drvoprerađi, a to je nizak stepen finalizacije proizvoda, što ukazuje na nedostatke u proizvodnji namještaja kao jednog od finalnih proizvoda drvoprerađe gdje se nedostaci mogu uočiti prvenstveno u oblasti marketinga, to jest u primjeni koncepta tržišne orijentacije, kao i nedostaci u pogledu inovacija. Problem je u tome što su i tržišna orijentacija i inovacije važni preduslovi uspješnosti poslovanja, dok podaci ukazuju na to da kod proizvođača

namještaja u BiH ni tržišna orijentacija ni inovacije nisu zastupljene dovoljno da bi se ostvarila značajnija povećanja poslovnih rezultata zasnovana na proizvodima više vrijednosti. Problem se ne odnosi samo na proizvođače namještaja, već i na zemlju u cjelini, jer se značajni prirodni resursi za razvoj drvoprerade ne koriste na najbolji način.

Dakle, uzimajući u obzir da je „precizno definiran istraživački problem onaj kojem su jasno određene tri dimenzije: 1. prostorna, 2. vremenska, 3. populaciona“ (Mesihović, 2003: 113), problem istraživanja u ovom radu je nizak stepen finalizacije proizvoda u drvopreradi, preciznije istraživanje će se baviti problemima proizvođača namještaja u kreiranju konkurentnog proizvoda, sa fokusom na primjenu koncepta tržišne orijentacije i inovacije proizvoda aktivnih izvoznika masivnog namještaja u BiH, posmatrajući kako oba koncepta pojedinačno, tako i njihovu međusobnu povezanost. Aktivnim izvoznicima se smatraju preduzeća koja su ostvarila prihod od izvoza u prethodnoj godini za koju su dostupni podaci, to jest u 2015. godini, dakle, preduzeća čiji je prihod od izvoza u 2015. godini viši od nula.

Problem se prema naučnom polju može svrstati u ekonomske, a prema poslovnim funkcijama u marketinške (Zelenika, 2000: 412).

2.4. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je zasnovan na već definisanom problemu, jer „iz problema istraživanja odnosno znanstvenog problema definira se predmet istraživanja, a iz znanstvenog problema i predmeta znanstvenog istraživanja postavlja se hipoteza koju treba dokazati ili opovrgnuti“ (Zelenika, 2000: 111). Pritom, „predmet znanstvenog istraživanja mogu biti stvari, pojave, odnosi, priroda, društvo, ponašanje, stavovi, priroda, interesi itd.“ (Zelenika, 2000: 112), a u ovom radu predmet istraživanja je poslovanje proizvođača masivnog namještaja u BiH, to jest primjena konceptata tržišne orijentacije i inovacija u poslovanju, te međusobna veza tržišne orijentacije i inovacija proizvoda proizvođača masivnog namještaja u BiH.

Pri tome, predmet istraživanja se može posmatrati sa mikrostajališta i sa makrostajališta (Zelenika, 2000: 180). Tako posmatrano, može se reći da sa makrostajališta predmet istraživanja u ovom radu pripada oblasti poslovnog upravljanja u preduzećima, dok se sa mikrostajališta odnosi na tržišnu orijentaciju i inovacije u preduzećima.

2.5. Cilj istraživanja

Polazeći od toga da je „rješavanje problema (je) cilj istraživanja“ (Fajgelj, 2004: 148), opšti cilj istraživanja je doprinos rješavanju problema niskog stepena finalizacije proizvoda u drvoprerađi kroz unapređenje marketinške prakse proizvođača, a prvenstveno izvoznika, namještaja, sa fokusom na primjenu koncepta tržišne orijentacije i inovacije proizvoda aktivnih izvoznika masivnog namještaja u BiH.

Pojedinačni cilj je da se sagleda u kojem stepenu su aktivni izvoznici masivnog namještaja u BiH tržišno orijentisani i u kojoj mjeri uvode inovacije proizvoda.

Posebni ciljevi su da se ustanovi u kojoj mjeri su u poslovanju aktivnih izvoznika masivnog namještaja u BiH zastupljeni generisanje podataka, diseminacija podataka i responsivnost na podatke, da se utvrdi u kojoj mjeri unapređuju postojeće i uvode nove proizvode, te sagledavanje veze između tržišne orijentacije i inovacija proizvoda, kao i identifikacija izvora inicijative za uvođenje inovacija proizvoda.

Ciljevi su međusobno zavisni, jer ostvarenje posebnih ciljeva predstavlja preduslov za ostvarenje pojedinačnog, a ostvarenje pojedinačnog preduslov za ostvarivanje opšteg cilja, pa su u tom smislu i sekvencijalni.

Teorijski cilj je da se ukratko opiše koncept marketinga u poslovanju i opiše i prikaže suština tržišne orijentacije i inovacija, pa se istraživanje može smatrati deskriptivnim (Mesihović, 2003: 116), pri čemu deskripcijom „postizemo opći uvid u pojavu“ (Kukić i Markić, 2006: 41). Praktični cilj je da se istraži u kojoj mjeri je primjena koncepta tržišne orijentacije prisutna u proizvodnji masivnog namještaja u BiH i da li se koristi kao izvor inovacija proizvoda, pa se, posmatrano iz ugla nastojanja da se istraživanjem dođe do rezultata koji mogu poslužiti za unapređenje proizvodnje namještaja, istraživanje može svrstati u razvojna, u kojim se „razvijaju i testiraju novi ili poboljšavaju stari postupci, proizvodi, usluge“ (Kukić i Markić, 2006: 50).

Polazeći od toga da se „fundamentalna i aplikativna istraživanja smatraju (se) znanstvenim istraživanjima“ (Zelenika, 2000: 144), dok je „aplikacijsko ili primijenjeno istraživanje (je) teorijski ili eksperimentalni rad koji se poduzima radi stjecanja novih znanja, ali koji je, prije svega, usmjeren na rješavanje nekog praktičnog zadatka, odnosno ostvarivanje određenog praktičnog cilja“ (Zelenika, 2000: 144), rad se može svrstati u primijenjena istraživanja, jer se bavi praktičnim problemima u poslovanju u drvoprerađi, to jest u proizvodnji namještaja, posebno kad se uzme u obzir i to da se „općenito (se) smatra da ova vrsta istraživanja treba biti usmjerena na primjenljivost u materijalnoj proizvodnji, odnosno u zadovoljavanju materijalnih potreba ljudi“ (Zelenika, 2000: 144).

Kako su tržišna orijentacija i inovacije važni za uspješno poslovanje, poznavanje trenutnog stepena tržišne orijentacije i inoviranja proizvoda, te sagledavanje veze tržišne orijentacije i inovacija, bi dalo osnovu za osmišljavanje i provođenje aktivnosti za unapređenje poslovanja u oblasti proizvodnje masivnog namještaja u BiH, što može rezultirati višim udjelom proizvoda višeg stepena finalizacije u izvozu drvoprerađiva, većom dodatnom vrijednošću u proizvodnji namještaja, te unapređenjem načina korištenja prirodnih resursa u BiH.

2.6. Hipoteze

Hipoteze u radu su definisane polazeći od toga da se „u pravilu (se) iz problema istraživanja definira predmet istraživanja, a iz problema i predmeta istraživanja postavlja se hipoteza koju treba dokazati ili opovrgnuti“ (Zelenika, 2000: 411), te imajući u vidu da formulisanje hipoteze usmjeravaju određena pravila (Zelenika, 2000: 417), to jest, da bi bila dobro formulisana, hipoteza treba da ispunjava sljedeće kriterijume: relevantnost, provjerljivost, kompatibilnost, plodnost i jednostavnost (Zelenika, 2000: 417).

U istraživanju, a posebno u dijelu definisanja hipoteza „potrebno je jasno i precizno definirati jedan broj ključnih pojmova i tako definirane pojmove konsekventno upotrebljavati tokom istraživanja“ (Mesihović, 2003: 115). Pritom, pojam je „misao o bitnim karakteristikama onoga što mislimo“ (Petrović, 2006: 24), a definicija je „sud kojim se nedvosmisleno određuje sadržaj jednog pojma“ (Petrović, 2006: 121), dok je sud „spoj pojmova kojim se nešto tvrdi ili poriče“ (Petrović, 2006: 40), pri čemu je „pojam element suda, a sud *spoj* pojmova“ (Petrović, 2006: 40). Takođe, „da bi bile provjerljive, hipoteze moraju biti formulisane razumljivo i precizno“ (Fajgelj, 2004: 156), pri čemu se „preciznost (se) postiže operacionalizacijom ali i striktnim definisanjem svih pojmova – prije svega konstrukata, odnosno varijabli“ (Fajgelj, 2004: 156). Iako su definicije pojmova date u dijelu koji obrazlaže aktuelnost teme i u teorijskom okviru, radi lakšeg praćenja su i u ovom dijelu date definicije pojmova, koji su sadržani u hipotezama, a radi se o složenim pojmovima gdje je složeni pojam „onaj u čijem sadržaju ima više nego jedna oznaka“ (Petrović, 2006: 30):

- tržišna orijentacija - „Kohli i Jaworski (1990) definisali tržišnu orijentaciju kao jednodimenzionalnu konstrukciju koja se sastoji od tri biheviorističke komponente: generisanja obavještenja, odašiljanja (širenja) obavještenja unutar organizacije i poduzimanja adekvatnih akcija kao odgovora na dobijene tržišne informacije“ (Kurtović, 2005: 107). Pri tome „preduzeće je tržišno orijentisano onda kada ima razvijene sposobnosti u prikupljanju tržišnih informacija, širenju tih informacija

unutar i između organizacionih dijelova, te ukoliko uspješno koristi informacije u kreiranju vlastite i održive konkurentske prednosti“ (Kurtović, 2005: 11) i „samo one organizacije koje kontinuirano provode sve tri vrste navedenih aktivnosti se mogu smatrati tržišno orijentisanim“ (Kurtović, 2005: 43);

- inovacije proizvoda - „U suštini postoje tri vrste inovacija u svakom poslovanju: (1) inovacije proizvoda ili usluge; (2) inovacije na tržištu i u ponašanju potrošača i vrijednosti; i (3) inovacije u različitim vještinama i aktivnostima potrebnim da se proizvodi i usluge kreiraju i iznesu na tržište“ (Drucker /Draker/, 1986: 79), pa „prema tome bi se mogle nazvati inovacija proizvoda, društvena inovacija (npr. kredit u ratama) i upravljačka inovacija“ (Drucker, 1986: 79), gdje takođe treba imati u vidu da „inovacija može nastati iz potreba tržišta i potrošača; potreba može da bude majka inovacija“ (Drucker, 1986: 79), ali i to da „inovacija može proizaći iz rada na unapređenjima vještina i znanja izvedenih na univerzitetima i u laboratorijama itd.“ (Drucker, 1986: 79). Pritom, „najnovije (treće) izdanje Oslo priručnika definiše inovacije kao implementaciju novih ili značajno unapređenih proizvoda (roba i usluga) ili procesa, novog marketing metoda ili novog organizacionog metoda u poslovnoj praksi, organizaciji radnog mjesta ili eksternim odnosima (OECD i Eurostat, 2005)“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 20). Pošto je rad fokusiran na inovacije proizvoda, treba naglasiti da je „inovacija proizvoda: uvođenje dobra ili usluge koja je nova ili značajno unapređena u pogledu karakteristika i predviđenih načina korištenja“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 20), a „to uključuje značajna unapređenja tehničkih specifikacija, komponenti i materijala, inkorporiranog softvera, pogodnosti za korisnika ili druge funkcionalne karakteristike“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 20).

Dakle, hipoteze su formulisane korištenjem navedenih pojmova i zaključivanje će biti izvedeno operisanjem sudovima koji sadrže navedene pojmove, pri čemu je „zaključivanje (je) misaoni proces kojim izvodimo jedan sud iz jednog ili više drugih sudova“ (Petrović, 2006: 67), a zaključak je „misao o dva ili više sudova, od kojih jedan slijedi (proizlazi, izvodi se) iz jednog ili više drugih“ (Petrović, 2006: 67). Pritom, „sud ili sudove od kojih zaključivanje polazi nazivamo prednjim sudovima ili *premisama*, a sud koji se iz premisa izvodi nazivamo zaključnim sudom ili *konkluzijom*“ (Petrović, 2006: 68).

Takođe, kod definisanja hipoteze treba imati u vidu da hipoteza mora da bude „relevantna, to jest da pruža rješenje problema koji proučavamo“ (Petrović, 2006: 198). Hipoteza u ovom radu sadrži pojmove ključne za pojavu koja se istražuje i koji su navedeni u prikazima istraživačkog pitanja, problema, predmeta i ciljeva rada, što potvrđuje relevantnost. Osim toga, hipoteza treba da bude provjerljiva, što znači da kada je poznato

„pomoću kakvih opažanja možemo riješiti pitanje o istinitosti ili neistinitosti neke hipoteze, ona je provjerljiva *u principu*, a ako posjedujemo i praktična sredstva da se stavimo u situaciju u kojoj možemo izvršiti potrebna opažanja, reći ćemo da je hipoteza provjerljiva ne samo u principu nego i *praktično*“ (Petrović, 2006: 199). U ovom radu hipoteza je definisana tako da su poznati procesi kojima se provjerava njena istinitost, a u radu je opisano na koji način će provjera biti izvedena, što znači da je hipoteza provjerljiva i u principu i praktično. Takođe, hipoteza treba „da ima što veću eksplanatorno-prediktivnu moć“ (Petrović, 2006: 198), pri čemu „samim tim što je provjerljiva hipoteza ima neku eksplanatorno-prediktivnu moć“ (Petrović, 2006: 198), pa se može reći da hipoteza u ovom radu ispunjava i ovaj kriterijum. Osim toga, hipoteza treba „da se što bolje *slaže* sa s drugim već provjerenim i prihvaćenim hipotezama“ (Petrović, 2006: 198). Pošto je hipoteza zasnovana na saznanjima da su tržišna orijentacija i inovacije važne za poslovanje, te da postoji njihova međusobna povezanost, može se reći da hipoteza u ovom radu ispunjava i ovaj kriterijum. Na kraju, hipoteza treba „da bude što *jednostavnija*“ (Petrović, 2006: 199), a formulacija hipoteze u ovom radu je takva da je uzet u obzir i taj kriterijum.

Zaključak u ovom radu će biti posredan, što znači da će biti izveden „zaključak kojim se jedan sud izvodi iz najmanje dva druga suda“ (Petrović, 2006: 69).

Hipoteza u radu je formulisana u skladu sa ranije definisanim elementima istraživanja, to jest u skladu sa istraživačkim pitanjem, problemom, predmetom i ciljevima istraživanja, ali uzimajući u obzir i „da bi sastavio istraživačku hipotezu, istraživač mora preciznije da definiše varijable i relacije između njih nego što je to učinio prilikom formulisanja problema i cilja istraživanja“ (Fajgelj, 2004: 155), kao i to da „hipoteze imaju funkciju probnih objašnjenja“ (Fajgelj, 2004: 156) i da „su hipoteze iskazi koji na provjerljiv način govore o vezi dvije ili više varijabli“ (Fajgelj, 2004: 156).

Takođe, kod formulisanja hipoteza je primijenjeno to da „dobra hipoteza se po pravilu formuliše kao iskazna rečenica koja sadrži: a) tvrdnju o povezanosti dvije ili više varijabli i b) jasne implikacije o tome kako se ta povezanost može provjeriti“ (Fajgelj, 2004: 156). Pošto metodologija predviđa da obrada podataka uključuje statističku obradu, na nivou deskriptivne statistike, gdje se „*deskriptivna statistika* (se) sastoji od metoda prikupljanja, sređivanja, prikazivanja i opisivanja podataka pomoću tabela, grafikona i sumarnih pokazatelja“ (Mann /Man/, 2009: 3), uzeto je u obzir i da su „statističke hipoteze (su) operacionalizacija istraživačkih hipoteza“ (Fajgelj, 2004: 157), pri čemu se u obradi „rezultat kodiranja teksta predstavlja se posebnom matricom jedinice x varijabla“ (Fajgelj, 2004: 338), a dalje se ova matrica „podvrgava kvantitativnoj analizi“ (Fajgelj, 2004: 338), što je takođe uzeto u obzir u provođenju istraživanja i zaključivanju.

Važno je imati u vidu da „*promjenljiva (obilježje ili varijabla)* je osobina (karakteristika) koja se proučava ili istražuje, koja podrazumijeva različite vrijednosti po jedinicama posmatranja“ (Mann, 2009: 10), a „vrijednost promjenljive koja se odnosi na jednu jedinicu posmatranja naziva se *opservacija* ili *podatak*“ (Mann, 2009: 10), dok je parametar „deskriptivna mjera izračunata za podatke osnovnog skupa“ (Mann, 2009: 129). U ovom radu će istraživanje biti provedeno u definisanom vremenskom okviru, pa treba naglasiti da je strukturalna serija „niz podataka o različitim jedinicama posmatranja koji su prikupljeni u istom vremenskom trenutku ili u istom vremenskom periodu“ (Mann, 2009:21).

Treba napomenuti da je varijabla „empirijsko svojstvo koje može podnijeti dvije ili više vrijednosti“ (Mesihović, 2003: 124), što znači da „ako se svojstvo može promijeniti bilo u kvalitetu ili kvantitetu, može se promatrati kao varijabla“ (Mesihović, 2003: 124), što je takođe primijenjeno u definisanju hipoteze. Pritom „varijabla koju istraživač želi objasniti je zavisna varijabla“ (Mesihović, 2003: 124), dok „varijabla za koju istraživač smatra da će objasniti promjenu u zavisnoj varijabli naziva se nezavisna varijabla“ (Mesihović, 2003: 124), dakle „nezavisna varijabla uzrokuje i djeluje na zavisnu varijablu“ (Mesihović, 2003: 124). U ovom radu se posmatra djelovanje tržišne orijentacije na inovacije proizvoda. Pritom treba imati u vidu da „jedna nezavisna varijabla obično objašnjava samo određeni broj varijacija zavisne varijable“ (Mesihović, 2003: 124), što u ovom istraživanju znači da, osim tržišne orijentacije, inovacije proizvoda mogu uzrokovati i na njih uticati i drugi faktori, kao što su kapaciteti institucija i organizacija podrške preduzećima (obrazovne institucije, istraživačke i konsultantske kuće i drugi), kapaciteti samog preduzeća za inovacije i drugi. Kako bi se osiguralo da je veza tržišne orijentacije i inovacija proizvoda stvarna (Mesihović, 2003: 125), istraživanje će prikupiti i podatke o tom aspektu kroz uključivanje pitanja u upitnik koji će biti korišten u anketi. Pritom, „kažemo da su dvije varijable u međusobnom odnosu ukoliko promjene u vrijednosti jedne varijable sistematski dovode do promjena u vrijednosti druge varijable“ (Mesihović, 2003: 125), pri čemu „kad govorimo o smjeru, odnosi između varijabli mogu biti pozitivni ili negativni“ (Mesihović, 2003: 125), gdje „pozitivan odnos imamo onda kad uz porast u vrijednosti jedne varijable dolazi i do porasta u vrijednosti druge“ (Mesihović, 2003: 125). Hipoteza pretpostavlja pozitivan odnos između tržišne orijentacije i inovacija proizvoda.

Postoje različite vrste hipoteza (Zelenika, 2000: 419-422). Hipoteza u ovom radu glasi: „Tržišna orijentacija je izvor inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja u BiH.“

Dakle, hipoteza je kauzalna ili uzročna, a to je „hipoteza u kojoj se pretpostavlja određena povezanost između dva ili više obilježja, odnosno dvije ili više varijabli“ (Zelenika, 2000: 420), u ovom slučaju između tržišne orijentacije i inovacija proizvoda, gdje je tržišna

orijentacija nezavisna varijabla, a inovacije proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja u BiH predstavljaju zavisnu varijablu.

U provjeri hipoteze je, dakle, potrebno utvrditi prisutnost tržišne orijentacije i inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja u BiH, te utvrditi da li preduzeća koja se, prema definisanim kriterijumima, mogu smatrati tržišno orijentisanim koriste rezultate primjene koncepta tržišne orijentacije u inoviranju proizvoda.

Hipoteza se, dakle, odnosi na prisutnost tržišne orijentacije i inovacija proizvoda, te vezu između tržišne orijentacije i inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja u BiH. Hipoteza se može provjeriti tako da se anketom prikupe odgovori relevantnog osoblja, to jest osoblja koje je uključeno u marketinške i aktivnosti izvoznog poslovanja proizvođača masivnog namještaja u BiH, te razmotri da li odgovori ukazuju na tržišnu orijentisanost ili ne i da li su prisutne inovacije proizvoda ili ne. Ovako definisana hipoteza ispunjava funkciju usmjeravanja istraživanja prema rješenju definisanog problema, kao i veze između predmeta i cilja u odnosu na iskustvenu stvarnost, jer će istraživanje obezbijediti uvid u određene aspekte poslovanja proizvođača masivnog namještaja u BiH, te povezivanja teorijskih postavki sa stvarnim stanjem u pomenutim preduzećima.

Provjera istinitosti hipoteze u ovom slučaju podrazumijeva i primjenu poznatih metoda, ali na novom području, čime se daje određeni doprinos saznanjima u ovoj oblasti. Osim toga, imajući u vidu da je stepen tržišne orijentacije u određenim uslovima važan za uspješno poslovanje preduzeća, poznavanje sadašnjeg stepena tržišne orijentacije omogućava predviđanje daljeg razvoja njihovog poslovanja, te definisanje mjera za povećanje stepena tržišne orijentacije. Takođe, utvrđivanje stepena prisutnosti inovacija proizvoda može da posluži kao osnova za dalja istraživanja u pogledu izvora inovacija, kao i u pogledu kapaciteta za uvođenje inovacija u preduzećima.

