



NOVA PARADIGMA MARKETINGA ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

NEW MARKETING PARADIGM FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

Ratimir Jovičević

Univerzitet Mediteran, Fakultet za poslovne studije „Montenegro Business School“, Podgorica, Crna Gora

Milica Kovačević

Univerzitet Mediteran, Fakultet za poslovne studije „Montenegro Business School“, Podgorica, Crna Gora

Milica Raičević

Univerzitet Mediteran, Fakultet za poslovne studije „Montenegro Business School“, Podgorica, Crna Gora

© MESTE NGO

JEL category: **M3, M31**

Apstrakt

Zbog razlike koja postoji između malih i srednjih preduzeća (MSP) i velikih preduzeća tradicionalni marketing koji primjenjuju velika preduzeća nije prikladan u MSP naročito u okvirima marketing mix-a. U savremenoj literaturi, koja izučava marketing MSP-a, najčešće se ukazuje na potrebu primjene Marketing odnosa (MO) čiji su rezultat marketinške mreže. Posebno se potencira, uloga vlasnika /menadžera kao ključna karakteristika koja razlikuje MSP od velikih preduzeća. Kreiranjem ličnih mreža sa stejkholderima vlasnik/menadžer utiče na marketing MSP što je izuzetno važno za donošenje uspješnih marketing odluka. Glavna tema ovog rada jeste razmatranje marketing odnosa kao valjanog okvira marketinga za MSP. U ovom radu se želi pokazati da je marketing odnosa prikladan za MSP, uz postojanje snažnih veza između marketing odnosa, ličnih mreža i MSP. Dosadašnja praksa MSP podvrgavana je, i to dugo, kritici, a istraživači su tvrdili da mali i srednji preduzetnici imaju ograničena znanja o marketingu. Iskustvo, ipak, pokazuje da MSP posjeduju jedinstvene karakteristike koja ih značajno razlikuju od velikih. Upravo zbog navedenog ukazuje se potreba za razvojem novih marketinških okvira koja bi za njih bila prihvatljivija. Sa pojavom nove paradigme kao što je Marketing odnosa, marketing doživljava transformaciju i postaje primjenljiviji u praksi MSP.

Ključne riječi:

marketing, marketing odnosa, MSP, marketinške - lične mreže, vlasnik/menadžer.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Ratimir Jovičević

[✉ ratkojovicevic@t-com.me](mailto:ratkojovicevic@t-com.me)

Abstract

Due to the difference that exists between small and medium sized enterprises (SME) on one

side and big enterprises on the other, traditional marketing applied by big enterprises is inappropriate for SMEs, particularly within the framework of marketing mix. Modern literature, which studies SMEs marketing, most often points to the need to apply relationship marketing (RM) which results in marketing network. The role of owner/manager is given a particularly prominent place in this framework, it being a key characteristic that differentiates SMEs from big enterprises. Creating personal networks with stakeholders, the owner/manager influences SME marketing, which is crucially important for making successful marketing decisions. The main topic of this paper is analysis of relationship marketing as a quality framework for SMEs marketing. The paper aims to show that for SMEs relationship marketing is appropriate, and that there is a strong tie between relationship marketing, personal networks and SMEs. SMEs practice has long been subject to criticism, and researchers have claimed that small and medium sized entrepreneurs have limited knowledge of marketing. Experience, however, has shown that SMEs possess unique characteristics which differentiate them substantially from big enterprises. Due to the said, a need has arisen to develop a new marketing framework which would be more acceptable for them. With occurrence of a new paradigm, such as relationship marketing, marketing is undergoing a transformation and becomes more applicable in SMEs practice.

Key words: marketing, relationship marketing, SME, personal networks, owner/manager