Kod definisanja hipoteze se vodilo računa o tome da bude pojmovno i jezički precizna, te da bude provjerljiva, odnosno da se istraživanjem može utvrditi njena istinitosna vrijednost, jer definisanu hipotezu treba provjeriti, a „provjeravanjem hipoteze treba se verificirati i dokazati istinitost ili neistinitost hipoteza“ (Zelenika, 2000: 418). Dakle u procesu provjeravanja hipoteze pokazujemo da li je ona istinita ili ne. Pritom, „provjeravanje se čini teorijski (misaonom djelatnošću) zaključivanjem ili praktičnom djelatnošću, empirijski“ (Zelenika, 2000: 418). U ovom slučaju će hipoteza biti provjerena zaključivanjem, uključujući praktični dio istraživanja koji će obezbijediti informacionu osnovu za donošenje zaključaka o istinitosti hipoteze.

„Da bi hipoteze mogle biti potvrđene ili odbačene, one moraju biti operacionalno definisane“ (Fajgelj, 2004: 157), pa je to sljedeći korak u istraživanju u kojem je potrebno precizno definisanje varijabli i važno je da „i varijable i iskazana povezanost među njima

moraju biti mjerljivi (na bilo kom nivou mjerenja)“ (Fajgelj, 2004: 156). Treba napomenuti da treba definisati manifestne varijable i indikatore koje je moguće direktno mjeriti, jer „se latentne varijable konstruišu na osnovu korelacija manifestnih varijabli“ (Fajgelj, 2004: 123). Pritom treba imati u vidu da se „rašćlanjivanje latentne varijable (se) obično obavlja u više faza ili nivoo“ (Fajgelj, 2004: 130). Istraživanje je koncipirano prema tome da se „varijabla (se) operacionalno definiše putem: a) navođenja operacija i procedura pomoću kojih se varijabla mjeri ili b) pomoću kojih se njome manipuliše“ (Fajgelj, 2004: 128), što je urađeno definisanjem metoda i razradom upitnika. Osim toga, „prvi način operacionalizacije sastoji se prosto u tome da se odredi kako će, ili čime će varijabla biti mjerena“ (Fajgelj, 2004: 128), što je pored odabira metoda i razrade upitnika urađeno adekvatnom formulacijom hipoteze, dakle primijenjen je prvi način, a ne drugi, pri čemu „drugi način operacionalizacije su eksperimentalne operacionalne definicije“ (Fajgelj, 2004: 129).

Dakle, tržišna orijentacija i inovacija proizvoda se mogu smatrati latentnim varijablama, dok su manifestne varijable sljedeće:

- za latentnu varijablu tržišna orijentacija
 - o generisanje podataka u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH,
 - o diseminacija podataka u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH,
 - o responsivnost u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH, uključujući povezivanje inovacija proizvoda sa informacijama dobijenim od krajnjih potrošača od strane osoblja uključenog u marketinške i izvozne aktivnosti,
- za latentnu varijablu inovacije proizvoda
 - o kreiranje novih proizvoda u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH,
 - o unapređenje postojećih proizvoda u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH.

Prema tome, kako bi se provjerila istinitosna vrijednost hipoteze biće korišten indikator:

- *Najmanje 50% ispitanika pozitivno odgovorilo i na pitanja o manifestnim varijablama koja se odnose na latentnu varijablu tržišna orijentacija i na pitanja o manifestnim varijablama koja se odnose na latentnu varijablu inovacije proizvoda.*

Pitanja od 1 do 13 su pitanja o manifestnim varijablama koja se odnose na latentnu varijablu tržišna orijentacija, dok su pitanja 14 i 15 pitanja o manifestnim varijablama koja se odnose na latentnu varijablu inovacije proizvoda. Pozitivnim odgovorima se smatraju odabrani ponuđeni odgovori od a) do c) u pitanju broj 1 pri čemu se odgovor pod d) ne smatra pozitivnim odgovorom, te ponuđeni odgovori pod a) u pitanjima od 2 do 15. Takođe, kako bi se stekla kompletna slika o izvorima inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog

namještaja u BiH, u slučajevima kada inicijativa ne dolazi od krajnjih potrošača, biće posmatrani i odgovori ispitanika na pitanje broj 16 koje je u vezi sa izvorima inicijative za uvođenje novog ili unapređenje postojećeg proizvoda.

Imajući u vidu važnost tržišne orijentacije i inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja u BiH, u radu će takođe biti posebno analizirani i sljedeći podaci, kako bi se stekla jasna slika u stanju u proizvodnji masivnog namještaja u BiH u pogledu primjene tržišne orijentacije i uvođenja inovacija proizvoda:

- odgovori ispitanika na pitanja u okviru svake od tri manifestne varijable koje se odnose na latentnu varijablu tržišna orijentacija
 - odgovori ispitanika na pitanja o generisanju podataka u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH,
 - odgovori ispitanika na pitanja o diseminaciji podataka u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH,
 - odgovori ispitanika na pitanja o responsivnosti u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH.
- odgovori ispitanika na pitanja u okviru svake od dvije manifestne varijable koje se odnose na latentnu varijablu inovacije proizvoda
 - odgovori ispitanika na pitanja o kreiranju novih proizvoda u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH,
 - odgovori ispitanika na pitanja o unapređenju postojećih proizvoda u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH.

Dakle, istraživanje uključuje primjenu ankete, jer „posredstvom ankete istraživač teži da dođe do informacija o ispitivanoj pojavi i njenim bitnim karakteristikama, a s druge strane da na bazi dobijenih podataka testira hipoteze i odnose između varijabli“ (Mesihović, 2003: 162). Kod razrade upitnika treba imati na umu da „anketni upitnik zahtijeva od istraživača transformaciju istraživačkog problema u pitanja koja trebaju biti tako formulisana da bi na njih dobijeni odgovori mogli dati podatke neophodne za provjeru postavljenih hipoteza“ (Mesihović, 2003: 165), što je takođe primijenjeno u radu.

2.7. Metode

Nakon definisanja teme, problema, predmeta, ciljeva i hipoteza, potrebno je razraditi način istraživanja, gdje treba obuhvatiti metode, izvore podataka, plan i instrumente istraživanja. Svaki od ovih elemenata treba da bude u skladu sa ranije definisanim elementima rada.

Metoda je „planski postupak ispitivanja i istraživanja neke pojave“ (Zelenika, 2000: 313), a osnovne karakteristike naučnih metoda su objektivnost, pouzdanost, preciznost, sistematičnost i opštost (Zelenika, 2000: 317). Definisane metodološkog okvira u ovom radu je zasnovano na ranije definisanim elementima rada, to jest istraživačkim pitanjima, problemu, predmetu i cilju istraživanja, te na postavljenoj hipotezi. Uzimajući u obzir navedene faktore, definisan je metodološki okvir istraživanja i u ovom radu su korištene sljedeće metode:

- induktivna metoda (Zelenika, 2000: 323), koja je korištena kako bi se na osnovu određenog broja preduzeća obuhvaćenih istraživanjem izveli zaključci za proizvođače namještaja, te ukazalo na moguće stanje u proizvodnji finalnih proizvoda u drvoprerađivačkom sektoru u BiH u cjelini, dakle primijenjena je nepotpuna indukcija (Zelenika, 2000: 324),
- deduktivna metoda (Zelenika, 2000: 325), koja je korištena u obrazlaganju značaja marketinga, tržišne orijentacije i inovacija za poslovanje preduzeća, te u pokazivanju relevantnosti navedenih koncepata u poslovanju proizvođača namještaja u BiH,
- analiza (Zelenika, 2000: 327-329), koja je korištena u fokusiranju rada, u kojem se posmatra drvoprerađivačkom sektoru, dakle već je izvršeno raščlanjivanje privrede BiH kako bi se rad fokusirao na jedan njen segment, te kod raščlanjivanja poslovanja proizvođača namještaja u BiH, kako bi se mogli posmatrati aspekti relevantni za uočeni problem, pri čemu se može reći da je u ovom radu analiza prema gnoseološkoj funkciji deskriptivna, jer se opisuje poslovanje proizvođača namještaja i to njegovi pojedini segmenti u oblasti marketinga i inovacija, ali i eksplikativna, jer se na osnovu uočenih karakteristika poslovanja pojedinih preduzeća prikazuje poslovanje u proizvodnji namještaja u cjelini, te ukazuje na stanje u drvoprerađivačkom sektoru, zatim da je prema složenosti funkcionalna, jer je usmjerena prvenstveno na funkciju marketinga, prema cilju komparativna, jer se posmatra trenutno stanje u proizvodnji namještaja u BiH u odnosu na stanje koje je u pogledu primjene tržišne orijentacije i inovacija u poslovanju u literaturi predstavljeno kao poželjno, te da je analiza prema naučnom polju ekonomska, pri čemu je analiza kvantitativna, jer obuhvata veličine kao što je vrijednost izvoza, ali i kvalitativna, jer se posmatraju kvalitativne osobine pojmova kao što je korisnost primjene tržišne orijentacije za inovacije proizvoda u preduzeću,
- sinteza (Zelenika, 2000: 329-330), koja je korištena kod zaključivanja zasnovanog na prikupljenim podacima i informacijama,
- deskripcija (Zelenika, 2000: 338), koja je korištena kod prikaza relevantnih pojmova i pojava,

- komparativna metoda (Zelenika, 2000: 339), koja je korištena da bi se identifikovano stanje u proizvodnji namještaja u BiH u pogledu tržišne orijentisanosti i inovacija uporedilo sa stanjem koje je u literaturi opisano kao poželjno, kako bi se na osnovu razlika došlo do preporuka za poboljšanja,
- statističke metode (Zelenika, 2000: 341), kod obrade i analize podataka prikupljenih anketom,
- metoda anketiranja (Zelenika, 2000: 366), korištenjem upitnika u čijoj pripremi je kao polazna osnova korišten standardni upitnik koji se koristi kod primjene MARKOR modela, sa prilagođenim pitanjima koja se odnose na tržišnu orijentaciju i uključenim pitanjima koja se odnose na inovacije proizvoda i izvore inovacija.

U uvodnom dijelu rada i u teorijskom okviru je korištena literatura kako bi se opisali relevantni marketinški principi i pojmovi, pojmovi tržišna orijentacija i inovacije, te adekvatni izvori podataka kod opisa stanja u proizvodnji masivnog namještaja u BiH, kao i kod prikaza karakteristika poslovanja proizvođača namještaja u oblastima marketinga to jest tržišne orijentacije i inovacija proizvoda.

Pošto su u fokusu istraživanja tržišna orijentacija i inovacije proizvoda, potrebno je bilo razraditi istraživanje na način koji omogućava utvrđivanje primjene koncepta tržišne orijentacije u preduzećima, kao i utvrđivanje prisutnosti inovacija proizvoda. Zbog toga su u okviru istraživanja prikupljeni podaci provođenjem ankete. U koncipiranju, pripremi i izvođenju ovog dijela istraživanja korišten je u radu opisani MARKOR model. Primjena MARKOR modela je primjerena kod istraživanja usmjerenih na tržišnu orijentaciju preduzeća, jer „mjerenje tržišne orijentacije sa MARKOR skalom omogućava da se procijeni stepen u kome preduzeća prikupljaju i vertikalno, odnosno horizontalno distribuiraju informacije unutar organizacione strukture, te razvijaju i primjenjuju marketing programe kao odgovor na osnovu prikupljenih informacija“ (Kurtović, 2005: 125). Upravo je utvrđivanje nivoa u kojem proizvođači namještaja prikupljaju i koriste informacije sa tržišta i prilagođavaju svoju ponudu uočenim potrebama i željama kupaca u fokusu rada, pa je primjereno korištenje MARKOR modela u istraživanju. Pritom, treba imati u vidu „da je ovaj model ipak više operativno-taktički orijentisan kako u objašnjavanju ponašanja tako i u sagledavanju nivoa operacionalizacije i provođenja marketing koncepta u preduzećima“ (Kurtović, 2005: 128), što je takođe primjereno u ovom radu, jer primjena ovog modela slijedi nakon donošenja određenih strategijskih odluka, kao što su odluke o načinu izvoznog poslovanja, dakle na operativnom nivou. Takođe, uzeto je u obzir da postoje određena iskustva u BiH u primjeni MARKOR modela u istraživanju i da je „testiranje hipoteza koje su se odnosile isključivo na mjerenje nivoa tržišne orijentacije (i njenih elementa) preduzeća u BiH (je) urađeno uz primjenu MARKOR modela i deskriptivne analize“ (Kurtović, 2005:

26), što ukazuje na primjenljivost ovog modela u BiH i na primjerenost upotrebe deskriptivne analize, mada se može reći da postoje i određena „ograničenja u istraživanju“ (Kurtović, 2005: 26). Ograničenja u istraživanjima se često odnose na dostupnost podataka potrebnih za provjeru hipoteza, što je u ovom radu riješeno korištenjem literature, relevantnih izvora i baza podataka i prikupljanjem podataka koji su potrebni za provjeru hipoteza, a nisu dostupni u navedenim izvorima, putem ankete.

U koncipiranju istraživanja, odnosno u pripremi ankete i konstruisanju upitnika, je uzeto u obzir da „istraživanje počinje tako što se latentna varijabla teorijski konstruiše“ (Fajgelj, 2004: 124), da nakon toga „taj konstrukt ili koncept onda postaje predmet (problem) istraživanja i mjerenja“ (Fajgelj, 2004: 124), te da se „na osnovu iste teorije (se) obično izvode konzekvence, odnosno veze konstrukta sa drugim sličnim osobinama i ponašanjima koja taj konstrukt izaziva“ (Fajgelj, 2004: 124), kao i od toga da „društveni istraživači mjere manifestno ponašanje da bi pomoću njega doprli do latentnih osobina koje generišu ili modulišu to ponašanje“ (Fajgelj, 2004: 124), a da se „latentne varijable (se) definišu, konstruišu, odnosno identifikuju na osnovu korelacija manifestnih varijabli“ (Fajgelj, 2004: 125). Pritom, „latentne osobine se po pravilu definišu na početku istraživanja“ (Fajgelj, 2004: 125), ali „ta definicija ne mora biti eksplicitna, u formi hipoteze istraživanja“ (Fajgelj, 2004: 125). U ovom radu se latentnim osobinama, odnosno varijablama, mogu smatrati primjena koncepta tržišne orijentacije i inovacija u poslovanju, te međusobna veza tržišne orijentacije i inovacija proizvođača masivnog namještaja u BiH, koje su definisane u radu i kao pojmovi i u okviru istraživačkog pitanja, problema, predmeta i ciljeva. Dolazak do zaključaka o latentnim osobinama se zasniva na manifestnom ponašanju proizvođača namještaja, to jest na podacima o tome da li prikupljaju i koriste informacije sa tržišta za kreiranje i prilagođavanje proizvoda. U pripremi istraživanja je takođe uzeto u obzir da „najopštije iskustvo govori da je za uspješnu operacionalizaciju mjerenja latentnih varijabli važno sljedeće:

- raspolagati sa dobrim teorijskim definicijama latentne varijable,
- što bolje poznavati pojavu, kako u njenim najopštijim okvirima, tako i u konkretnim manifestacijama
- neprekidno unapređivati teorijske definicije i poznavanje pojave“ (Fajgelj, 2004: 129-130). Zbog toga je obrađena relevantna literatura, te su razmotrena provedena istraživanja u oblasti drvoprerade u BiH, sa posebnim fokusom na proizvodnju namještaja.

U pripremi istraživanja je uzeto u obzir da je „slučaj (je) skup podataka o jednoj ili više jedinica posmatranja“ (Fajgelj, 2004: 121), kao i to da „u anketnom istraživanju jedinica analize je ispitanik, a slučaj čine svi njegovi odgovori na postavljeno pitanje“ (Fajgelj, 2004: 121). Pripremljen je upitnik koji sadrži četiri grupe pitanja, tako da se iz odgovora mogu

izvesti zaključci o svakoj od tri osnovne komponente tržišne orijentacije, odnosno o generisanju podataka, diseminaciji podataka i responsivnosti, te o inovacijama proizvoda i postojanju veze između tržišne orijentacije i inovacija proizvoda. Ovakav pristup uzima u obzir da je „uobičajeni postupak (je) da se latentna osobina raščlanjava sve više i više, sve dok se ne dođe do nekih tipova ponašanja, situacija ili mišljenja“ (Fajgelj, 2004: 130), pri čemu „ovi tipovi se često nazivaju indikatorima varijable jer se oni mogu prevesti npr. u upitničko pitanje ili kategoriju koja se posmatra“ (Fajgelj, 2004: 130). Na ovaj način se obezbjeđuje čvrsta povezanost upitnika kao instrumenta istraživanja i ostalih, ranije definisanih, elemenata istraživanja. Upitnik sadrži pitanja sa ponuđenim odgovorima, dakle, radi se o pitanjima zatvorenog tipa. U pripremi upitnika kao integralnog dijela istraživanja uzeto je u obzir da su „konstrukti (su) naučni pojmovi koji su formirani sa eksplicitnom namjerom da se pomoću njih objasne drugi pojmovi ili da se provjere neki teorijski stavovi“ (Fajgelj, 2004: 37), pri čemu „se konstrukti definišu tako da se mogu posmatrati i izmjeriti“ (Fajgelj, 2004: 37), a „u istraživačkom žargonu se umjesto termina 'konstrukt' veoma često koristi termin 'varijabla'“ (Fajgelj, 2004: 37), dakle često se „konstrukti alternativno nazivaju varijablama“ (Fajgelj, 2004: 121). Važna je i definicija varijable, to jest da je „varijabla (je) rezultat mjerenja nekog atributa na skupu entiteta“ (Fajgelj, 2004: 121). Dakle, u istraživanju se „varijablom ne nazivaju samo atributi ispitanika, nego i događaji“ (Fajgelj, 2004: 122), a važno je imati u vidu da se „varijable mogu podijeliti u odnosu na vrstu i aspekt ponašanja koje mjerimo: a) varijable koje nastaju mjerenjem ponašanja individua, b) varijable koje nastaju mjerenjem ponašanja grupa i c) varijable koje nastaju mjerenjem proizvoda čovjekove praktične djelatnosti“ (Fajgelj, 2004: 123). U ovom istraživanju fokus je na varijablama koje nastaju mjerenjem proizvoda čovjekove praktične djelatnosti, to jest varijablama u vezi sa tržišnom orijentacijom i inovacijama u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH.

U izradi upitnika je uzeto u obzir da je važno testirati upitnik gdje „učesnici pilot testiranja daju vlastitu ocjenu jasnoće, čitljivosti, nedvosmislenosti, vremenske dimenzije itd. kao i ostalih nedostataka vezanih za sadržaj i konstrukciju upitnika“ (Kurtović, 2005: 180), pri čemu se smatra da je „dovoljno 5-10 respondenata da bi se identifikovali navedeni problemi sa upitnikom“ (Kurtović, 2005: 180). Testiranje upitnika je izvedeno u saradnji sa osobljem Agencije za razvoj preduzeća Eda Banja Luka, čijih je pet zaposlenih pružilo povratne informacije o navedenim aspektima kvaliteta upitnika, gdje je potvrđena primjenljivost upitnika, a na osnovu povratnih informacija su izvršene i određene izmjene i pripremljena je finalna verzija upitnika.

U istraživanju je fokus na tržišnoj orijentaciji i inovacijama u preduzećima, dakle na aspektima poslovanja čije uvođenje i promjene zahtijevaju duže vrijeme, pa se može reći da

je uzeto u obzir da je „važno (je) i to da osobina koju istražujemo bude relativno trajna“ (Fajgelj, 2004: 127).

Kod definisanja osnovnog skupa je uzet u obzir broj aktivnih izvoznika namještaja u BiH, kao i to da su „entiteti, tipovi ili objekti (su) u naukama o ponašanju obično ljudi“ (Fajgelj, 2004: 120), u ovom slučaju osobe u preduzećima koja proizvode masivni namještaj i to direktor ili druga osoba koja ima adekvatne informacije potrebne za popunjavanje upitnika, pri čemu su ove osobe definisane kao osobe koje treba da popune upitnik u dopisu koji je poslan preduzećima u okviru ankete, a u prilogu ovog dopisa je poslan i upitnik.

Plan istraživanja obuhvata prikupljanje i obradu informacija i podataka potrebnih za provjeru hipoteze, korištenjem navedenih metoda i instrumenata, sa dovoljno vremena za izvođenje pojedinih faza istraživanja, ali imajući u vidu da ukupno vrijeme izvođenja istraživanja ne treba da bude dugo toliko da se neki od podataka mogu smatrati zastarjelim.

Dakle, metodološki okvir je definisan u skladu sa istraživačkim pitanjima, problemom, predmetom i ciljem istraživanja, te postavljenom hipotezom i obuhvata metode, instrumente i podatke potrebne za davanje odgovora na istraživačka pitanja, to jest za ostvarivanje doprinosa rješavanju identifikovanog problema, provjerom važenja postavljene hipoteze i formulisanjem zaključaka i preporuka za poboljšanja u poslovanju u drvoprerađi u BiH.

2.8. Definisanje uzorka

Pošto podaci potrebni za provjeru hipoteze nisu u potpunosti dostupni u literaturi, u okviru izrade rada su anketom prikupljeni podaci o tržišnoj orijentaciji i inovacijama u preduzećima koja proizvode masivni namještaj u BiH. Dakle, provjera hipoteze zahtijeva prikupljanje podataka putem ankete, koja predstavlja „prikupljanje podataka o elementima osnovnog skupa ili uzorka“ (Mann, 2009: 21). Pritom „*osnovni skup* se sastoji od svih elemenata ili jedinica posmatranja čije karakteristike ispituje – pojedinaca (bića), stvari ili predmeta“ (Mann, 2009: 5). Treba naglasiti da „anketa kojom prikupljamo podatke o svim jedinicama osnovnog skupa nazivamo *popisom*“ (Mann, 2009: 6), a „*jedinica posmatranja* ili *element* uzorka ili osnovnog skupa jeste određeni subjekat ili objekat (na primjer, osoba, firma, predmet, država ili zemlja) o kojem se prikupljaju podaci, odnosno, na kojem se određena pojava statistički posmatra“ (Mann, 2009: 9). Polazeći od toga da „ciljnu populaciju čine svi elementi ili objekti koji posjeduju informaciju koja se u istraživanju traži, a u vezi koje treba donijeti određeni zaključak“ (Soldić-Aleksić i Chronos-Krasavac, 2009: 3) i uzimajući u obzir mali broj preduzeća u BiH koja su registrovana za proizvodnju namještaja i koja su aktivni izvoznici, prema definisanom kriterijumu prema kojem je aktivni izvoznik

preduzeće koje je ostvarilo prihod od izvoza u prethodnoj godini za koju su dostupni podaci, to jest u 2015. godini, upitnik je poslan na adrese svih identifikovanih aktivnih izvoznika masivnog namještaja, dakle istraživanje ne podrazumijeva korištenje uzorka, već obuhvata osnovni skup, uz ograničenja navedena u opisu izvođenja istraživanja. Dovoljnim za uspješno istraživanje se smatra ukoliko odgovori 15% preduzeća kojima je poslan upitnik. U zaključivanju i u preporukama za korištenje rezultata istraživanja je uzeto u obzir da se ne radi o slučajnom uzorku.

Baza podataka korištena za identifikaciju preduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem sadrži podatke za čitavu BiH. Identifikacija proizvođača namještaja u BiH je izvršena korištenjem TRON baze podataka koja sadrži podatke koje preduzeća dostavljaju Agenciji za posredničke, informatičke i finansijske usluge APIF i korištenjem Klasifikacije proizvoda po djelatnostima Bosne i Hercegovine KPPD 2010 (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2011).

Pri tome, treba napomenuti da “KPPD BiH 2010 ima slijedeće hijerarhijske nivoe grupisanja:

- područje (section) – označeno jednoslovnim abecednom oznakom,
- oblast (division) – označena dvocifrenom oznakom,
- grana (group) – označena trocifrenom oznakom,
- razred (class) – označen četverocifrenom oznakom,
- kategorija (category) – označena peterocifrenom oznakom,
- potkategorija (subcategory) – označena šesterocifrenom oznakom.” (BHAS, KPPD, 2011: 16).

U Strukturi KPPD 2010, namještaj je naveden pod sljedećim stavkama:

“31 Namještaj

31.0 Namještaj

31.00 Stolice i njihovi dijelovi; dijelovi namještaja

31.00.1 Stolice i njihovi dijelovi

31.00.11 Sjedišta, uglavnom s metalnim okvirom

31.00.12 Sjedišta, uglavnom s drvenim okvirom

31.00.13 Ostala sjedišta

31.00.14 Dijelovi sjedišta

31.00.2 Dijelovi namještaja (osim sjedišta)

31.00.20 Dijelovi namještaja (osim sjedišta)

31.00.9 Usluge tapaciranja stolica i sjedišta; poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje sjedišta i njihovih dijelova te dijelova namještaja

31.00.91 Usluge tapaciranja stolica i sjedišta

31.00.99 Poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje sjedišta i njihovih dijelova te dijelova namještaja

31.01 Namještaj za poslovne i prodajne prostore

31.01.1 Namještaj za poslovne i prodajne prostore

31.01.11 Kancelarijski metalni namještaj

31.01.12 Kancelarijski drveni namještaj

31.01.13 Drveni namještaj za trgovine

31.01.9 Poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje namještaja za poslovne i prodajne prostore

31.01.99 Poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje namještaja za poslovne i prodajne prostore

31.02 Kuhinjski namještaj

31.02.1 Kuhinjski namještaj

31.02.10 Kuhinjski namještaj

31.02.9 Poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje kuhinjskog namještaja

31.02.99 Poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje kuhinjskog namještaja

31.03 Madraci

31.03.1 Madraci

31.03.11 Nosači madraca

31.03.12 Madraci, osim nosača madraca

31.03.9 Poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje madraca

31.03.99 Poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje madraca

31.09 Ostali namještaj

31.09.1 Ostali namještaj

31.09.11 Metalni namještaj, d. n.

31.09.12 Drveni namještaj za opremanje spavaćih soba, soba za dnevni boravak i trpezarije

31.09.13 Drveni namještaj, d. n.

31.09.14 Namještaj od plastike i ostalih materijala, (npr. trske, pruća, bambusa)

31.09.9 Usluge dovršavanja novog namještaja; poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje ostalog namještaja

31.09.91 Usluge dovršavanja novog namještaja (osim tapaciranja stolica i sjedišta)

31.09.99 Poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje ostalog namještaja” (BHAS, KPPD, 2011: 87).

Pritom, baza podataka koja je korištena za identifikaciju proizvođača namještaja omogućava pretragu do nivoa razreda označenog četverocifrenom oznakom. Pošto je ovaj rad fokusiran na proizvodnju masivnog namještaja, jasno je da baza koja omogućava

pretraživanje do nivoa razreda ne daje dovoljan stepen preciznosti pri identifikaciji proizvođača koji su obuhvaćeni istraživanjem. Na primjer, razred “31.01 Namještaj za poslovne i prodajne prostore” obuhvata kategoriju “31.01.1 Namještaj za poslovne i prodajne prostore”, a navedena kategorija obuhvata potkategorije “31.01.11 Kancelarijski metalni namještaj” i “31.01.12 Kancelarijski drveni namještaj” (BHAS, KPPD, 2011: 87). Osim toga, sadržane su i određene usluge, na primjer 31.00.9 Usluge tapaciranja stolica i sjedišta; poslovi pod ugovorom kao dio proizvodnje sjedišta i njihovih dijelova te dijelova namještaja. (BHAS, KPPD, 2011: 87). Može se uočiti da pored masivnog namještaja, to jest namještaja od drveta, razred obuhvata i namještaj od metala koji nije u fokusu istraživanja. Kako bi se osiguralo da su istraživanjem obuhvaćeni samo proizvođači namještaja od drveta u dopisu koji je poslan preduzećima obuhvaćenim istraživanjem, sa upitnikom u prilogu, data je napomena da se istraživanje odnosi na proizvodnju masivnog namještaja i da preduzeća koja proizvode namještaj pretežno od drugih materijala ne treba da popunjavaju upitnik. Istraživanje je fokusirano na aktivne izvoznike. Aktivnim izvoznicima se smatraju preduzeća koja su ostvarila prihod od izvoza u prethodnoj godini za koju su dostupni podaci, to jest u 2015. godini, dakle, preduzeća čiji je prihod od izvoza u 2015. godini viši od nula, čime se definišu i vremenska i populaciona dimenzija problema.

Dakle, za prikupljanje podataka je korištena anketa sa upitnikom koji je zasnovan na upitniku koji se koristi u istraživanjima tržišne orijentacije prema MARKOR modelu, uz potrebna prilagođavanja i dopune. Prilagođavanja upitnika su zasnovana na definisanom hipotetičkom okviru, uzimajući u obzir jasno definisanje pitanja, te jednostavnost upitnika kao važne faktore koji doprinose većem broju odgovora, kao i većoj pouzdanosti zaključaka izvedenih na osnovu podataka prikupljenih anketom.

3. TEORIJSKI OKVIR

3.1. Značaj drvoprerađivačke industrije u Bosni i Hercegovini

3.1.1. Resursi za razvoj drvoprerađivačke industrije

BiH raspolaže značajnim resursima za razvoj drvoprerađivačke industrije. Što se tiče sirovina, „šume i šumsko zemljište u Bosni i Hercegovini obuhvataju površinu od 3.231.500 ha, što predstavlja 63% ukupne površine, sa vrijednostima koje su među najvišim u Evropi“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 6). Pored toga, treba uzeti u obzir i to da su „na postojećoj sirovinskoj osnovi izgrađeni (su) brojni prerađivački kapaciteti drvne industrije koji proizvode veoma širok asortiman proizvoda“ (Spoljnotrgovinska komora BiH, 2015: 36), gdje je važno naglasiti da drvna industrija „svoj razvoj zasniva na korišćenju domaćih sirovinskih resursa i obučenoj radnoj snazi, a tradicionalno je izvozno orijentisana“ (Spoljnotrgovinska komora BiH, 2015: 36). Dakle, BiH ima potencijale za razvoj drvoprerade koja je izvozno orijentisana.

Pritom, važno je i to što je „BiH (je) neto izvoznik primarnih i sekundarnih šumskih proizvoda i ima potencijala za pokretanje domaćih prerađivačkih preduzeća za dodavanje vrijednosti“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 103). Podaci dakle ukazuju na to da BiH raspolaže značajnim resursima za razvoj drvoprerade, ali i na to da postoji prostor za poboljšanje strukture izvoza, u smislu povećanja udjela proizvoda sa višim stepenom finalizacije i većom dodatnom vrijednosti. Pošto se kao tržišta ključnih kupaca mogu posmatrati „tržište finalnih potrošača, poslovno, globalno i neprofitno tržište“ (Kotler i Keller, 2006: 11), treba naglasiti da će u ovom radu fokus biti na finalnim potrošačima, to jest krajnjim kupcima finalnih proizvoda gdje se finalnim proizvodom smatra proizvod spreman za prodaju radi krajnje potrošnje, a ne radi dalje prerade ili ugradnje, pa se prema tome pod stepenom finalizacije podrazumijeva faza u kojoj se proizvod nalazi na skali od sirovine do finalnog proizvoda. Kada se radi o proizvodima zasnovanim na preradi prirodnih bogatstava određenog područja, viši stepen finalizacije znači i bolju iskorištenost prirodnih resursa, jer u slučajevima kada se sirovina koristi za proizvodnju proizvoda višeg stepena finalizacije ostvaruje se viša cijena za određenu količinu prerađene sirovine u odnosu na slučaj kad se izvozi sama sirovina.

3.1.2. Problemi u drvoprerađivačkoj industriji

Dakle, pored toga što je „drveni sektor (je) sektor rasta u BiH u pogledu prihoda i izvoza“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 103), struktura proizvodnje, kao i izvoza, još uvijek nije povoljna, jer je „proizvodnja i prodaja rezane građe daleko najvažnija kategorija proizvoda u BiH, sa određenim značajem za preradu drveta i proizvodnju namještaja“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 103). Iako izvoz rezane građe predstavlja važnu privrednu aktivnost, ne može se reći da je to najbolja opcija za razvoj drvoprerade, jer u slučaju izvoza proizvoda niskog stepena prerade, resursi zemlje se ne koriste na najbolji način. Naime, cijena koja se na tržištu ostvaruje je niska u poređenju sa cijenom koja se može ostvariti za proizvode nastale preradom izvezenog drveta u zemlji i proizvodnjom proizvoda višeg stepena finalizacije. Osim toga, rast izvoza sirovine ili proizvoda niskog stepena prerade može dovesti do problema u snabdijevanju sirovinom preduzeća koja proizvode u BiH proizvode višeg stepena finalizacije i tako koriste prirodne resurse na bolji način. Pritom, važno je napomenuti da drvna industrija u BiH ima određene preduslove za razvoj, pri čemu su „glavna komparativna prednost BiH na globalnom tržištu (su) niski troškovi rada, dobri šumski resursi i blizina tržišta Evropske unije“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 22). Dakle, može se reći da postoje dobri preduslovi za razvoj drvoprerade, ali navedeni podaci ukazuju na to da se resursi još uvijek ne koriste na najbolji način, prvenstveno zbog nedostatka proizvoda višeg stepena finalizacije u izvozu.

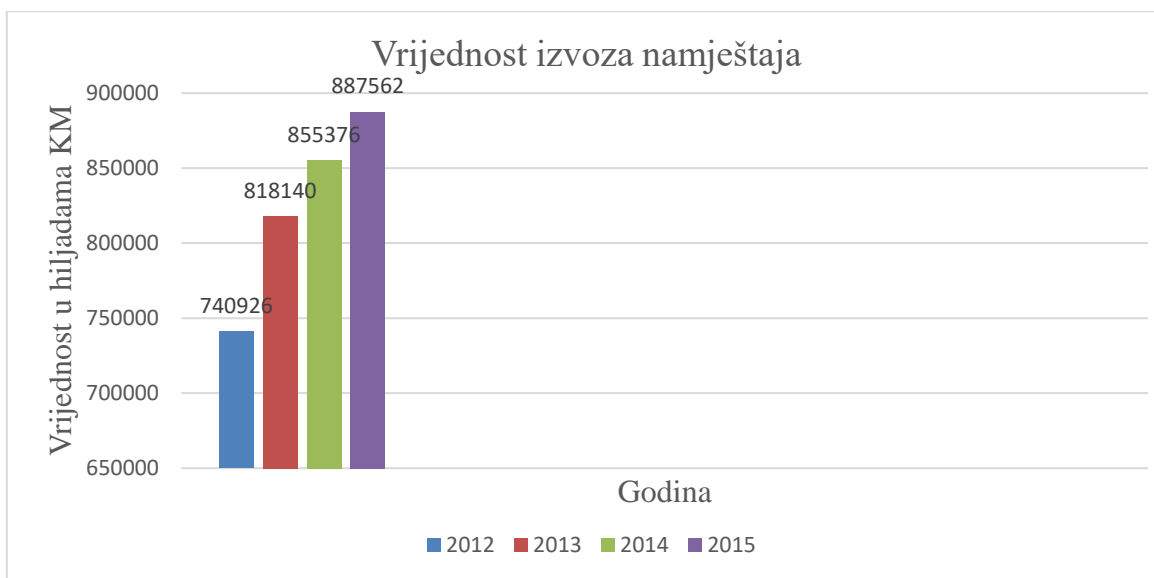
Pored toga što se na osnovu ovih podataka može reći da prerađivački kapaciteti još uvijek nisu dovoljno razvijeni, sektor drvoprerade pokazuje stabilnost koja se može smatrati dobrom osnovom za razvoj, jer „prema dostupnim podacima objavljenim od strane ključnih statističkih institucija (Državna agencija za statistiku i Privredna komora BiH), drvna industrija je, uglavnom, ostvarivala natprosječne rezultate u 2013. godini u odnosu na ukupnu domaću industriju, proizvodnju i izvoz, a time i dodatno naglasila svoju važnost za domaću ekonomiju“ (FIRMA, 2014: 5). Još jedna potvrda stabilnosti sektora drvne industrije je i to što „činjenica da je drvna industrija poboljšala svoju poziciju čak i u 2012. godini, kada je cijela ekonomija doživjela pad od 1,1% na godišnjem nivou, predstavlja očit dokaz da drvoprerađivačka industrija ima značajnu konkurentnu prednost u odnosu na druge industrije u BiH“ (FIRMA, 2014: 6). Dakle, pored raspoloživih resursa i blizine tržišta EU, drvoprerada ima stabilno poslovanje, što predstavlja dobru osnovu za dalji razvoj i predstavlja razlog za fokusiranje rada na ovu industriju.

3.1.3. Uloga proizvodnje masivnog namještaja u razvoju drvoprerađivačke industrije

Polazeći od opisanih resursa i sadašnjih rezultata, može se reći da je drvna industrija u BiH vrlo značajna, ali se takođe može uočiti da je stepen finalizacije proizvoda nizak, pri čemu treba napomenuti da „glavni fokus mora biti na izvozu proizvoda od drveta, po mogućnosti, s visokom dodanom vrijednošću“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 22), što je razlog za fokusiranje rada na proizvodnju namještaja od drveta.

Naime, kada se posmatra struktura proizvodnje drvne industrije u proteklom periodu uočava se podijeljenost prema stepenu finalizacije, pri čemu je „pod-segment namještaja zadržao (je) najveći udio u drvnj industriji, povećavajući ga sa 48,0% na godišnjem nivou u 2012. godini na 48,35% u 2013. godini“ (FIRMA, 2014: 8), dok se, s druge strane „drugi veliki segment drvne industrije odnosi na pilanske proizvode (35,7% ukupne drvne industrije), koji je uprkos porastu na godišnjem nivou izgubio 0,2% udjela u odnosu na 2012. godinu“ (FIRMA, 2014: 8). Osim toga, podaci pokazuju da je u proizvodnji namještaja u BiH prisutan rast izvoza.

Grafikon 3.1. Vrijednost izvoza namještaja u periodu 2012-2015. godine



Izvor: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. Robna razmjena BiH s inostranstvom 2015. Tabela 2.9. Izvoz i uvoz BiH po područjima i oblastima klasifikacije djelatnosti u periodu 2012 - 2015. godine, stranica 25, modifikovano

Iz ugla korištenja resursa zemlje, podaci o rastu izvoza namještaja svakako predstavljaju pozitivno kretanje, ali „podsegmenti sa nižim nivoom dodane vrijednosti (pilanski proizvodi, stolarija i furnir), koji još uvijek čine gotovo 50% ukupnog izvoza, također su ostvarili dvocifrene stope rasta izvoza“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 53). Dakle, još uvijek se u velikoj mjeri izvoze proizvodi niskog stepena finalizacije, što se dugoročno ne može smatrati pozitivnim. Pored značaja koje izvoz proizvoda nižeg stepena finalizacije može imati za određenu zemlju u određenom periodu i okolnostima, dugoročno je daleko bolja opcija povećanje udjela proizvoda višeg stepena finalizacije u izvozu, zbog efekata koji se na taj način ostvaruju u pogledu vrijednosti izvoza. Istraživanja, od kojih su neka obuhvatila čitavu BiH, a neka samo određena geografska područja, ali se mogu smatrati relevantnim, potvrđuju da i proizvođači smatraju da je važno „povećavati nivo finalizacije i proizvodnje namještaja za inostrana tržišta“ (Janković, 2014: 47), te da je „opredjeljenje drvne industrije (je) što viši nivo finalizacije i što veći izvoz finalnih proizvoda od drveta“ (Spoljnotrgovinska komora BiH, 2015: 36). Dakle, drvoprerađivači su uočili mogućnosti za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata povećanjem stepena finalizacije proizvoda, dok svijest o ograničenosti lokalnog tržišta usmjerava na dalje povećanje izvoza. Navedeno opredjeljenje potvrđuju podaci koji pokazuju da „izvozna struktura postaje povoljnija iz godine u godinu sa rastućim udjelom proizvodnih podsegmentata sa višim nivoom dodane vrijednosti i sofisticiranim proizvodnim lancem“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 53). Ovakav trend se može smatrati pozitivnim ne samo iz ugla poslovnih rezultata pojedinih prerađivača drveta, nego i iz ugla korištenja resursa kojima BiH raspolaže, pošto proizvodi višeg stepena finalizacije imaju i višu vrijednost, pa se povećanjem stepena finalizacije poboljšava i korištenje resursa za razvoj drvoprerade u BiH, to jest „industrija namještaja, stolarije, panel ploča i sl. pruža dodanu vrijednost primarnoj proizvodnji, stvara dodatne prihode, radna mjesta i prihod od izvoza za zemlju, a sve je to izuzetno poželjno“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 24). Pomenuti efekti proizvodnje proizvoda višeg stepena finalizacije, prvenstveno namještaja, ne samo u pogledu prihoda od izvoza, nego i u pogledu kreiranja radnih mjesta, potvrđuju da je ispravno opredjeljenje za povećanje stepena finalizacije proizvoda u drvopreradi i takođe predstavljaju razlog za fokusiranje rada na proizvodnju masivnog namještaja.

Dakle, unapređenje strukture proizvodnje i izvoza drvoprerade u smislu povećanja udjela proizvoda višeg stepena finalizacije bi trebalo da bude u fokusu razvojnih procesa u drvopreradi u BiH u narednom periodu, sa posebnim fokusom na razvoj proizvodnje masivnog namještaja, pošto je „najviše dinamike i najviše potencijala za stvaranje dodatne vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja“ (Pucar, 2014: 8), pri čemu treba naglasiti da se to „pogotovo odnosi na proizvođače namještaja od punog drveta“ (Pucar, 2014: 8). Koliki

efekti se mogu ostvariti potvrđuju i podaci da je „Evropska unija (je) u 2013. godini uvezla namještaj u vrijednosti 57,4 milijarde evra“ (Pucar, 2014: 9), dok „sama Njemačka, naše najveće tržište za namještaj, uvozi ovih proizvoda u vrijednosti oko 14,2 milijarde evra“ (Pucar, 2014: 9). Prema tome, u fokusu ovog rada je industrija masivnog namještaja, koja je zasnovana na korištenju lokalnih resursa, ima potencijal za rast i može da postigne značajne efekte u izvozu i kreiranju radnih mjesta, jer pored navedenih prednosti i rezultata, postoji potreba za poboljšanjima o kojima će biti riječi u daljem tekstu.

3.2. Karakteristike i značaj izvoza u razvoju drvoprerađivačke industrije u Bosni i Hercegovini

3.2.1. Značaj nastupa na inostranim tržištima

Nastup na inostranim tržištima je zahtjevan, pa je razumljivo da bi „većina kompanija (bi) preferirala da ostane na domaćem tržištu u slučaju da je veličina tog tržišta dovoljna“ (Kotler i Keller, 2006: 669). Ali veličina domaćeg tržišta, posebno kad se radi o proizvođačima u BiH, nije dovoljna da bi se preduzeće razvijalo u dužem vremenskom periodu, jer se može uočiti da je „potrošnja proizvoda od drveta na nivou države (je) mala“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 22). Zbog toga se preduzeća odlučuju za nastup na inostranim tržištima. Pritom, „uobičajen način ulaska na međunarodno tržište jeste kroz izvoz“ (Kotler i Keller, 2006: 674), jer „izvoz predstavlja **najbrži, najjednostavniji i najrasprostranjeniji oblik** internacionalizacije preduzeća, ili pak njegovog ulaska i poslovanja na odabranom inostranom tržištu“ (Rakita, 2001: 213). Pošto se radi o najbržem i najjednostavnijem obliku ulaska na inostrana tržišta, upravo na ovaj način brojna preduzeća iz BiH ulaze na inostrana tržišta. Efekti su svakako pozitivni, jer je moguće ostvariti veći obim prodaje, a nastup na tržištima sa izraženom konkurencijom motiviše preduzeća na stalan razvoj i unapređenja, što vodi ukupnom razvoju preduzeća. Kod izvoza je dakle „krajnji cilj (je) što uspješnija realizacija proizvoda i usluga, pri čemu se proizvodnja (ili osnovna djelatnost) zadržava u okviru nacionalnih granica sopstvene zemlje“ (Rakita, 2001: 213), što je, imajući u vidu stepen razvijenosti i resurse preduzeća u BiH koji su sada raspoloživi, racionalan izbor.

Lokalno tržište u BiH je svakako značajno za proizvođače namještaja, ali podaci pokazuju i veliki značaj izvoza koji je u porastu. Treba imati u vidu da „liberalizacija svjetske trgovine i globalizacija svjetske privrede kreiraju prilike za proizvođače koji se nalaze bilo gdje, čija su efikasnost i standardi kvaliteta dovoljno blizu standarda svjetskog tržišta“

(Meyer-Stamer /Mejer-Štamer/, 2008: 36), što ukazuje na to da „u bilo kojoj zemlji napor usmjeren na jačanje proizvodnog sektora mora da se zasniva na specijalizaciji, kreiranju kapaciteta za izvoz, naporima za oblikovanje konkurentske prednosti i promociji izvoza“ (Meyer-Stamer, 2008: 37). Izvoz je značajan i za pojedinačna preduzeća, ali i za zemlju u cjelini i autori rada fokusiranog na lance vrijednosti u proizvodnji namještaja naglašavaju da rad „ističe značaj izvoza proizvoda drvenog namještaja za zemlje u razvoju i privrede u nastajanju i tranziciji“ (Kaplinsky, Memedovic, Morris, Readman /Kaplinski, Memedović, Moris, Ridman/, 2003: VII).

Dakle, ograničena tražnja na domaćem tržištu, pri čemu „*tražnja* predstavlja želje za određenim proizvodima, praćene platežnom sposobnošću“ (Kotler i Keller, 2006: 24), usmjerava proizvođače na izvoz i značajni rezultati se već ostvaruju, dok blizina EU svakako predstavlja šansu za dalji rast izvoza. Izvozna orijentaciju drvne industrije potvrđuju podaci prema kojima „izvoz drvne industrije u 2014. godini je premašio 1 milijardu KM i činio je 11,3 % ukupnog izvoza privrede BiH, a pokrivenost uvoza izvozom iz godine u godinu premašuje 350%“ (Spoljnotrgovinska komora BiH, 2015: 36). Takođe, važno je uočiti da „postojeća struktura prihoda i izvoza drvoprerađivačke industrije dokazuje da su svi podsegmenti drvoprerađivačke industrije izvozno orijentirani, pri čemu se većina prihoda ostvaruje na inostranim tržištima“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 57). Pored rasta vrijednosti izvoza, treba naglasiti i da su „najznačajnija izvozna tržišta za proizvode drvne industrije (su): Njemačka, Hrvatska, Austrija, Italija, Holandija, Švajcarska, Srbija, Slovenija, Turska, Švedska, kao i neke zemlje Bliskog istoka i SAD“ (Spoljnotrgovinska komora BiH, 2015: 36), što pokazuje da proizvođači u znatnoj mjeri koriste blizinu razvijenih zemalja EU. Može se uočiti da je izvoz usmjeren prvenstveno prema zemljama u kojima je velika tržišna tražnja, pri čemu se tržišna tražnja za nekim proizvodom definiše kao „ukupna količina koju bi određena grupa potrošača kupila u određenoj geografskoj oblasti, u određenom vremenskom periodu, u određenom marketing okruženju, u okviru određenog marketing programa“ (Kotler i Keller, 2006: 127). Pritom je važno uočiti da je „gotovo u svim glavnim podsegmentima i grupama proizvoda BiH usmjerena na 5 gotovo istih vodećih izvoznih tržišta“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 57). Ovaj podatak potvrđuje da se pored namještaja izvoze i drugi proizvodi od drveta, a „grupisanjem tržišta i proizvoda jasno je da je glavno izvozno tržište za cjelokupnu drvoprerađivačku industriju Njemačka sa udjelom od 26% u ukupnom izvozu (216,8 miliona KM), nakon koje slijedi Hrvatska sa 20%, Italija sa 14%, te Austrija i Slovenija sa 7%, odnosno 6%“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 57), što dodatno potvrđuje racionalnost orijentacije preduzeća prema kupcima u EU. Međutim, podaci pokazuju da deset najvećih uvoznika namještaja u 2014. godini čine SAD,

Njemačka, Francuska, Velika Britanija, Kanada, Japan, Rusija, Švajcarska, Belgija, Australija (Centre for European Policy Studies, 2014: 31), gdje se može uočiti da postoji potencijal za dodatni rast izvoza, jer se među zemljama u koje preduzeća iz BiH najviše izvoze ne nalaze neki od najvećih uvoznika namještaja, uključujući i neke zemlje EU. Može se zaključiti da su rezultati drvne industrije sve bolji, ali da još uvijek ima prostora za dalja unapređenja. Naime, proizvođači iz BiH već izvoze na tržišta razvijenih zemalja sa značajnom tržišnom tražnjom što potvrđuje sposobnost proizvođača u BiH da proizvedu konkurentne proizvode. Međutim, udio finalnih proizvoda je još uvijek nizak, a izvoz još uvijek nije u značajnoj mjeri usmjeren na neke od zemalja EU i druge razvijene zemlje koje su veliki uvoznici namještaja.

Dakle, preduzeća drvoprerade u BiH su izvozno orijentisana i ostvaruju se značajni rezultati, ali kako bi se resursi za razvoj drvoprerade što bolje koristili i kako bi drvoprerada ostvarila bolje rezultate, potrebno je unaprijediti strukturu izvoza koju karakteriše, između ostalog „veoma veliki neto izvoz trupaca malog promjera i niskog kvaliteta, koji je reda veličine 5-600.000 m³ godišnje“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 28). Na ovaj način se izvozi sirovina, a ne proizvod koji je rezultat prerade sa višim stepenom finalizacije, kada bi i efekti u pogledu prihoda i zaposlenosti bili veći, jer, na primjer, „dodana vrijednost je preniska kod proizvoda od četinara“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 36), pored toga što „postoji potencijal za ostvarivanje veće dodatne vrijednosti za rezanu građu od četinara, npr. u proizvodnji namještaja“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 36), pošto je „tržište EU (je) otvoreno za ove vrste proizvoda“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 36). Dakle, pored toga što postoji tražnja za proizvodima višeg stepena finalizacije s jedne strane, a s druge raspoloživost prirodnih resursa u BiH, još uvijek se u znatnoj mjeri izvoze sirovine i proizvodi nižeg stepena prerade. Na ovaj način, ni prirodni resursi ni tržišne šanse se ne koriste na najbolji način. Pored toga, mogući su i problemi u snabdijevanju sirovinom proizvođača proizvoda višeg stepena finalizacije u BiH. Fokusiranje na rješavanje ovog problema je izuzetno važno za razvoj drvoprerade u BiH i „nedostatak zadovoljavajućeg domaćeg prerađivačkog kapaciteta za ovu vrstu sirovine bi trebalo biti strateško pitanje najvišeg prioriteta za BiH“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 28).

S druge strane, prilike na tržištu postoje, a naponi uloženi u unapređenje izvoza daju rezultate. Na primjer, „ključno izvozno tržište po pitanju izvoza namještaja i dalje je Njemačka, sa porastom udjela na 36,4% ukupnog izvoza namještaja“ (FIRMA, 2014: 9). Pri tome, važno je naglasiti da „ova konstantna tendencija rasta može se pripisati veoma agresivnom marketinškom pristupu i učešću na sajmovima koje su domaći proizvođači počeli intenzivnije praktikovati u protekle četiri godine, što je poboljšalo njihovu vidljivost i veze sa akterima na tržištu Njemačke“ (FIRMA, 2014: 9), pa je „stopa rasta za izvoz namještaja

na njemačko tržište u 2013. godini zabilježila (je) povećanje od 15,1% na godišnjem nivou, odnosno povećanje na 144,8 miliona KM“ (FIRMA, 2014: 9). Pored povećanja izvoza, kao što je napomenuto, za preduzeća u BiH kao i za privredu u BiH u cjelini je važna struktura izvoza, to jest važno je koliko se izvozi proizvoda sa vrlo niskim stepenom prerade i finalizacije, a koliko proizvoda višeg stepena finalizacije, pa „treba napomenuti da se 86% izvoza namještaja u Njemačku odnosi na samo dvije kategorije, i to: Madraci (79,3 miliona KM) i Ostala sjedala sa drvenim okvirom (44,7 miliona KM)“ (FIRMA, 2014: 10). Može se uočiti da u izvozu namještaja u zemlju koja je ključno tržište za ove proizvode iz BiH nema većeg udjela finalnih proizvoda od punog drveta, kao što su ormari, kreveti, stolovi i stolice. To ukazuje na nedostatke u poslovanju proizvođača masivnog namještaja, koji ne koriste u potpunosti dostupnost tržišta sa velikom tražnjom, kao što je Njemačka i EU u cjelini, što vodi i neadekvatnom korištenju prirodnih resursa kojima BiH raspolaže.

3.2.2. Pozicija drvoprerađivača iz Bosne i Hercegovine u globalnim lancima vrijednosti

Takođe, kad se govori o integrisanju preduzeća iz BiH u poslovanje koje uključuje poslovanje na domaćem tržištu i u inostranstvu, važno je razmotriti položaj proizvođača iz BiH u lancima vrijednosti. Naime, „Michael Porter sa Harvarda predložio je **lanac vrijednosti** kao instrument za pronalaženje načina za stvaranje veće vrijednosti za potrošače“ (Kotler i Keller, 2006: 38), a „lanac vrijednosti je slijed aktivnosti uključenih u transformisanje sirovina u proizvod koji kupuju krajnji kupci“ (Meyer-Stamer, 2008: 3). Govori se dakle o kupcima koji kupuju radi potrošnje, a ne radi preprodaje ili dalje prerade kupljenih dobara, to jest o kupcima finalnih proizvoda. Pritom, „u lancu vrijednosti identifikovano je devet strateški relevantnih aktivnosti koje stvaraju vrijednost i troškove u određenom poslu“ (Kotler i Keller, 2006: 38), koje se dalje dijele na primarne i aktivnosti podrške, pri čemu „*primarne aktivnosti*“ pokrivaju redoslijed uvođenja materijala u posao (ulazna logistika), njihovo pretvaranje u finalne proizvode (proizvodnja), prevoz finalnih proizvoda (izlazna logistika), njihovo marketiranje (marketing i prodaja) i servisiranje (servis)“ (Kotler i Keller, 2006: 38), dok su „*aktivnosti podrške* – nabavka, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa i infrastruktura preduzeća“ (Kotler i Keller, 2006: 38). Može se uočiti da preduzeće može da zauzima različite pozicije u lancu vrijednosti u zavisnosti od toga koliki je stepen finalizacije njegovih proizvoda. Što je stepen finalizacije viši, to jest što je proizvod bliže finalnom proizvodu namijenjenom krajnjem kupcu koji

kupuje radi potrošnje, veći su efekti koje proizvođač ostvaruje, a manja zavisnost od posrednika u procesu dolaska do kupca, čime je i pozicija proizvođača jača.

Dakle, ukoliko se lanac vrijednosti posmatra šire, to jest tako da obuhvata ne samo jedno, već sva preduzeća koja učestvuju u kreiranju i isporuci vrijednosti za kupce, važno je kakvu ulogu ima određeno preduzeće u lancu. Naime, preduzeća u drvoprerađi mogu da proizvode proizvode različitog stepena finalizacije, pri čemu je važno napomenuti da „proizvodna dobra možemo svrstati u tri grupe: materijali i dijelovi, kapitalna dobra i potrošni proizvodi i poslovne usluge“ (Kotler i Keller, 2006: 374), gdje „materijali i dijelovi predstavljaju proizvode koji u potpunosti ulaze u sastav proizvoda nekog proizvođača“ (Kotler i Keller, 2006: 374). Pritom, posmatrajući drvoprerađu u cjelini, važno je napomenuti da „postoje dvije vrste takvih proizvoda: sirovine i fabrički materijali i dijelovi“ (Kotler i Keller, 2006: 374), pri čemu „*sirovine* možemo svrstati u dvije osnovne grupe: *poljoprivredni proizvodi* (npr. pšenica, pamuk, stoka, voće i povrće) i *prirodni proizvodi* (npr. riba, drvo, sirova nafta, rude gvožđa“ (Kotler i Keller, 2006: 374). Dakle, postoji mogućnost prodaje drveta kao sirovine, što se može smatrati pozitivnim ako su kupci domaći prerađivači, ali ne i ako se radi o izvozu drveta kao sirovine, jer su efekti za zemlju koja izvozi sirovinu manji od efekata izvoza proizvoda višeg stepena finalizacije. Izvoz drveta kao sirovine se može smatrati posebno negativnom pojavom, ukoliko su nezadovoljene potrebe domaćih prerađivača, to jest proizvođača proizvoda višeg stepena finalizacije kao što je namještaj. U tom slučaju, resursi zemlje se koriste na način koji proizvodi znatno manje efekte, u odnosu na slučaj da se resursi prerade u finalne proizvode, posebno kad se uzme u obzir da prirodni proizvodi „imaju malu jediničnu vrijednost“ (Kotler i Keller, 2006: 374) i „manji broj velikih proizvođača često ih prodaje direktno industrijskim korisnicima“ (Kotler i Keller, 2006: 374), a „cijena i pouzdanost isporuke predstavljaju glavne faktore koji utiču na izbor dobavljača“ (Kotler i Keller, 2006: 374). Kada se radi o proizvodnji i prodaji dijelova preduzećima u BiH, to se može smatrati pozitivnim iz ugla korištenja resursa zemlje, jer se ostvaruje viši stepen finalizacije proizvoda unutar privrede te zemlje. U slučaju da se dijelovi prodaju preduzećima u inostranstvu radi ugradnje u njihove proizvode višeg stepena finalizacije, situacija je znatno lošija i treba imati u vidu da „poslovna tržišta imaju niz specifičnosti koje treba uzeti u obzir“ (Kotler i Keller, 2006: 210). Naime, „većina fabričkih materijala i dijelova prodaje se direktno industrijskim korisnicima“ (Kotler i Keller, 2006: 375), pri čemu „akcenat se stavlja na cijenu i usluge, a brendiranje i reklamiranje manje su bitni“ (Kotler i Keller, 2006: 375). Ukoliko se preduzeće usmjeri prvenstveno na niže troškove, odnosno cijenu, kao prednost koju nude kupcima, ulazi u vrlo zahtjevan proces, jer je pod stalnim pritiskom da snižava cijene svojih proizvoda. Naime, ukoliko se radi o poslovnom kupcu „poslovni marketari moraju pokazati kako će njihovi proizvodi pomoći

tim kupcima da ostvare veći prihod ili niže troškove“ (Kotler i Keller, 2006: 11). Pošto poslovni kupci kupuju proizvode ili radi korištenja u vlastitoj proizvodnji ili radi dalje prodaje, što je cijena koju plaćaju niža, to je prednost za kupca veća, a to znači i niže prihode za preduzeća iz BiH. Kada se radi o poslovnim kupcima „propaganda može odigrati ulogu, ali veću ulogu moraju imati prodajna snaga, cijene i reputacija kompanije u pogledu pouzdanosti i kvaliteta“ (Kotler i Keller, 2006: 11). Dakle, preduzeća koja izvoze poluproizvode su pod stalnim pritiskom rokova i kvaliteta istovremeno sa stalnim pritiskom da ponude što nižu cijenu, pa je jasno da efekti takvog poslovanja ne mogu biti veliki. Osim toga, uzimajući u obzir da je broj poslovnih kupaca manji od broja krajnjih kupaca, jasno je da je pozicija njihovih dobavljača, u ovom slučaju preduzeća drvoprerade u BiH koja ih snabdijevaju dijelovima, lošija u odnosu na preduzeća koja proizvode finalne proizvode za krajnje kupce, jer su pod većim uticajem malobrojnih poslovnih kupaca, a i rizik gubitka poslovnog kupca je veći, pa je i njihova pregovaračka pozicija relativno slaba.

Važno je uzeti u obzir i to što se može očekivati da će prilike u okruženju i u narednom periodu biti takve da omogućavaju dalji rast izvoza, jer „međunarodna industrija namještaja intenzivira svoje aktivnosti u pogledu sklapanja ugovora sa proizvođačima elemenata namještaja u zemljama u kojima postoji relativno jeftina radna snaga zajedno sa šumskim resursima“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 24), pri čemu je „BiH je jedna od zemalja koja ima ove karakteristike“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 24), što je prilika koja se može iskoristiti, ali fokus svakako treba da bude na izvozu finalnih proizvoda.

Naime, proizvođači koji proizvode poluproizvode i na taj način se uklapaju u globalne lance vrijednosti (GLV) treba da imaju na umu da „dobavljač koji je dio GLV će moći da troši mnogo manje vremena na marketing, branding i slične aktivnosti i da koncentriše svoje napore na unapređenje proizvoda i procesa“ (Meyer-Stamer, 2008: 22), pri čemu „to može biti štetno za njegovu konkurentnost dugoročno, ali u kratkom roku jasan fokus pomaže u izgradnji čvrste kompetencije u određenoj oblasti“ (Meyer-Stamer, 2008: 22), kao i da “kupci nagnju preferenciji direktne interakcije i kontrole” (Meyer-Stamer, 2008: 19), što ukazuje na važnost približavanja komunikacije i ponude preduzeća kupcima. Čak i preduzeća koja se prvenstveno fokusiraju na domaće tržište treba da imaju u vidu da „MSP koja nemaju kvalifikacije da budu dio GLV će se takođe boriti s tim da prodaju sofisticiranim kupcima na domaćem tržištu i zbog toga će biti potisnuta na marginalna tržišta sa niskim profitom“ (Meyer-Stamer, 2008: 40). Dakle, osim finansijskog rezultata, izvoz elemenata za proizvođače iz razvijenih zemalja je važan i zbog izgradnje kapaciteta proizvođača iz BiH, koji na ovaj način dobijaju priliku da se upoznaju sa novim tehnologijama i trendovima proizvodnje u razvijenim zemljama, što može da bude od koristi u povećanju stepena finalizacije proizvodnje u BiH.

3.3. Marketing u drvoprerađivačkoj industriji

3.3.1. Značaj marketinga za razvoj poslovanja

Sa razvojem poslovanja, razvijali su se i mijenjali pristupi u poslovanju. Marketing je dobijao na značaju, što potvrđuje rast sredstava namijenjenih marketing aktivnostima kao i rast broja pružalaca usluga i broja samih usluga u ovoj oblasti, pri čemu je „marketing (je) aktivnost, set institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini“ (American Marketing Association. *Dictionary, Marketing*).

Naime, u početku poslovanja su napori preduzeća obično fokusirani na proizvodnju što boljeg proizvoda i agresivnu prodaju, kako bi proizvodni kapaciteti bili u što većoj mjeri angažovani. Međutim, treba naglasiti da se „prodaja (se) fokusira na potrebe prodavca, marketing na potrebe kupca“ (Levitt /Levit/ 1960: 50). Dakle, prodaja „ne posmatra, kao što to marketing konstantno čini, čitav poslovni proces tako da ga čini čvrsto integrisani napor da se otkrije, kreira, pobudi i zadovolji potreba kupca“ (Levitt, 1960: 55), što je potrebno za dugoročni opstanak i rast preduzeća. U slučaju da preduzeće ne radi konstantno na otkrivanju potreba i želja kupaca, neće moći konstantno kreirati proizvode koji kupcima trebaju i koje kupci žele, što vremenom vodi padu prodaje, prihoda i dugoročno dovodi u pitanje opstanak preduzeća. Zbog toga je značaj marketinga vremenom rastao, jer je postalo jasno da fokus treba da bude na kupcima, a ne na proizvodu, a „po svojoj prirodi, marketing treba da bude blizak kupcu“ (Glass /Glas/: 1998: 55). Preduzeća počinju u sve većoj mjeri da uvažavaju karakteristike kupaca, njihove potrebe i želje i da na tim osnovama osmišljavaju proizvode i usluge, gdje dolazi do izražaja da „marketing treba da pokaže brojne nove karakteristike, kao što su bolje razumijevanje potreba kupaca i bolje pružanje realne vrijednosti“ (Glass: 1998: 63). Zbog toga se sve više koriste istraživanja kako bi se identifikovale potrebe i želje kupaca, a ukupno funkcionisanje preduzeća se orijentiše na zadovoljavanje potreba i ispunjavanje želja kupaca, jer „istinski fokus na kupca je proces imaginativnog uključivanja svih dijelova i svih aspekata načina na koji organizacija radi“ (Glass: 1998: 53), uključujući sve ljudske resurse preduzeća, ali i to da „stavljanje ljudi na prvo mjesto nije primijenjeno samo u internim operacijama firmi, nego i u njihovom odnosu sa kupcima“ (Glass: 1998: 7). Dakle, primjena marketinga u poslovanju jača veze između preduzeća i kupaca, te omogućava stalno prilagođavanje ponude preduzeća potrebama i željama kupaca, što je neophodno da bi se obezbijedio opstanak i dugoročni rast preduzeća. Dakle, marketing je značajan zato što „finansijski uspjeh često zavisi od marketing sposobnosti“ (Kotler i Keller, 2006: 4). Iako su

sve poslovne funkcije važne „finansije, proizvodnja, računovodstvo i druge poslovne funkcije nemaju smisla ukoliko tražnja za proizvodima i uslugama nije dovoljna za ostvarivanje profita u kompaniji“ (Kotler i Keller, 2006: 4).

Istraživanja potvrđuju značaj marketinga u poslovanju i „mnogi naučnici su utvrdili da kompanije koje prihvate marketing koncept postižu bolje rezultate“ (Kotler i Keller, 2006: 16), a „kompanije koje istovremeno praktikuju reaktivnu i proaktivnu orijentaciju ka tržištu uvide *totalnu tržišnu orijentaciju* i vjerovatno će biti najuspješnije“ (Kotler i Keller, 2006: 16), dakle može se reći da je značajna i primjena marketinga i tržišna orijentacija i u poslovanju proizvođača masivnog namještaja u BiH. Naime, primjena marketinga u poslovanju obezbjeđuje viši stepen poznavanja potrošača, njihovih želja i potreba, što vodi boljim poslovnim rezultatima, a što je potvrđeno i u praksi preduzeća u BiH, gdje je „jedan od primjera (je) uslijedio nakon IMM sajma u Kelnu 2013. godine, kada su BH. preduzeća koja su učestvovala na ovom sajmu uspjela ugovoriti poslove u vrijednosti od 5.640.000 KM“ (FIRMA, 2014: 11). Praksa, dakle, potvrđuje koristi od primjene marketinga u poslovanju.

3.3.2. Nedostaci u primjeni marketinga u drvoprerađivačkoj industriji u Bosni i Hercegovini

S druge strane, primjena marketinga u poslovanju proizvođača namještaja u BiH ima i značajne nedostatke. Svijest o nedostacima u oblasti marketinga je već prisutna u preduzećima drvoprerade u BiH i istraživanja potvrđuju da su „preduzeća (su) svjesna nedostataka u marketingu (MIS, promocija, itd.)“ (Janković, 2014: 32). Istraživanja pokazuju da „značajan broj anketiranih preduzeća smatra da nemaju marketinški plan, ali, takođe, pominju neke marketinške i PR aktivnosti koje preduzimaju“ (Janković, 2014: 43). Dakle, postoje i određene aktivnosti koje ukazuju na to da preduzeća drvoprerade ipak posvećuju određenu pažnju marketingu, ali da je potrebno posvetiti znatno veću pažnju marketingu kako bi se poboljšali poslovni rezultati u pogledu obima, vrijednosti, a posebno strukture izvoza u kojoj bi trebalo da budu znatno više zastupljeni proizvodi višeg stepena finalizacije. Međutim, da bi se to i ostvarilo, potrebna su stalna unapređenja u marketingu u drvopreradi, a posebno u proizvodnji namještaja kao proizvoda najvišeg stepena finalizacije, jer samo „uz kompetentnost i agresivnim marketingom, industrija bi mogla osvojiti dio ovog međunarodnog tržišta, stvarajući osnovu za održiv rast sektora“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 24). Dakle, marketing je značajan za ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata, dok njegova primjena u drvopreradi u BiH nije na dovoljno visokom nivou, iako postoje određene

aktivnosti preduzeća u ovoj oblasti koje daju rezultate u praksi i postoji svijest preduzeća o značaju marketinga, što predstavlja razloge za fokusiranje rada na marketing u drvoprerađi.

3.3.3. Uloga izvoznog marketinga u poslovanju proizvođača masivnog namještaja

Odluka o načinu ulaska na inostrana tržišta za proizvođače iz BiH je svakako strategijska odluka, a „strategija govori o tome kako će jedna organizacija da postigne uspjeh“ (Fajfild, 2003: 16), dakle od te odluke u znatnoj mjeri zavisi uspješnost poslovanja preduzeća. Pritom, kada se razmatra dalji razvoj drvoprerađe i njenog izvoznog poslovanja, potrebno je razmotriti na koji način se izvozi. Kako bi se sagledala kompletna slika i odabrao optimalan način nastupa na inostranim tržištima, treba uzeti u obzir da su „alternativni modaliteti ulaska na inostrano tržište (su): izvoz, zajedničko ulaganje i direktne investicije“ (Tihi, Čičić, Brkić, 2006: 542), a „kada se govori o direktnom ili indirektnom izvozu kao značajnim strategijskim alternativama u međunarodnom marketingu, tada se misli na mogućnost proizvođača da: 1. direktno uspostavlja kontakte sa inostranim tržištem, vrši njegovo praćenje i obradu te i izbor posrednika i kanala prodaje (direktan izvoz), ili 2. indirektno uspostavlja kontakte sa inostranim tržištem preko trgovinskih, proizvodnih i drugih poslovnih posrednika koji mu stoje na raspolaganju u sopstvenoj zemlji (indirektan izvoz)“ (Rakita, 2001: 215-2016). Pritom, „kompanije uglavnom započinju poslovanje indirektnim izvozom – odnosno, one posluju preko nezavisnih posrednika“ (Kotler i Keller, 2006: 674), što i jeste slučaj sa preduzećima iz BiH, jer je njihovo direktno prisustvo na inostranim tržištima malo.

Kad se govori o direktnom i indirektnom izvozu, i jedna i druga opcija imaju i određene prednosti i određene nedostatke. Prednosti indirektnog izvoza su u „manjim troškovima, manjem riziku za proizvođača, kao i mogućim efektima koji proističu iz većeg međunarodnog iskustva odabranih posrednika“ (Rakita, 2001: 216). Dakle, preduzeća ne moraju da ulažu u određene poslovne operacije koje obavljaju posrednici, koji već dobro poznaju ciljno tržište i samim tim su mogući veći efekti, a rizici su manji. S druge strane, nedostaci su u tome što se „gubi (se) mogućnost izbora i selekcije inostranih tržišta, izostaje direktna veza sa krajnjim kupcima, otežava se mogućnost praćenja međunarodne konkurencije, a i kontrola izvoznog poslovanja se dovodi u pitanje“ (Rakita, 2001: 216). Dakle, pozicija proizvođača koji posluje na ovaj način je u velikoj mjeri zavisna od posrednika, što svakako utiče na pregovaračku moć, a odražava se na nivo cijena proizvoda, uslove prodaje i druge važne aspekte poslovanja koji, polazeći sa opisane pregovaračke pozicije, teško mogu da budu povoljni za proizvođače. Dakle, u slučaju da kompanija odluči

da sama upravlja svojim izvoznim aktivnostima „investicija i rizik u tom slučaju su nešto veći, ali je veći i potencijalni prihod“ (Kotler i Keller, 2006: 675).

Pošto odluke o izvozu predstavljaju strategijske odluke za preduzeća, treba imati u vidu da donošenje strategijskih odluka treba, koliko je to moguće, zasnovati na pouzdanim informacijama i podacima, pri čemu je važno da su „strategijske odluke (su) povezane sa datim ili očekivanim promjenama u sredini“ (Milisavljević i Todorović, 2000: 70), dakle, poznavanje prilika na tržištu je izuzetno važno kod donošenja strategijskih odluka. Može se zaključiti da poslovanje putem indirektnog izvoza može da bude ispravan korak u određenoj fazi razvoja poslovanja, ali da dugoročno svakako treba težiti direktnom prisustvu na inostranim tržištima, jer poznavanje prilika i posebno potrošača daju mogućnost za konstantno kreiranje prednosti u odnosu na konkurenciju, što predstavlja osnovu za dugoročno uspješno poslovanje i na domaćem i na inostranom tržištu.

Može se zaključiti da je potrebno dalje razvijati kapacitete drvoprerade u smjeru proizvodnje i izvoza proizvoda višeg stepena finalizacije, a u krajnjoj liniji finalnih proizvoda namijenjenih kupcima koji kupuju radi potrošnje, a ne radi dalje prerade, ugradnje u vlastite proizvode ili dalje prodaje. Pritom, treba naglasiti da „**izvozni marketing** je neophodno diferencirati od **izvozno-uvoznog poslovanja**, ili tradicionalnog spoljno-trgovinskog pristupa“ (Rakita, 2001: 213). Naime, preduzeće koje djeluje kao marketinški orijentisani izvoznik „polazi od potrebe i specifičnih zahtjeva inostranih kupaca i spreman je da vrši aktivna prilagođavanja, kako bi došlo do što efektnijeg izvoznog marketing programa“ (Rakita, 2001: 213). Da bi se marketinški djelovalo na inostranim tržištima, očito je potrebno poznavanje kupaca, kao i spremnost i kapacitet za reagovanje na identifikovane potrebe i želje, što ukazuje na značaj tržišne orijentacije i inovacija proizvoda. U prilog tržišnoj orijentaciji i bližem poznavanju kupaca govori i to što je jedan od posebno izraženih rizika sa kojima se suočavaju kompanije koje namjeravaju da posluju u inostranstvu to što se „kompaniji (se) može desiti da ne razumije preferencije stranog kupca i da ne uspije da ponudi konkurentski atraktivan proizvod“ (Kotler i Keller, 2006: 669), što ukazuje na značaj napora koje treba uložiti u prikupljanje informacija o kupcima na inostranim tržištima, njihovim potrebama i željama, te o drugim važnim aspektima funkcionisanja inostranih tržišta, kao što su regulativa i konkurencija. Osim prikupljanja informacija važna je i izgradnja kapaciteta preduzeća kako bi moglo uspješno odgovoriti na sve izazove poslovanja na inostranim tržištima.

Uviđa se da je najbolja opcija za korištenje resursa jedne zemlje proizvodnja i izvoz finalnih proizvoda, u ovom slučaju masivnog namještaja. Pritom, treba imati u vidu da tržišta krajnjih kupaca takođe imaju svoje zahtjeve, pri čemu „kompanije se moraju usmjeriti na stvaranje prednosti za kupca“ (Kotler i Keller, 2006: 150). Dakle, proizvođač mora da ponudi

proizvod koji je vrijedan za krajnjeg potrošača, pri čemu treba imati na umu da „hijerarhiju vrijednosti čini pet nivoa: suština koristi, bazični proizvod, očekivani proizvod, prošireni proizvod i potencijalni proizvod“ (Kotler i Keller, 2006: 372-373). Jasno je da nedostatak informacija o finalnom potrošaču onemogućava definisanje hijerarhije vrijednosti na bilo kojem nivou, što ukazuje na značaj tržišne orijentacije, kao i na značaj tržišne orijentacije za inovacije proizvoda.

3.4. Pojam i značaj tržišne orijentacije

3.4.1. Definicija tržišne orijentacije

Razvojem poslovanja orijentacija preduzeća se mijenjala. Kada se govori o orijentaciji kompanije ka tržištu „konkurentski koncepti s kojima su organizacije preduzimale marketing aktivnosti jesu koncept proizvodnje, koncept proizvoda, koncept prodaje, koncept marketinga i holistički marketing koncept“ (Kotler i Keller, 2006: 15). Može se uočiti premiještanje fokusa sa preduzeća i njegovih kapaciteta, na proizvode i prodaju i na otkrivanje potreba i želja kupaca i usklađivanje poslovanja sa nalazima istraživanja. Ovakav slijed je zasnovan na tome da primjena marketing koncepta vodi ostvarenju boljih poslovnih rezultata u dugom roku (Kotler i Keller, 2006: 16). Pritom, treba naglasiti da „u konceptu marketinga smatra se da suština postizanja ciljeva organizacije leži u većoj efikasnosti kompanije od njenih konkurenata u stvaranju, isporuci i komuniciranju veće vrijednosti za potrošače na odabranim ciljnim tržištima“ (Kotler i Keller, 2006: 16). Dakle, ne radi se o nastojanju da se proizvede što bolji i tehnološki napredniji proizvod ili da agresivnom prodajom proizvodi u što kraćem roku budu prodani, nego o prepoznavanju potreba i želja kupaca, kreiranju i isporuci adekvatnih proizvoda i usluga, uz primjerenu komunikaciju u svakoj fazi procesa, što ukazuje na značaj tržišne orijentacije.

Pojam tržišna orijentacija nastaje kada su „dva referentna članka objavljena u Journal of Marketing, a koja su imala presudan uticaj na sva dalja istraživanja fenomena tržišne orijentacije (Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990)“ (Kurtović, 2005: 39), jer „od tog vremena se u literaturi termin 'marketing orijentacija' zamjenjuje terminom 'tržišna orijentacija'“ (Kurtović, 2005: 39). U literaturi se mogu naći različita značenja tržišne orijentacije (Kohli, Jaworski, Kumar /Koli, Javorski, Kumar/, 1993: 468), ali se može reći da se koncept tržišne orijentacije zasniva na tri teme: fokus na kupca, koordinisani marketing i profitabilnost (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993: 468). Pri tome, tri osnovne komponente tržišne orijentacije su generisanje podataka, diseminacija podataka i responsivnost (Kohli, Jaworski,

Kumar, 1993: 468). Dakle „tržišna orijentacija se odnosi na generisanje marketing podataka širom organizacije u vezi sa sadašnjim i budućim potrebama kupaca, diseminaciju podataka u okviru organizacije, te responsivnost na podatke“ (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993: 468), a ovaj pristup „omogućava procjenu *stepena* u kojem je jedna organizacija tržišno orijentisana“ (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993: 468). Treba uočiti da se „u posljednje vrijeme fenomen tržišne orijentacije proučava i u tranzicionim ekonomijama“ (Kurtović, 2005: 71). Pošto je BiH prema klasifikaciji Ujedinjenih nacija svrstana u privrede u tranziciji (United Nations, World Economic Situation and Prospects 2014, Country Classification: 145), istraživanje tržišne orijentacije kod preduzeća u BiH je primjereno. Takođe, pošto je rad fokusiran na izvoz drvoprerađivača iz BiH, treba naglasiti da se „u posljednje vrijeme (se) pojavljuju i istraživanja vezana za aspekte izvozno usmjerene tržišne orijentacije“ (Kurtović, 2005: 71). U ovom radu će, zbog toga što je koncept već promovisan i u određenim istraživanjima primijenjen u BiH, fokus biti na konceptu koji su osmislili Kohli i Jaworski, gdje su „Kohli i Jaworski (1990) definisali tržišnu orijentaciju kao jednodimenzionalnu konstrukciju koja se sastoji od tri bihejviorističke komponente: generisanja obavještenja, odašiljanja (širenja) obavještenja unutar organizacije i poduzimanja adekvatnih akcija kao odgovora na dobijene tržišne informacije“ (Kurtović, 2005: 107). Dakle, koncept obuhvata prikupljanje informacija, cirkulisanje informacija unutar preduzeća, te osmišljavanje i izvođenje aktivnosti zasnovanih na prikupljenim informacijama. Na taj način se sagledavaju ključni aspekti tržišta, gradi kapacitet i interna organizacija za reagovanje preduzeća u skladu sa nalazima, te provode aktivnosti u skladu sa uočenim prilikama i prijetnjama na tržištu. Dakle „preduzeće je tržišno orijentisano onda kada ima razvijene sposobnosti u prikupljanju tržišnih informacija, širenju tih informacija unutar i između organizacionih dijelova, te ukoliko uspješno koristi informacije u kreiranju vlastite i održive konkurentske prednosti“ (Kurtović, 2005: 11) i „samo one organizacije koje kontinuirano provode sve tri vrste navedenih aktivnosti se mogu smatrati tržišno orijentisanim“ (Kurtović, 2005: 43). Pošto stanje u drvoprerađi, a posebno u proizvodnji namještaja kao finalnog proizvoda namijenjenog potrošačima, ukazuje na značajne nedostatke u pogledu istraživanja tržišta, korištenja tržišnih informacija unutar preduzeća i kapaciteta da se reaguje i proizvede kvalitetan finalni proizvod, fokus rada je na primjeni koncepta tržišne orijentacije kod proizvođača masivnog namještaja u BiH. Dakle, prikupljanje informacija o potrošačima i izgradnja kapaciteta za proizvodnju finalnih proizvoda mogu pozitivno da utiču na poziciju proizvođača namještaja u lancu vrijednosti, smanje njihovu zavisnost od posrednika i poboljšaju njihovu pregovaračku poziciju. Takođe, povećanje stepena finalizacije proizvoda i promjena strukture izvoza tako da je udio finalnih proizvoda veći, vode i daleko boljem korištenju prirodnih resursa u BiH i ostvarivanju većih efekata u pogledu vrijednosti izvoza

i kreiranja radnih mjesta. Dakle, pored istraživanja i prikupljanja informacija, važno je i djelovanje na osnovu prikupljenih informacija, jer se samo na taj način ostvaruju željeni rezultati. Važnost reakcije u skladu sa prikupljenim informacijama potvrđuje i to što su „u svojim kasnijim istraživanjima Jaworski i Kohli (su) responsivnost raščlanili na dva dijela i ograničili je na dvije grupe aktivnosti – kreiranje odgovora (tj. koristeći tržišno obavještanje za kreiranje planova) i implementaciju odgovora (tj. izvršavanje tih planova)“ (Kurtović, 2005: 43). Pritom „responsivnost u suštini znači valorizaciju prva dva elementa tržišne orijentacije, kao i sposobnost organizacije da adekvatno odgovori na zahtjeve tržišta“ (Kurtović, 2005: 44), to jest responsivnost predstavlja način korištenja informacija sa tržišta i kapaciteta preduzeća za kreiranje što bolje ponude za kupce.

3.4.2. Značaj primjene tržišne orijentacije u poslovanju proizvođača masivnog namještaja

Dakle, BiH ima značajne prirodne resurse za razvoj drvoprerade, koja već bilježi značajne poslovne rezultate, sa rastom izvoza. Međutim, još uvijek postoji potreba za značajnim unapređenjima, jer je stepen finalizacije proizvoda nizak i znatan dio izvoza čine sirovine i poluproizvodi, to jest proizvodi koji nisu pogodni za finalnu potrošnju, nego se koriste od strane proizvođača finalnih proizvoda kao ulazi u proizvodnju, dok se finalni proizvodi izvoze većinom preko posrednika. Na taj način se ne ostvaruje puni potencijal za razvoj drvoprerade u BiH, niti se prirodni resursi koriste na najbolji način. Jasno je, dakle, da je potrebno raditi na povećanju stepena finalizacije proizvoda, to jest prvenstveno na povećanju udjela finalnih proizvoda u izvozu drvoprerade. Međutim, da bi se proizvodili finalni proizvodi, potrebne su informacije i kapaciteti koji nisu neophodni za proizvodnju poluproizvoda. Naime, kada se radi o proizvodnji elemenata koje koriste proizvođači u drugim zemljama kao ulaze u proizvodnju vlastitih proizvoda, na primjer, pojedinih dijelova za proizvodnju namještaja, potrebno je poznavati karakteristike proizvoda koji traži poslovni, industrijski kupac, dakle kupac koji ne kupuje radi finalne potrošnje, to jest korištenja proizvoda, već radi dalje prerade i ugradnje u vlastite finalne proizvode. U proizvodnji navedenih elemenata su potrebni kapaciteti koji mogu da proizvedu element traženih karakteristika. S druge strane, kad se radi o proizvodnji za finalne kupce, dakle za kupce koji kupuju radi potrošnje, odnosno korištenja proizvoda, potrebne su informacije o finalnim kupcima, to jest potrošačima, o njihovim karakteristikama, potrebama i željama. Ukoliko su ove informacije raspoložive i ukoliko je raspoloživ kapacitet za proizvodnju koji omogućava

izradu finalnog proizvoda traženih karakteristika, moguće je proizvesti proizvod namijenjen potrošaču, dakle kupcu koji kupuje radi potrošnje.

Međutim, u ovom segmentu dolaze do izražaja navedeni nedostaci u oblasti marketinga. Naime, kada se uzme u obzir struktura izvoza u kojoj dominiraju proizvodi niskog stepena finalizacije, važno je uočiti da je „informacija o krajnjim kupcima u slučajevima izvoznih preduzeća (je) ograničena na ono što je obezbijeđeno veleprodajom ili maloprodajom koje kupuju od proizvođača iz BiH, dok su informacije o krajnjim kupcima generalno veoma ograničene“ (Janković, 2014: 47), pri čemu se „neka preduzeća (se) fokusiraju na industrijske kupce, a neka na krajnje kupce, gdje je često slučaj da nemaju informacije o njima, jer izvoze preko inostranih veleprodaja i maloprodaja“ (Janković, 2014: 47). Istraživanja, takođe, pokazuju da „informacije o zadovoljstvu kupaca neka preduzeća prikupljaju upitnicima, putem ličnih kontakata, komunikacijom odmah nakon ugradnje, putem Facebook-a, dok neka izvozna preduzeća naglašavaju da nemaju informacija o zadovoljstvu kupaca, već samo informacije koje dobiju od veleprodaja i neke podatke koje obezbjeđuju partneri“ (Janković, 2014: 43). Treba naglasiti i to da je „primjetno (je) da neka preduzeća uopšte ne prikupljaju ove podatke“ (Janković, 2014: 43). Jasno je da bez informacija o potrebama i željama kupaca, pa i informacija o njihovom zadovoljstvu ponudom preduzeća, preduzeće teško može da unaprijedi svoju ponudu i kreira novi i konkurentan proizvod ili unaprijedi neki od proizvoda koji se već proizvode. Dakle, uočava se da u BiH „postoji potreba za boljim saznanjima o tržištu namještaja od četinara“ (Tosterud i Nordberg, 2011: 36), a tvrdnja se može primijeniti i na namještaj od ostalih vrsta drveta, te da je „ključni problem naših proizvođača u pristupu i nastupu na tržištu Evropske unije (je) taj što često čekaju da strani kupac pronade njih, umjesto da aktivno traže kupce“ (Pucar, 2014: 9). Dakle, preduzeća u drvoprerađi u BiH vrlo malo istražuju tržišta finalnih kupaca, čak i na domaćem tržištu, a informacije o karakteristikama proizvoda dobijaju od posrednika. Njihova uloga u komunikaciji sa potrošačima je pasivna i nedostaju informacije na osnovu kojih bi mogli da osmisle finalni proizvod. Upravo na prikupljanje i korištenje informacija sa tržišta je usmjeren koncept tržišne orijentacije, što predstavlja i razlog za fokusiranje rada na tržišnu orijentaciju preduzeća u proizvodnji masivnog namještaja u BiH.

Kada se govori o efektima primjene tržišne orijentacije u poslovanju, treba pomenuti da „iako su mnoga dosadašnja istraživanja potvrdila direktnu pozitivnu vezu tržišne orijentacije i performansi organizacije, postoji i značajan broj radova koji se temelje na istraživanjima koja su pokazala nekonzistentnost u nalazima u odnosu na različite indikatore performansi“ (Kurtović, 2005: 83). Iako se mogu razmatrati različiti mogući efekti implementacije tržišne orijentacije, treba naglasiti da je „dokazano da na dugi rok tržišna orijentacija vodi ka izgradnji održive konkurentske prednosti i superiornih vrijednosti za sve učesnike u lancu

vrijednosti“ (Kurtović, 2005: 104), što govori u prilog tome da je, posebno uzimajući u obzir sadašnje stanje u proizvodnji namještaja u BiH, tržišna orijentacija potrebna u proizvodnji namještaja. Posebno je važno to što se među indikatorima performansi koji se najčešće pojavljuju u literaturi navode i „uspjeh novih proizvoda, kvalitet proizvoda“ (Kurtović, 2005: 88), a upravo nedostatak finalnih proizvoda je jedna od ključnih uočenih karakteristika koja u znatnoj mjeri opredjeljuje poslovanje drvoprerade u BiH.

Dakle, tržišna orijentacija se smatra važnom za uspješno poslovanje preduzeća, ali i privrede određene zemlje u cjelini i „neosporno je da tržišna orijentacija predstavlja determinantu privrednog razvoja zemlje u cjelini, i da njen različit nivo dovodi do manje ili veće dinamike u razvoju preduzeća, odnosno njihove konkurentske prednosti“ (Kurtović, 2005: 14), pri čemu „*Hunt i Morgan (1995)* smatraju da tržišna orijentacija može biti izvor održive konkurentske prednosti“ (Kurtović, 2005: 57). Pri tome, „**konkurentska prednost** je sposobnost kompanije da na jedan ili više načina stvori ono na šta konkurenti ne mogu ili neće da odgovore“ (Kotler i Keller, 2006: 150). Dakle, viši stepen tržišne orijentacije proizvođača namještaja od drveta u BiH bi doprinio obezbjeđenju konkurentske prednosti na domaćim, ali što je još važnije, uzimajući u obzir tržišta na kojima djeluju proizvođači iz BiH, na inostranim tržištima. Pošto praksa pokazuje da „organizacije i pojedinci moraju da budu fokusirani na kupca da bi imali budućnost“ (Glass: 1998: 53), tržišna orijentacija bi svakako doprinijela dugoročnom razvoju drvoprerade, a posebno proizvodnje namještaja u BiH. Fokus na kupca omogućava da se kreira i ponudi vrijednost koju kupac želi. Takođe, treba imati u vidu da se okolnosti na tržištu i sami potrošači mijenjaju, a kompanija „mora da se prilagodi zahtjevima tržišta“ (Levitt, 1960: 56), zbog čega je neophodno konstantno pratiti dešavanja u okruženju i blagovremeno reagovati, što takođe govori u prilog tržišnoj orijentaciji kao stalnom opredjeljenju da se prikupljaju i koriste relevantne informacije, te da preduzeće reaguje na osnovu prikupljenih informacija.

Dakle, sektor drvoprerade, a posebno proizvodnju masivnog namještaja, u BiH karakteriše, s jedne strane, potreba za tržišnom orijentacijom, a s druge nedostatak tržišne orijentacije. Iz ugla tržišne orijentacije je jasno da ako nema prikupljanja informacija, ne može biti ni njihovog korištenja u poslovanju, u smislu diseminacije u preduzeću i reagovanja u skladu sa prikupljenim informacijama. Dakle, da bi se definisala željena prednost i način na koji preduzeće nastoji da je ostvari, potreban je visok stepen tržišne orijentacije, sa naglaskom na informacije o kupcima i potrošačima, kao i kapacitet da se proizvede traženi proizvod. Efekti bi svakako bili pozitivni i za pojedinačnog proizvođača namještaja, ali i za drvoprerađu, kao i za društvo u cjelini. U tome su razlozi za razmatranje tržišne orijentacije u preduzećima drvoprerade, to jest za usmjeravanje rada na tržišnu orijentaciju proizvođača masivnog namještaja u BiH, sa fokusom na krajnje kupce.

3.5. Pojam i značaj inovacija u razvoju poslovanja

3.5.1. Definicija inovacije

Inovacije su važne za rezultate preduzeća, ali i za privredu jedne zemlje u cjelini. Von Hippel navodi da slučajevi koje je istraživao kazuju da „preduzeća koja inoviraju mogu s razlogom da predviđaju više profite od preduzeća koja ne inoviraju“ (Von Hippel /fon Hipel/, 1988: 5). Dakle, inovacije su značajne za preduzeće, jer „profit nije uzrok, nego rezultat – rezultat učinka preduzeća u marketingu, inovacijama i produktivnosti“ (Drucker, 1986: 54), ali i za privredu određene zemlje u cjelini, pošto se „inovacija (se) može definisati kao zadatak darivanja ljudskih i materijalnih resursa novim i većim kapacitetom za proizvodnju bogatstva“ (Drucker, 1986: 51). Osim toga, važno je uočiti to da je „inovacija (je) posebno važna za zemlje u razvoju“ (Drucker, 1986: 51), zbog toga što „ove zemlje imaju resurse“ (Drucker, 1986: 51), ali pored toga „siromašne su zbog toga što im nedostaje kapacitet da stave resurse u funkciju kreiranja bogatstva“ (Drucker, 1986: 51), na osnovu čega se može zaključiti da je inovacija „esencijalna za ekonomski razvoj“ (Drucker, 1986: 51). Zbog toga se može reći da su inovacije u preduzećima izuzetno važne i za razvoj BiH u cjelini, jer „organizacije koje upravljaju svojom tehnologijom i aktivnostima u vezi sa inovacijama su izuzetno važne za unapređenje performansi privrednog sistema i povećanje bogatstva“ (Cunningham /Kaningem/, 2012: 28), kao i za konkurentnost i poslovni rezultat preduzeća u BiH i prihvatiti tvrdnja da je „inovacija (je) moćan faktor objašnjavanja razlika u performansama između firmi, regija i zemalja“ (Cunningham, 2012: 13), te da se smatra da inovacije predstavljaju „ključni izvor budućeg rasta privreda u nastajanju“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 9). Važnost inovacija za jednu zemlju u cjelini se naglašava i tim što „na makroekonomskom nivou, inovacija doprinosi trima pokretačima rasta proizvodnje: kapitalu, radnoj snazi i multifaktorskoj produktivnosti (MFP)“ (OECD, 2004: 30). Dakle, pored relativne nerazvijenosti privrede u BiH, inovacije su potrebne, jer „manje napredne privrede takođe gledaju na inovacije kao na način da unaprijede svoju konkurentnost i pređu na aktivnosti veće dodatne vrijednosti“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 17). Pritom „čak i zemlje sa ograničenim javnim finansijama mogu da naprave korake da unaprijede svoje performanse u vezi sa inovacijama“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 18), što potvrđuje da je istraživanje u vezi sa inovacijama relevantno za BiH.

Tržišna orijentacija i inovacije u proizvodnji masivnog namještaja su važne i za drvoprerađu u cjelini, jer „ne samo da dobavljači moraju razviti sposobnost da unapređuju postojeće procese i proizvode, od firmi se takođe očekuje da imaju kapacitet do podrže

unapređenja svojih dobavljača i da obezbijede vrijednost svojim kupcima“ (Kaplinsky, Memedovic, Morris, Readman, 2003: 11).

Dakle, zbog značaja inovacija, te zbog posmatranja tržišne orijentacije kao jednog od izvora inovacija u preduzeću, rad će biti fokusiran na ova dva pojma.

Pritom, treba navesti da „*Oslo priručnik* prepoznaje razliku između tri tipa novine: inovacija može da bude nova za preduzeće, nova za tržište ili nova za čitav svijet“ (OECD, 2010, *The OECD Innovation Strategy*: 20), ali kod definisanja inovacije treba naglasiti jednu važnu razliku, a to je da „iznad svega, inovacija nije *izum*“ (Drucker, 1986: 50), što znači da su moguće i u uslovima relativno ograničenih resursa za istraživanje i razvoj kakvi su trenutno u BiH. Tome govori u prilog i to što se „inovacija (se) može sastojati od implementacije jedne značajne promjene ili od serije manjih inkrementalnih promjena koje zajedno čine značajnu promjenu“ (OECD, 2010, *The OECD Innovation Strategy*: 20). Prema tome, inovacije su moguće i u preduzećima u BiH, pored ograničenih kapaciteta i resursa.

Kod definisanja pojma inovacije takođe treba navesti da „u suštini postoje tri vrste inovacija u svakom poslovanju: (1) inovacije proizvoda ili usluge; (2) inovacije na tržištu i u ponašanju potrošača i vrijednosti; i (3) inovacije u različitim vještinama i aktivnostima potrebnim da se proizvodi i usluge kreiraju i iznesu na tržište“ (Drucker, 1986: 79). Navedena podjela inovacija ukazuje da bi se „mogle nazvati inovacija proizvoda, društvena inovacija (npr. kredit u ratama) i upravljačka inovacija“ (Drucker, 1986: 79).

„Najnovije (treće) izdanje Oslo priručnika definiše inovacije kao implementaciju novih ili značajno unapređenih proizvoda (roba i usluga) ili procesa, novog marketing metoda ili novog organizacionog metoda u poslovnoj praksi, organizaciji radnog mjesta ili eksternim odnosima (OECD i Eurostat, 2005). Ova definicija obuhvata sljedeće četiri vrste inovacija i koristi se u svrhu mjerenja:

- inovacija proizvoda: uvođenje dobra ili usluge koja je nova ili značajno unapređena u pogledu karakteristika i predviđenih načina korištenja. To uključuje značajna unapređenja tehničkih specifikacija, komponenti i materijala, inkorporiranog softvera, pogodnosti za korisnika ili druge funkcionalne karakteristike.
- inovacija procesa: implementacija novog ili značajno unapređenog metoda proizvodnje ili isporuke. To uključuje značajne promjene u tehnikama, opremi i/ili softveru.
- inovacija marketinga: implementacija novog marketing metoda koji uključuje značajne promjene u dizajnu ili pakovanju proizvoda, plasmanu proizvoda, promociji proizvoda ili određivanju cijena.

- inovacija organizacije: implementacija novog organizacionog modela u poslovnim praksama preduzeća, organizaciji radnog mjesta ili eksternim odnosima.“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 20).

U skladu sa navedenom definicijom i podjelom inovacija, a kako i Kaningem ističe, u praksi je važno razumjeti „inovacije na nivou proizvoda, procesa i poslovne strukture“ (Cunningham, 2012: 18). Fokus u ovom radu će biti na inovaciji proizvoda u smislu navedene definicije OECD-a, pri čemu definicija proizvoda glasi „proizvod je sve što može biti ponuđeno tržištu i što može da zadovolji želje ili potrebe potrošača“ (Kotler i Keller, 2006: 372). Pritom, „proizvodi koji se nude na tržištu obuhvataju fizičku robu, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje“ (Kotler i Keller, 2006: 372). Fokus rada na inovacije proizvoda je zasnovan na tome da „svaka kompanija mora da razvija nove proizvode“ (Kotler, 2000: 328) i „razvoj novih proizvoda oblikuje budućnost kompanije“ (Kotler, 2000: 328) i „proizvod je u samom središtu marketing programa, ono što čini opipljivu ponudu firme na tržištu, uključujući kvalitet proizvoda, dizajn, karakteristike i pakovanje“ (Kotler i Keller, 2006: 30), što objašnjava zašto je rad fokusiran upravo na inovacije proizvoda.

Važno je reći da nije dovoljno jednom kreirati konkurentan proizvod, jer „zamjenski proizvodi se moraju kreirati da održe ili izgrade prodaju“ (Kotler, 2000: 328). Osim toga, stalna unapređenja postojećih i kreiranje novih proizvoda su važni za konkurentnost preduzeća, jer „kupci žele nove proizvode, a konkurenti će uraditi sve što mogu da ih obezbijede“ (Kotler, 2000: 328), a „kompanije povećavaju svoju produktivnost i uvode inovacije kako bi kreirali prednost na konkurentskim tržištima“ (Cunningham, 2012: 67).

3.5.2. Veze tržišne orijentacije i inovacija

Opisano stanje u drvoprerađi, odnosno u proizvodnji namještaja u BiH ukazuje na nedostatke u oblasti marketinga, to jest u oblasti istraživanja tržišta i prilagođavanja ponude zahtjevima potrošača identifikovanim istraživanjima. Podaci pokazuju da izvoz raste, ali da je struktura izvoza relativno nepovoljna, jer je veliki udio sirovina i poluproizvoda, a mali dio čine finalni proizvodi. Razlozi se, jednim dijelom, mogu tražiti u nedostacima u pogledu primjene koncepta tržišne orijentacije. Naime, nedostaju informacije o potrebama i željama kupaca, samim tim i korištenje ovih informacija unutar preduzeća i prilagođavanje ponude preduzeća na osnovu tih informacija su na niskom nivou.

U slučaju da preduzeća raspolažu informacijama o potrebama i željama kupaca i kapacitetima za izradu proizvoda traženih karakteristika, ponuda preduzeća bi se mogla

promijeniti i unaprijediti, polazeći od proizvoda, gdje bi proizvodi koji se već prodaju bili unapređeni, a bili bi kreirani i novi proizvodi. Pošto je „inovacija (je) svaki proizvod, usluga ili ideja koja se *percipira* kao nova“ (Kotler i Keller, 2006: 659), može se reći da bi preduzeće jačanjem funkcije marketinga i primjenom koncepta tržišne orijentacije u stvari gradilo kapacitete za inovacije. Vezu tržišne orijentacije i inovacija potvrđuje i tvrdnja da je „cilj inovacija (je) da se zadovolji privatna i javna tražnja kroz razvoj i komercijalizaciju novih proizvoda, procesa i usluga“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 129), što ukazuje upravo na vezu otkrivanja potreba i želja kupaca i kreiranje ponude preduzeća u skladu sa informacijama kroz prilagođavanje i kreiranje proizvoda i usluga.

Takođe, marketing kao funkcija u preduzeću je u vezi sa inovacijama. Piter Draker ističe važnost marketinga i inovacija naglašavajući da „pošto je njegova svrha da kreira kupca, preduzeće ima dvije – i samo dvije – osnovne funkcije: marketing i inovacije“ (Drucker, 1986: 47). Draker ističe važnost ovih funkcija za preduzeće kazujući „marketing i inovacije proizvode rezultate sve ostalo su ‘troškovi’“ (Drucker, 1986: 47).

Uloga tržišne orijentacije se može naći upravo u tome da primjenom ovog koncepta preduzeća stvaraju pretpostavke da unaprijede postojeće i kreiraju nove proizvode i usluge u skladu sa potrebama i željama kupaca. Dakle, tržišna orijentacija može da bude jedan od izvora inovacija u preduzećima, to jest inputi dobijeni primjenom koncepta tržišne inovacije mogu da posluže kao izvori inovacija u preduzeću, jer „inovacija može nastati iz potreba tržišta i potrošača; potreba može da bude majka inovacija“ (Drucker, 1986: 79).

Neki autori kao što su Hurley i Hult (Harli, Halt) smatraju da su „tržišna orijentacija i organizaciono učenje pretpostavke inovativne kulture“ (Kurtović, 2005: 55), dok prema nekim mišljenjima „inovacije predstavljaju značajan element koncepta tržišne orijentacije“ (Kurtović, 2005: 172). Pored navedenog i određenih istraživanja kao što su „rezultati Conrada (1999) koji je empirijski dokazao da su preduzeća sa inovativnim i poduzetničkim kulturama više tržišno orijentisana od onih preduzeća koja daju manji značaj inovacijama i poduzetništvu“ (Kurtović, 2005: 57), treba uočiti da se „inovativnost (se) češće posmatra kao posljedica (rezultat) tržišne orijentacije“ (Kurtović, 2005: 172), što će biti ugao posmatranja i u ovom radu, polazeći od toga da se informacije o potrebama i željama kupaca mogu koristiti za unapređenje ponude preduzeća, to jest za poboljšanje postojećih i uvođenje novih proizvoda, odnosno za inovacije proizvoda.

Naime, u uslovima dinamičnih promjena i izražene konkurencije, kreiranje nove vrijednosti se nameće kao uslov opstanka i razvoja preduzeća i „menadžment će morati sve više da se bavi kreiranjem novog, pored optimizacije postojećeg“ (Drucker, 1986: 27). Dakle, iz ugla preduzeća, značaj inovacija je veliki, jer „firme obično inoviraju zbog toga što smatraju da postoji komercijalna korist od napora i troškova uključenih u inoviranje“

(Cunningham, 2012: 13). Pritom, „ova komercijalna korist može da bude mjerena povratom investicije ili profitom, ali može da se radi i o smanjenju troškova, optimizaciji resursa, rješavanju problema koji se ponavlja ili odgovaranju na zahtjeve kupaca“ (Cunningham, 2012: 13), što potvrđuje vezu tržišne orijentacije i inovacija.

Ipak, informacije o željama i potrebama kupaca nisu jedini faktor na osnovu kojeg preduzeća uvode promjene i „često pojačana konkurencija, promjene u strukturi tržišta ili tržišnoj tražnji ili promjene u tehnološkim performansama takođe utiču na proces inovacija“ (Cunningham, 2012: 13), ali u ovom radu će fokus biti na uticaju informacija o željama i potrebama kupaca na inoviranje proizvoda u preduzećima, dakle na odnosu tržišne orijentacije i inovacija. Naime „nastojanja da se usmjere ili unaprijede inovacije moraju da budu zasnovana na tačnom razumijevanju izvora inovacija“ (Von Hippel, 1988: 9), pri čemu treba imati u vidu da, kao što je već pomenuto „inovacija može proizaći iz rada na unapređenjima vještina i znanja izvedenih na univerzitetima i u laboratorijama itd.“ (Drucker, 1986: 79), a „ideje za nove proizvode mogu da dođu iz mnogih izvora: kupci, naučnici, konkurenti, zaposleni, članovi kanala i top menadžment“ (Kotler, 2000: 335), ali da „marketing koncept smatra da su *potrebe i želje kupaca* logično mjesto gdje treba početi potragu za idejama“ (Kotler, 2000: 335), pri čemu se „razrađuje (se) sve veći broj ideja“ (Kotler i Keller, 2006: 93), što opravdava fokus na tržišnu orijentaciju kao izvor inovacija.

Dakle, tržišna orijentacija omogućava bolje poznavanje kupaca, njihovih potreba i želja, pri čemu su „*potrebe* (su) osnovni ljudski zahtjevi“ (Kotler i Keller, 2006: 24), a „*potrebe* postaju *želje* kada se usmjere ka određenim proizvodima (u širem smislu) koji mogu da zadovolje te potrebe“ (Kotler i Keller, 2006: 24), pa je jasno da poznavanje potreba i želja može da usmjeri unapređenja i razvoj novih proizvoda. Pritom „firme treba da identifikuju koji od njihovih atributa obezbjeđuju vrijednost za krajnje kupce“ (Kaplinsky, Readman, Memedovic /Kaplinski, Ridman, Memedović/, 2009: 1), gdje se naglašava upravo važnost krajnjih kupaca. Raspolaganje informacijama o krajnjim kupcima, njihovim potrebama i željama, omogućava da „preduzimljivi pojedinci i kompanije uspijevaju da pronađu nova rješenja za nezadovoljene potrebe“ (Kotler i Keller, 2006: 77), što vodi povećanju obima prodaje, ukoliko je ponuda adekvatno kreirana i komunicirana.

Dakle, tržišna orijentacija će u ovom radu biti posmatrana kao jedan od izvora inovacija u preduzećima. Naime, kao jedno od važnih pitanja za praktičan rad na terenu u oblasti inovacija, Kaningem navodi pitanje „Odakle dolaze vaše inovativne ideje?“ (Cunningham, 2012: 19), a jedan od odgovora se može naći upravo u primjeni koncepta tržišne orijentacije koji obezbjeđuje informacije o kupcima, jer „korisnici (su) ključni činioci inovacija zasnovanih na tražnji“ (OECD Secretariat. A summary of main messages from the Joint CIIE – CSTP workshop on Demand-Led Innovation: 2). Posebno je važno to što „inovacije koje

su inicirane od strane korisnika ili uz značajan uticaj od strane korisnika imaju više stope komercijalnog uspjeha“ (OECD Secretariat. A summary of main messages from the Joint CIIE – CSTP workshop on Demand-Led Innovation: 2). Tržišna orijentacija uključuje prikupljanje podataka od kupaca, a „podaci dobijeni anketiranjem preduzeća, na primjer, rutinski navode dobavljače i kupce/korisnike kao glavni izvor inovacija“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 129). Praksa, dakle, pokazuje da su informacije o kupcima važna osnova za uvođenje inovacija u preduzećima, prvenstveno inovacija proizvoda i usluga, jer je to ponuda preduzeća koja se nudi kupcima, a „korisnici, uključujući dobavljače i krajnje korisnike, takođe utiču na proces inovacije oblikujući i stimulirajući tržišnu tražnju za inovacijama“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 39).

Dakle, tržišna orijentacija ne podrazumijeva samo prikupljanje informacija o kupcima, nego i upotrebu tih informacija u preduzeću za kreiranje adekvatnog odgovora preduzeća, to jest za kreiranje unapređenih ili novih proizvoda i/ili usluga, što u stvari predstavlja jedan oblik inovacija u preduzeću. Pri posmatranju tržišne orijentacije kao jednog od izvora informacija na osnovu kojih nastaju inovacije u preduzećima, treba imati u vidu da „novi izvori inovacija zahtijevaju nove upravljačke alate kao i novu organizaciju“ (Von Hippel, 1988: 9). Dakle, primjena koncepta tržišne orijentacije može da uzrokuje promjene u organizaciji i funkcionisanju preduzeća, jer „preduzeća organizuju i angažuju osoblje za aktivnosti u vezi sa inovacijama u skladu sa svojim pretpostavkama u vezi sa izvorima inovacija“ (Von Hippel, 1988: 8). Pritom, „preduzeća se organizuju na osnovu konvencionalne pretpostavke da su novi proizvodi – ili bi trebali da budu – razvijeni od strane preduzeća koje će ih proizvoditi za komercijalnu prodaju“ (Von Hippel, 1988: 9), dakle, preduzeća prilagođavaju organizaciju poslovanja i kapacitete za proizvodnju i plasman proizvoda i usluga, očekujući da će novi proizvodi dovesti do veće prodaje. Upravo očekivanje većih prihoda po osnovu većeg obima prodaje proizvoda i usluga koji su u skladu sa identifikovanim potrebama i željama kupaca, a koje je prema navedenim istraživanjima potvrđeno u praksi na određenom broju slučajeva, „vodi proizvođače da formiraju odjeljenja za istraživanje i razvoj koja su sposobna da obave čitav posao razvoja novog proizvoda u preduzeću i da organizuju odjeljenja za istraživanje tržišta dizajnirana da traže potrebe umjesto inovacije“ (Von Hippel, 1988: 9), vodeći se time da proizvod kreiran na osnovu uočenih potreba i želja kupaca ima daleko veće šanse za uspjeh na tržištu od proizvoda koji je kreiran polazeći od raspoloživih kapaciteta preduzeća ili na drugi način koji ne obuhvata prikupljanje i korištenje informacija o kupcima.

Poznavanje potreba i želja dovodi i do smanjenja rizika kod uvođenja novih proizvoda i usluga, gdje se takođe ističe vrijednost primjene koncepta tržišne orijentacije koja obuhvata

prikupljanje informacija sa tržišta, jer „istraživanje je samo instrument pomoću kojeg može da se otkloni mogući rizik u tržišnom poslovanju“ (Fajfild, 2003: 131).

3.5.3. Značaj uvođenja inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja

Fokus na inovaciju proizvoda je važan upravo zbog trenutnog stanja u proizvodnji masivnog namještaja i drvoprerađivačkom sektoru u BiH u cjelini, jer „firme koje se angažuju uspješno u inovacijama proizvoda, bez obzira da li se radi o manjim izmjenama ili značajnijim promjenama dizajna i performansi proizvoda, mogu očekivati da dobiju relativno više cijene za svoju proizvodnju“ (Kaplinsky, Readman, Memedovic, 2009: 16). Praksa potvrđuje da su inovacije proizvoda izuzetno važne u proizvodnji namještaja pošto su „proizvođači namještaja od punog drveta (su) zadržali važne niše tržišnih segmenata prvenstveno za napredne, skupe i dizajnom vođene proizvode“ (Kaplinsky, Memedovic, Morris, Readman, 2003: 1).

Posebno je važno kreiranje novih proizvoda, jer se u drvoprerađivačkom sektoru u BiH jasno uočava nedostatak finalnih proizvoda, a kako Draker ističe „najproduktivnija inovacija je *različit* proizvod ili usluga koji kreira novi potencijal satisfakcije, prije nego unapređenje“ (Drucker, 1986: 50). S druge strane, kada se govori o proizvodnji namještaja u okviru drvoprerađivačkog sektora u BiH, treba napomenuti da „sistematsko dokumentovanje inovacija u drvnom sektoru ne postoji“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 87), ali da „postoje određeni primjeri koji ukazuju na inovativnost karakterističnu za drvoprerađivački sektor“ (Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 2015: 87), što ukazuje na to da su inovacije u drvoprerađivačkom sektoru u BiH potrebne i moguće, ali i da su na niskom nivou. Pored toga, dodatni razlog za fokus na inovacije proizvoda je u tome što „kad pitate javnost (ili poslovne ljude) da opišu inovaciju, većina će navesti primjere novih proizvoda sa inovativnim karakteristikama“ (Cunningham, 2012: 12), što ukazuje na značaj ovih inovacija u poslovanju, ali i na veći stepen poznanosti rezultata istraživanja, jer su pojmovi poznati.

Osim toga, kad se govori o izvoznom poslovanju, čiji je značaj za drvoprerađivačkom sektoru u BiH ranije obrazložen, važno je pomenuti da „ulaganje u inovacije ili uvođenje novih ili unapređenih proizvoda i procesa ili novih organizacionih ili marketing metoda omogućava preduzećima da povećaju svoj output i uklope se u nova tržišta“ (OECD, 2010, The OECD Innovation Strategy: 23), jer „u kontekstu ubrzanog intenziviranja globalne konkurencije, industrije ne mogu da nastave da napreduju bez konstantnog inoviranja kao i mogućnosti da ostvaruju unapređenja brže od konkurenata“ (Kaplinsky, Readman, Memedovic, 2009: 45). Dakle, čak i kod proizvođača u drvoprerađivačkom sektoru u BiH koji ne proizvode finalne proizvode, već

proizvode poluproizvode koje manjim ili većim dijelom izvoze, tržišna orijentacija je važna, jer „tražnja za poslovnim dobrima ultimativno je izvedena iz tražnje za robom finalne potrošnje“ (Kotler i Keller, 2006: 211), pa „zbog toga poslovni marketar mora strogo da prati modele kupovine krajnjih potrošača“ (Kotler i Keller, 2006: 211).

Može se zaključiti da su inovacije proizvoda izuzetno važne za proizvođače masivnog namještaja, pa čak i za proizvođače poluproizvoda u drvoprerađi, pri čemu se tržišna orijentacija može smatrati jednim od važnih izvora inovacija proizvoda.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Prikupljanje podataka

Prikupljanje podataka je izvršeno tokom maja 2017. godine. Korištenjem navedene baze podataka i primjenom kriterijuma za identifikaciju aktivnih izvoznika masivnog namještaja u skladu sa definisanim uzorkom je identifikovano 125 aktivnih izvoznika u 2015. godini. Korištenjem pretraživača interneta su pronađene kontakt informacije koje su korištene za slanje upitnika. U slučajevima kada kontakt informacije nije bilo moguće pronaći korištenjem interneta, kontakt informacije su tražene putem telefona od službi informacija operatera u telekomunikacijama za područje Republike Srpske i Federacije BiH, pri čemu ni ovaj način traženja kontakt informacija nije dao rezultate za određeni broj preduzeća, dok su telefonski brojevi u nekim slučajevima bili nedostupni. Osim toga, pretraživanje internet stranica preduzeća i telefonski kontakti su omogućili identifikaciju određenog broja preduzeća koja ne proizvode masivni namještaj, pa ovim preduzećima nije ni poslan upitnik. Navedena ograničenja su uzrokovala to da je upitnik poslan na adrese 90 preduzeća identifikovanih u skladu sa definisanim kriterijumima. Zbog tehničkih problema, upitnik nije dostavljen na devet adresa, pri čemu je za jedno od ovih devet preduzeća identifikovana dodatna adresa, pa se može zaključiti da upitnik nije dostavljen na adrese osam preduzeća, odnosno da je upitnik dostavljen na adrese 82 preduzeća. Upitnik je sredinom maja ponovo poslan na adrese preduzeća koja do tog vremena nisu dostavila upitnik, sa ponovljenom molbom za pomoć u izvođenju istraživanja.

Pošto zbog opisanih ograničenja baze podataka koja je korištena za identifikaciju preduzeća kojima je poslan upitnik nije bilo moguće sa sigurnošću utvrditi koliko preduzeća se bavi proizvodnjom masivnog namještaja, te uzimajući u obzir da stopa odziva preduzeća na zahtjeve za učešćem u istraživanjima obično nije visoka, istraživanje se može smatrati uspješnim u slučaju da budu prikupljeni popunjeni upitnici od najmanje 15% preduzeća kojima je dostavljen upitnik. Navedena stopa odziva se može smatrati dovoljnom, jer se radi o prikupljenim podacima za preduzeća, a ne o podacima prikupljenim o stavovima fizičkih lica, kao i zbog toga što se radi o preduzećima koja su registrovana za proizvodnju namještaja, dakle njihova proizvodnja je najvišeg stepena finalizacija u drvoprerađi, a osim toga su aktivni izvoznici. Do kraja maja 2017. godine, od 82 preduzeća kojima je dostavljen upitnik, odgovor je dostavilo 14 preduzeća, to jest 17%, što zadovoljava definisane kriterijume za prikupljanje podataka u okviru istraživanja. Pojedini odgovori koji su bili nejasni su razjašnjeni u komunikaciji sa ispitanicima prije unosa i obrade podataka. Takođe, određeni broj ispitanika je u odgovoru naveo da se preduzeće ne bavi proizvodnjom masivnog

namještaja i nije popunio upitnik, što potvrđuje ispravnost pristupa koji je uključio pretraživanje internet stranica proizvođača kako bi se upitnik poslao samo proizvođačima masivnog namještaja i jasno naveden fokus istraživanja na proizvodnju masivnog namještaja u dopisu koji je poslan ispitanicima u okviru istraživanja i u kojem je navedeno da preduzeća koja ne proizvode masivni namještaj ne treba da popunjavaju upitnik. Navedeni postupak je omogućio da budu obrađeni su podaci samo za aktivne izvoznike koji proizvode masivni namještaj. Ipak, treba naglasiti da istraživanje nije podrazumijevalo korištenje slučajnog uzorka i da broj prikupljenih odgovora nije veliki, pa u tom svjetlu treba i posmatrati rezultate istraživanja, dakle više kao indikaciju kretanja u proizvodnji masivnog namještaja u pogledu tržišne orijentacije i inovacija proizvoda.

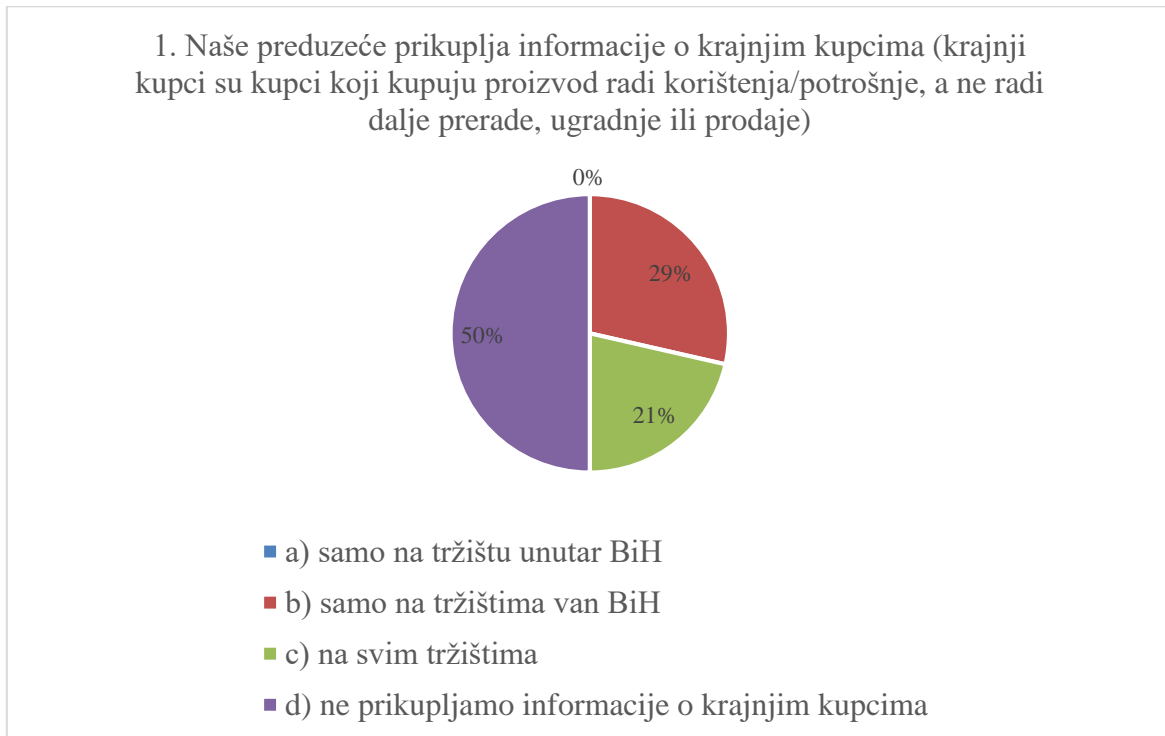
4.2. Obrada i analiza prikupljenih podataka

Prikupljeni podaci su obrađeni i pripremljeni su adekvatni grafički prikazi, u skladu sa definisanim pitanjima i indikatorima koji su formulisani u sklopu hipotetičkog okvira u radu. Analiza podataka je data u daljem tekstu, prema redoslijedu pitanja u upitniku.

4.2.1. Analiza odgovora na pitanja u vezi sa tržišnom orijentacijom

Prvo pitanje se odnosilo na to da li i na kojim geografskim područjima preduzeća prikupljaju podatke o krajnjim kupcima.

Grafikon 4.1. Geografska područja prikupljanja informacija o krajnjim kupcima



Podaci pokazuju da polovina preduzeća koja su učestvovala u istraživanju uopšte ne prikupljaju informacije o krajnjim kupcima, što se svakako može smatrati ograničenjem u pogledu izvora inovacija proizvoda, jer ovakav pristup onemogućava korištenje informacija o krajnjim kupcima kao izvora ideja za inovacije proizvoda. Pritom, manje od četvrtine preduzeća prikuplja podatke o krajnjim kupcima na svim tržištima, što takođe ukazuje na nizak stepen tržišne orijentacije proizvođača masivnog namještaja.

Osim toga, može se uočiti da niti jedno preduzeće ne prikuplja informacije samo o kupcima unutar BiH, dok određeni procenat preduzeća prikuplja informacije samo o kupcima na tržištima van BiH. To ukazuje na razvijenu svijest izvoznika o značaju poznavanja krajnjih kupaca, njihovog zadovoljstva ponudom preduzeća, te poznavanja njihovih želja i potreba, koja je izražena u većoj mjeri nego što je to slučaj u preduzećima koja su orijentisana na tržište unutar BiH.

Analiza odgovora ispitanika koji prikupljaju informacije o krajnjim kupcima

Pošto primjena koncepta tržišne orijentacije podrazumijeva prikupljanje informacija o kupcima, na osnovu odgovora na prvo pitanje se može reći da preduslovi za primjenu koncepta tržišne orijentacije postoje kod polovine preduzeća obuhvaćenih istraživanjem, pa će odgovori na pitanja od broja dva do broja trinaest biti analizirani samo za ispitanike koji su na prvo pitanje dali pozitivan odgovor, dakle koji su u odgovoru na prvo pitanje odabrali jedan od odgovora od a) do c), pošto se, kako je ranije opisano, odgovor pod d) ne smatra pozitivnim odgovorom.

Dakle, od ispitanika koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje, pozitivan odgovor na pitanje o istraživanju tržišta angažovanjem internih resursa je dalo 86,71% preduzeća (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 42,86%), dok je negativan odgovor dalo 14,29% preduzeća (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 7,14%), što se može tumačiti nedostatkom adekvatne ponude usluga istraživanja tržišta za izvoznike zbog čega se preduzeća u većoj mjeri oslanjaju na vlastite resurse, ali i nedostatkom spremnosti preduzeća na ulaganje značajnijih sredstava u istraživanje tržišta angažovanjem konsultanata. Potrebno je provesti dodatno istraživanje kako bi se otkrili uzroci ovakvog stanja.

Svi ispitanici koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje, odnosno polovina od ukupnog broja ispitanika, smatraju da brzo otkrivaju promjene potreba i želja krajnjih kupaca u vezi sa proizvodom, što se može smatrati pozitivnim, ali treba imati u vidu navedena ograničenja u pogledu geografskog obuhvata istraživanja tržišta.

Takođe, svi ispitanici koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje, odnosno polovina od ukupnog broja ispitanika, su izjavili da prikupljaju informacije o zadovoljstvu krajnjih kupaca kvalitetom svojih proizvoda, što je svakako dobra praksa, ali ima ograničenja, jer informacije o stepenu zadovoljstva krajnjih kupaca proizvodima preduzeća mogu da rezultiraju unapređenjem postojećeg proizvoda u određenoj mjeri, ali ne i razvojem novog proizvoda, osim u slučajevima kada je identifikovani stepen zadovoljstva krajnjih kupaca toliko nizak da se mora donijeti odluka o kreiranju novog proizvoda, pa je domet navedenih informacija iz ugla inovacija proizvoda ograničen.

Kada se radi o prikupljanju informacija od osoba koje mogu uticati na odluke o kupovini krajnjih kupaca, kao što su predstavnici maloprodaje i distributeri, od ispitanika koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje pozitivan odgovor je dalo 57,14% (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 28,57%), a negativan 42,86% preduzeća (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 21,43%). Dakle, posmatrajući samo ispitanike koji su dali pozitivan odgovor na prvo pitanje, više od polovine preduzeća koristi informacije od uticajnih osoba u procesu kupovine za unapređenje svoje ponude, što je svakako pozitivno,

jer se koriste informacije jednog od značajnih subjekata u plasmanu proizvoda. Uprkos tome, ako se uzme u obzir da polovina preduzeća obuhvaćenih istraživanjem uopšte ne prikuplja informacije o krajnjim kupcima, ovi podaci ipak ukazuju na nizak stepen informisanosti proizvođača namještaja o krajnjim kupcima.

Od ispitanika koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje, sva preduzeća, odnosno polovina od ukupnog broja ispitanika, su izjavila da se u preduzeću često razgovara o potrebama krajnjih kupaca, što se može tumačiti kao pozitivan signal, jer jača svijest o značaju poznavanja krajnjih kupaca za poslovanje i vremenom može dovesti do poboljšanja u oblastima u kojima su istraživanjem identifikovani nedostaci. Osim toga, na taj način se internom komunikacijom zaposleni podstiču na inovativnost u cilju ispunjavanja zahtjeva krajnjih kupaca.

Na pitanje o povremenom cirkulisanju dokumenata koji pružaju informacije o krajnjim kupcima, kao što su izvještaji, bilteni i rezultati istraživanja, od ispitanika koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje pozitivan odgovor je dalo 57,14% (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 28,57%), a negativan 42,86% (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 21,43%) preduzeća. Pošto se radi o materijalima koji su relativno lako upotrebljivi, to jest lakše je distribuirati pripremljene materijale, nego provesti istraživanje, može se reći da ovi podaci ipak ukazuju na to da ne samo da je stepen korištenja navedenih materijala nizak, nego i da se mogu očekivati i ograničeni dometi inicijativa usmjerenih na preduzeća koje sadrže ovaj vid podrške, to jest koje preduzećima nude informacije o krajnjim kupcima, a koje bi mogle da budu korisne u poboljšanju ponude preduzeća.

Stanje u pogledu distribuiranja informacija o zadovoljstvu krajnjih kupaca proizvodima preduzeća svim organizacionim jedinicama u preduzeću je nešto bolje, jer je od ispitanika koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje pozitivan odgovor dalo 71,43% (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 35,71%), a negativan 28,57% (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 14,29%) preduzeća, što ukazuje na to da se informacije do kojih preduzeće dođe ipak većinom interno distribuiraju, čime se stvaraju pretpostavke da preduzeće reaguje u skladu sa prikupljenim informacijama, kao i da nastanu nove ideje.

Svi ispitanici koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje, odnosno polovina od ukupnog broja ispitanika, su izjavili da periodično rade na razvoju proizvoda kako bi osigurali da su proizvodi u skladu sa željama krajnjih kupaca. To je svakako pozitivan signal, jer se ulažu naponi da se proizvodi prilagode krajnjim kupcima, ali nedostaci su prisutni u stepenu poznavanja krajnjih kupaca, što sužava osnovu za kreiranje unapređenja.

Kada se govori o uticaju istraživanja tržišta i napretka tehnologije na poslovne planove preduzeća, od ispitanika koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje veći značaj istraživanju tržišta daje 57,14% (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 28,57%) preduzeća,

a napretku tehnologije 42,86% (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 21,43% preduzeća). Jasno je da su čak i kod preduzeća koja prikupljaju informacije o krajnjim kupcima poslovni planovi u znatnoj mjeri pod uticajem razvoja tehnologije, koja dakle ne predstavlja samo sredstvo za zadovoljavanje potreba i ispunjavanje želja krajnjih kupaca, nego djeluje kao jedan od opredjeljujućih faktora u razvoju poslovanja.

Svi ispitanici koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje, odnosno polovina od ukupnog broja ispitanika, su izjavili da reaguju na žalbe krajnjih kupaca. To je svakako pozitivan signal, jer ukazuje na spremnost preduzeća da prilagode svoju ponudu identifikovanim potrebama i željama kupaca, ali su ove aktivnosti ograničene na otklanjanje nedostataka postojeće, a ne na kreiranje nove ponude za kupce.

Takođe, svi ispitanici koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje, odnosno polovina od ukupnog broja ispitanika, su izjavili da preduzimaju napor da izmijene proizvod kada saznaju da bi krajnji kupci voljeli da izmijene proizvod, što je takođe pozitivan signal, jer pokazuje da preduzeća ne ignorišu informacije o krajnjim kupcima, ali su prisutna navedena ograničenja u prikupljanju i korištenju ovih informacija.

Inicijativa za uvođenje novog ili unapređenje postojećeg proizvoda najčešće dolazi od krajnjih kupaca u slučaju 57,14% ispitanika koji su pozitivno odgovorili na prvo pitanje (u odnosu na ukupan broj ispitanika taj procenat je 28,57%), što nije visok procenat, posebno ako se uzme u obzir ograničen kapacitet drugih izvora inovacija proizvoda za proizvođače masivnog namještaja u BiH. Ipak, pozitivnim se može smatrati to što, pored navedenih ograničenja, preduzeća ipak uvode inovacije proizvoda na osnovu inicijative krajnjih kupaca.

4.2.2. Analiza odgovora na pitanja u vezi sa inovacijama proizvoda

Sva preduzeća koja su popunila upitnik su u protekle tri godine uvela novi proizvod, dok je 92,86% preduzeća u protekle tri godine unaprijedilo najmanje jedan proizvod koji su i ranije proizvodili, što je svakako vrlo pozitivan signal, jer ukazuje na prisutnu dinamiku u preduzećima u vezi sa inovacijama proizvoda.

Kada se govori o izvorima inicijative za uvođenje novog ili unapređenje postojećeg proizvoda, na prvom mjestu su zaposleni u preduzeću koje je kao izvor inicijative navelo 42,86% preduzeća od ukupnog broja ispitanika, a osim ranije pomenutih krajnjih kupaca kao izvora ove inicijative koje je kao izvor inicijative za uvođenje novog ili unapređenje postojećeg proizvoda navelo 28,57% od ukupnog broja ispitanika, jednak procenat to jest 28,57% preduzeća je navelo posrednike u prodaji kao izvor inicijative za uvođenje novog ili unapređenje postojećeg proizvoda. To potvrđuje da informacije o tržišnim kretanjima

proizvođačima namještaja u znatnoj mjeri dolaze od posrednika u prodaji, što je svakako korisno, ali je istovremeno zbog toga njihova pregovaračka pozicija prema posrednicima slabija.

Takođe, može se primijetiti da niti jedno preduzeće nije navelo konsultante, obrazovne institucije ili dobavljače kao izvor inicijative za inovaciju proizvoda, bilo kroz uvođenje novog ili kroz unapređenje postojećeg proizvoda, mada su ove opcije takođe bile ponuđene u okviru upitnika. To ukazuje na ograničene kapacitete navedenih subjekata za pružanje podrške proizvođačima namještaja, ali i na nizak intenzitet interakcija i nedovoljno razvijenu saradnju između privrede i subjekata koji mogu imati aktivnu ulogu u inovacijama proizvoda, što bi svakako trebalo dodatno istražiti.

4.3. Zaključivanje o istinitosti hipoteze

Kada se govori o provjeri hipoteze, potrebno je razmotriti podatke date u sljedećoj tabeli koji se odnose na ukupan broj ispitanika.

Tabela 4.1. Odgovori ispitanika u vezi sa tržišnom orijentacijom i inovacijama proizvoda i njihovim međusobnim vezama

Grupa pitanja u vezi sa tržišnom orijentacijom	
Procenat ispitanika koji su pozitivno odgovorili na pitanja u okviru svake od tri manifestne varijable koje se odnose na latentnu varijablu tržišna orijentacija	7,14
Grupa pitanja u vezi sa inovacijama proizvoda	
Procenat ispitanika koji su pozitivno odgovorili na pitanja u okviru svake od dvije manifestne varijable koje se odnose na latentnu varijablu inovacije proizvoda	92,86
Veza tržišne orijentacije i inovacija proizvoda	
Procenat ispitanika koji su pozitivno odgovorili i na pitanja o manifestnim varijablama koja se odnose na latentnu varijablu tržišna orijentacija i na pitanja o manifestnim varijablama koja se odnose na latentnu varijablu inovacije proizvoda	7,14

Definisani indikator za provjeru istinitosne vrijednosti hipoteze je „Najmanje 50% ispitanika pozitivno odgovorilo i na pitanja o manifestnim varijablama koja se odnose na latentnu varijablu tržišna orijentacija i na pitanja o manifestnim varijablama koja se odnose

na latentnu varijablu inovacije proizvoda.“ Pošto je procenat ispitanika koji su pozitivno odgovorili na obe grupe pitanja 7,14, može se zaključiti da hipoteza nije potvrđena, to jest da istraživanje pokazuje da hipoteza Tržišna orijentacija je izvor inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja u BiH nije istinita. Dakle, tržišna orijentacija se ne može smatrati izvorom inovacija u proizvodnji masivnog namještaja u BiH.

5. ZAKLJUČAK

Inovacije su važne za razvoj poslovanja preduzeća, dok primjena koncepta tržišne orijentacije može doprinijeti inovativnosti preduzeća, posebno kada se govori o inovacijama proizvoda, gdje se informacije o krajnjim kupcima mogu iskoristiti za unapređenje postojećeg proizvoda ili za kreiranje potpuno novog proizvoda.

Istraživanje je pokazalo da trenutno stanje u proizvodnji masivnog namještaja u BiH karakteriše nizak stepen tržišne orijentacije, polazeći od prikupljanja informacija, preko diseminacije prikupljenih informacija unutar preduzeća, do responsivnosti, to jest reagovanja preduzeća u skladu sa prikupljenim informacijama o potrebama i željama krajnjih kupaca. Inicijative za inovacije proizvoda, to jest za unapređenje postojećih i uvođenje novih proizvoda u najvećem broju preduzeća dolaze prvenstveno od zaposlenih u preduzeću, a potom od krajnjih kupaca i posrednika u prodaji koji su u jednakoj mjeri inicijatori unapređenja postojećih i uvođenja novih proizvoda u preduzećima obuhvaćenim istraživanjem. Dakle, preduzeća se oslanjaju na kapacitete zaposlenih, pa su oni s jedne strane najznačajniji izvor inovacija proizvoda, ali s druge strane predstavljaju i ograničenje, jer su inovacije ograničene njihovim kapacitetima. Iako su kapaciteti zaposlenih značajni i mogu da budu razvijeni u mjeri dovoljnoj za inoviranje, važno je uočiti da se ne koriste drugi, takođe važni, izvori inovacija proizvoda. Osim toga, nedostatak direktnog kontakta sa krajnjim kupcima jača poziciju posrednika u prodaji, koji predstavljaju ne samo posrednika u prodaji, već u određenom broju preduzeća koja proizvode masivni namještaj i osnovni izvor informacija o potrebama i željama krajnjih kupaca, pa jednako kao i zaposleni istovremeno predstavljaju i izvor, ali i ograničenje inovacija u proizvodnji masivnog namještaja.

Takođe, može se uočiti da ni jedno preduzeće obuhvaćeno istraživanjem nije navelo konsultante, obrazovne institucije ili dobavljače kao izvor inicijative za inovaciju proizvoda. To može da ukazuje na nedovoljno razvijene kapacitete obrazovnih institucija za podršku privredi u oblasti inovacija, ali može da ukazuje i na nedovoljno razvijene interakcije između obrazovnih institucija i privrede, što može biti predmet daljih istraživanja. Kada se govori o konsultantskoj podršci, posebno u slučaju izvozno orijentisanih preduzeća, istraživanje pokazuje da je preduzeća ne koriste za uvođenje inovacija proizvoda u smislu inicijative za uvođenje novog ili unapređenje postojećeg proizvoda, što može da ukazuje na nedostatak kapaciteta i ponude konsultantskih kuća za ovu vrstu usluga ili na nespremnost preduzeća da saraduju sa konsultantima u ovoj oblasti, što takođe može da bude predmet daljih istraživanja.

S druge strane, sva preduzeća obuhvaćena istraživanjem su u protekle tri godine uvela novi proizvod, a preko 90% je unaprijedilo postojeći proizvod. To pokazuje spremnost preduzeća da inoviraju, što zajedno sa navedenim nalazima istraživanja o izvorima inovacija

ukazuje na to da bi unapređenje mjera podrške uključujući unapređenje kapaciteta i jačanje interakcija privrede sa obrazovnim i istraživačkim institucijama i drugim subjektima, moglo dovesti do znatnih unapređenja u pogledu inoviranja proizvoda, jer bi se jačanjem ponude i podrške obrazovnih, istraživačkih i razvojnih i konsultantskih organizacija odgovorilo na očito prisutnu potrebu preduzeća za podrškom i dodatnim informacijama i kapacitetima potrebnim za inovacije proizvoda.

Dakle, na osnovu provedenog istraživanja može se zaključiti da je stepen tržišne orijentacije proizvođača masivnog namještaja nizak i da se informacije o krajnjim kupcima ne koriste u velikoj mjeri u uvođenju inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja. Pritom, inovacije proizvoda se uvode, a preduzeća osim krajnjih kupaca navode zaposlene i posrednike u prodaji kao inicijatore uvođenja inovacija proizvoda, gdje se zaposleni ističu kao trenutno najvažniji izvor inovacija.

Prema tome, proizvođači masivnog namještaja uvode inovacije proizvoda, ali pritom ne koriste sve raspoložive izvore inovacija. Dalje razvijanje kapaciteta zaposlenih, unapređenje saradnje sa obrazovnim, istraživačkim i konsultantskim organizacijama, a posebno povećanje stepena tržišne orijentacije mogu u znatnoj mjeri unaprijediti procese inovacija proizvoda u proizvodnji masivnog namještaja u BiH.

Pošto je za inovacije potrebna interakcija većeg broja subjekata, pri čemu svaki od njih ima specifične karakteristike i interese, intervencijama u ovoj oblasti treba pristupati oprezno, jer nije lako sagledati sve kauzalne odnose, pa ni osmisлити intervencije koje će proizvesti željeni rezultat bez štetnog uticaja na postojeće pozitivne procese. Pritom, pored izgradnje kapaciteta pojedinih subjekata potrebnih za aktivno učešće u inoviranju proizvoda, potrebno je i jačanje interakcija, to jest njihove međusobne saradnje, jer se na taj način unapređuje korištenje resursa i poboljšavaju uslovi za inovacije proizvoda i održavanje konkurentnosti proizvođača masivnog namještaja u BiH na zahtjevnim izvoznim tržištima.

LITERATURA

- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2011). *Klasifikacija proizvoda po djelatnostima Bosne i Hercegovine 2010*. Preuzeto 03. decembra 2015. godine u 16.31 časova sa http://www.bhas.ba/klasifikacije/KPPD_2010-bh.pdf.
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2016). *Robna razmjena BiH s inostranstvom 2015*. Preuzeto 24. decembra 2016. godine u 13.30 časova sa http://www.bhas.ba/tematskibilteni/TB_Robna%20razmjena%20BiH%20s%20inostranstvom_BS.pdf.
- Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar. *MARKOR: A Measure of Market Orientation*. Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993), pp. 467-477. Published by: American Marketing Association Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3172691> Preuzeto 02. aprila 2013. godine u 00.31 časova sa <http://personal.psu.edu/users/j/x/jxb14/JMR/JMR1993-4-467.pdf>.
- American Marketing Association. *Dictionary, Marketing*. Preuzeto 02. aprila 2013. godine u 20.38 časova sa <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M>.
- Centre for European Policy Studies. (2014). *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative. Final Report Submitted to the European Commission DG Enterprise and Industry*. Brussels. Preuzeto 24.12.2016. godine u 14.12 sa https://www.ceps.eu/system/files/Final%20report_en.pdf.
- Cunningham, Shawn. (2012). *The Fundamentals of Innovation System Promotion for Development Practitioners*. Pretoria: Mesopartner.
- Drucker, Peter F. (1986). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton.
- Fajfild, Pol. (2003). *Strategije u marketingu*. Beograd: Clio.
- Fajgelj, Stanislav. (2004). *Metode istraživanja ponašanja*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Food and Agriculture Organisation of the United Nations. (2015). *Analiza sektora šumarstva u Bosni i Hercegovini, Priprema analiza sektora šumarstva i ribarstva u Bosni i Hercegovini u svrhu IPARD-a*. Preuzeto 17.01.2016. u 12.28 sa <http://www.fao.org/3/a-au015o.pdf>.
- Fostering Interventions for Rapid Market Advancement (FIRMA) u Bosni i Hercegovini – FIRMA. (2014). *Izgleđi BH. industrije u 2014. godini, Drvni i metaloprerađivački sektor*. Preuzeto 17. 01.2016. u 12.43 sa <http://www.firmaproject.ba/ba/library/library.aspx?id=303>.
- Glass, Niel. M. (1998). *Management Masterclass, A Practical Guide to The New Realities of*

- Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Janković, Goran. (2014). *Analiza lanca vrijednosti u drvoprerađivačkoj industriji - analiza lanca vrijednosti za namještaj od punog drveta*. Banja Luka: Agencija za razvoj preduzeća Eda – Banja Luka. (rad autora / izvor samocitata)
- Kaplinsky, Raphael; Readman, Jeff; Memedovic, Olga. (2009). *Upgrading Strategies in Global Furniture Value Chains, Research and Statistics Branch Working Paper 09/2008*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization. Preuzeto 22.12.2015. u 11:21 sa http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Upgrading_strategies_in_global_furniture_value_chains.pdf.
- Kaplinsky, Raphael; Memedovic, Olga; Morris, Mike; Readman, Jeff;. (2003). *The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries, The case of South Africa*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Koen, Moris i Nejgel, Ernest. (2004). *Uvod u logiku i naučni metod*. Beograd: Jasen.
- Kotler, Philip i Keller, Kevin Lane. (2006). *Marketing menadžment, 12. izdanje*. Beograd: Data status.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management, The Millennium Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kukić, Slavo i Markić, Brano. (2006). *Metodologija društvenih znanosti - metode tehnike postupci i instrumenti znanstvenoistraživačkog rada*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
- Kurtović, Emir. (2005). *Tržišna orijentacija preduzeća u Bosni i Hercegovini: teoretski i praktični aspekti*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Levitt, Theodore. (1960). *Marketing myopia*. Harvard Business Review July – August 1960. Preuzeto 01. aprila 2013. godine u 23.00 časova sa <http://academy.clevelandclinic.org/Portals/40/LHC%202012-3/Marketing%20Myopia.pdf>
- Mann, Prem S. (2009). *Uvod u statistiku*. Beograd: Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Mesihović, Nijaz. (2003). *Uvod u metodologiju društvenih nauka*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu
- Meyer-Stamer, Jörg. (2008). *Value Chain Promotion Principles and Practice at National and Territorial Level*. Duisburg: Mesopartner monographs no. 3.
- Milislavljević, Momčilo i Todorović, Jovan. (2000). *Marketing strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet, Institut za tržišna istraživanja.
- OECD Secretariat. A summary of main messages from the Joint CIIE – CSTP workshop on Demand-Led Innovation. Preuzeto 14. 02.2016. u 15.35 sa

- <http://www.oecd.org/innovation/inno/43730216.pdf> .
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). *Understanding Economic Growth*. OECD Publishing, New York: Palgrave Macmillan.
- Organisation For Economic Co-Operation and Development. (2010). *The OECD Innovation Strategy, Getting a head start on tomorrow*.
- Petrović, Gajo. (2006). *Logika*. Zagreb: Element.
- Pucar, Stevo. (2014). *Gdje smo danas i gdje želimo stići? Gap-analiza sektor: drvoprerađiva*. Banja Luka: Agencija za razvoj preduzeća Eda – Banja Luka.
- Rakita, Branko. (2001). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Soldić-Aleksić, Jasna i Chronos-Krasavac, Biljana. (2009). *Kvantitativne tehnike u istraživanju tržišta*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Spoljnotrgovinska komora Bosne i Hercegovine. (2015). *Infokom, broj 64*. Preuzeto 17. 01.2016. u 11.52 sa <http://komorabih.ba/infokom-n/> .
- Tihi, Boris; Čičić, Muris Brkić, Nenad (redaktori). (2006). *Marketing*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
- Tosterud, Anders i Nordberg, Mats. (2011). *Procjena tržišta pilanskih trupaca BiH*. ORGUT Consulting AB, USAID-Sida Fostering Interventions for Rapid Market Advancement (FIRMA). Preuzeto 17. 01.2016. u 12.45 sa <http://www.firmaproject.ba/ba/library/library.aspx?id=303> .
- United Nations. *World Economic Situation and Prospects 2014, Country Classification*. Preuzeto 12.01.2016. u 16:41 sa http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_country_classification.pdf.
- Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva. (2010). *Strategija razvoja dizajna namještaja 2010 – 2012*. Zagreb. Preuzeto 06.04.2017. u 06.12 sa <http://www.mps.hr/UserDocsImages/DRVNA/Strategija%20razvoja%20dizajna%20namje%C5%A1taja%202010-2012%20VLADA%20RH.pdf> .
- Von Hippel, Eric. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press. Preuzeto 14. 01. 2016. godine u 10.35 sa <http://web.mit.edu/evhippel/www-old/books/sources/SofI.pdf> .
- Zelenika, Ratko. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, četvrto izdanje*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci i Ekonomski fakultet Univerze u Ljubljani.

PRILOZI

Anketni upitnik

Upitnik za istraživanje tržišne orijentacije i inovacija proizvoda

U svakom pitanju treba označiti samo jedan odgovor!

Prikupljanje informacija

1. Naše preduzeće prikuplja informacije o krajnjim kupcima (krajnji kupci su kupci koji kupuju proizvod radi korištenja/potrošnje, a ne radi dalje prerade, ugradnje ili prodaje):
 - a) samo na tržištu unutar BiH
 - b) samo na tržištima van BiH
 - c) na svim tržištima
 - d) ne prikupljamo informacije o krajnjim kupcima (Ako ste odabrali odgovor pod pređite na pitanje broj 14).
2. Radimo na istraživanju tržišta angažovanjem internih resursa.
 - a) Da b) Ne
3. Brzo otkrivamo promjene potreba i želja krajnjih kupaca u vezi sa proizvodom.
 - a) Da b) Ne
4. Prikupljamo informacije o zadovoljstvu krajnjih kupaca kvalitetom naših proizvoda.
 - a) Da b) Ne
5. Prikupljamo informacije od osoba koje mogu uticati na odluke o kupovini krajnjih kupaca (npr. maloprodaja, distributeri).
 - a) Da b) Ne

Distribuiranje informacija

6. U našem preduzeću se često razgovara o potrebama krajnjih kupaca.
 - a) Da b) Ne
7. Naše preduzeće povremeno interno cirkuliše dokumente (npr. izvještaje, biltene, rezultate istraživanja) koji pružaju informacije o krajnjim kupcima.
 - a) Da b) Ne
8. Prikupljene informacije o zadovoljstvu krajnjih kupaca našim proizvodima se distribuiraju svim organizacionim jedinicama u preduzeću.
 - a) Da b) Ne

Reagovanje

9. Periodično radimo na razvoju proizvoda kako bi proizvodi bili u skladu sa željama krajnjih kupaca.

a) Da b) Ne

10. Naši poslovni planovi su vođeni više istraživanjem tržišta, nego napretkom tehnologije.

a) Da b) Ne

11. U preduzeću se reaguje na žalbe krajnjih kupaca.

a) Da b) Ne

12. Kada saznamo da bi krajnji kupci voljeli da izmijenimo proizvod, preduzimaju se naponi da se to uradi.

a) Da b) Ne

13. Inicijativa za uvođenje novog ili unapređenje postojećeg proizvoda najčešće dolazi od krajnjih kupaca.

a) Da b) Ne (Ako ste odabrali odgovor pod a), ne treba da odgovarate na pitanje broj 16)

Inovacije

14. U protekle tri godine smo uveli novi proizvod.

a) Da b) Ne

15. U protekle tri godine smo unaprijedili najmanje jedan proizvod koji smo i ranije proizvodili.

a) Da b) Ne

16. Inicijativa za uvođenje novog ili unapređenje postojećeg proizvoda najčešće dolazi od:

a) zaposlenih u preduzeću b) konsultanata c) obrazovnih institucija
d) posrednika u prodaji (trgovci) e) dobavljača f) drugo, navedite

Napomena: Dio upitnika koji se odnosi na tržišnu orijentaciju je pripremljen na osnovu upitnika korištenog u okviru MARKOR modela

Izvor: MARKOR: A Measure of Market Orientation

Author(s): Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar

Source: Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993), pp. 467-477

Published by: American Marketing Association

Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3172691>

Accessed: 03/03/2010 15:19

SADRŽAJ GRAFIKONA

Grafikon 3.1. Vrijednost izvoza namještaja u periodu 2012-2015. godine.....	27
Grafikon 4.1. Geografska područja prikupljanja informacija o krajnjim kupcima.....	54

SADRŽAJ TABELA

Tabela 4.1. Odgovori ispitanika u vezi sa tržišnom orijentacijom i inovacijama proizvoda i njihovim međusobnim vezama.....	58
---	-----------