1 UVOD

Gronroos prvi uočava promjenu u paradigmi marketinga, u smislu da pojavom marketing odnosa može da se zamijeni postojeći pristup 4P ili 7P ili tradicionalni pristup marketingu. Pojavio se moderni pristup marketingu, tako da se fokus sa klasičnih instrumenata i poslovne orijentacije zamjenjuje orijentacijom na potrošača, vrijednost i uslužnu dimenziju, sa izraženijim osloncem na potrošača. Ciklus marketinških vrijednosti proizvoda i potrošača ogleda se u tome što vrijednost proizvoda opada tokom vremena, a vrijednost potrošača raste tokom vremena. U tom kontekstu je veoma važan životni ciklus potrošača, vrijednost potrošača na dugi rok, identifikacija i pridobijanje potrošača, širenje baze potrošača i zadržavanje potrošača. Sve je to potpomognuto digitalnom tehnologijom. Ovakav pristup mnogi teoretičari marketinga nazivaju crvenom niti savremene marketing koncepcije. Naime, pored velikih dostignuća koja su vezana za izučavanje potrošača, još uvijek, ne bar u potpunosti, nije dat odgovor na pitanje zašto se potrošač ponaša na način na koji se ponaša u kupovini i potrošnji proizvoda i usluga. Naučnicima raznih profila ljudski mozak je, uglavnom, ostao nedokučiv. Kao disciplina, ponašanje potrošača, usmjereno na širi opseg pitanja vezanih za razvoj i karakteristike čovjeka kao potrošača, ne bavi se definisanjem strategija uspostavljanja i održavanja odnosa sa kupcima.

Novi trendovi u marketingu imaju sasvim novi pristup odnosima sa potrošačima. Njihov nastanak je posljedica, kako novih shvatanja i

saznanja, tako i nastojanja da se nauka približi i rješavanju praktičnih problema koji su vezani za privredu i društvo. Savremeno doba zahtijeva od preduzeća iz raznih djelatnosti, da se ponašaju na način da maksimalno uvažavaju svoje partnere i razviju dugoročne odnose sa svojim najznačajnijim potrošačima, što pretpostavlja viši stadijum u evolutivnom razvoju logike poslovanja.

Marketing odnosa (MO) je primjenjiviji i prikladniji za mala i srednja preduzeća (MSP) i ima za rezultat koncept mreža koje preduzeća smatraju važnim faktorom za uspjeh sprovođenja marketing aktivnosti. U radu se želi naglasiti da je za MSP prikladniji pristup marketing odnosa od tradicionalnog marketing pristupa, da su MO i mreže važan marketing okvir MSP, te da između njih postoji snažna funkcionalna veza.

Na osnovu relevantne literature i prakse dolazi se do vrijednog saznanja da marketing koji praktikuju mala preduzeća je upravo MO, čiji su rezultat mreže, i to lične mreže vlasnika/menadžera.

2 ODNOS MARKETINGA I MARKETING ODNOSA

2.1 Teorijski pristup marketingu u malim i srednjim preduzećima

Kada govorimo o marketingu u malim i srednjim preduzećima i marketingu odnosa vrijedno je zapažanje Ph. Kotlera (Kotler, Bowen, & Makens, 2010). Menadžeri u MSP često vjeruju da marketing istraživanje mogu sprovesti samo stručnjaci velikih kompanija koji raspolažu

odgovarajućim (velikim) fondom namijenjenim marketingu i marketing istraživanju. Kotler smatra da mnoge tehnike istraživanja mogu koristiti MSP, uz male ili gotovo zanemarljive troškove. Menadžeri MSP mogu dobiti dobre marketinške informacije posmatranjem onoga što se oko njih dešava. Tako restorani mogu procijeniti svoje klijente praćenjem njihovog broja i vrsta klijenata u različitim vremenskim intervalima tokom dana. Zatim, oglašavanje konkurencije može se pratiti, na primjer, iz lokalnih medija. Mogu se koristiti neformalne ankete na malim pogodnim uzorcima. Na taj način se može otkriti šta klijenti vole, a šta ne vole. Mogu se sprovesti istraživanja putem neformalnih fokus grupa ili pozivanjem manjih skupova na ručak. Šefovi restorana mogu voditi razgovore sa klijentima o uslugama, mogu obaviti neformalne razgovore telefonom u vrijeme slabog poslovanja, kako bi dobili informacije gdje jedu kada su van i šta misle o različitim restoranima na tom području.

Menadžeri mogu sprovesti jednostavne eksperimente promjenom tema u poslatoj pošti, na osnovu kojih saznaju koja je marketing taktika najbolja. Izmjenom oglasa u novinama menadžer može posmatrati efekte veličine i pozicije oglasa, promjene prodajne cijene, kao i medija koji koriste.

MSP mogu dobiti sekundarne podatke od udruženja, medija, komore i vladinih organizacija koje daju posebnu pomoć malim preduzećima. U SAD se nude besplatne publikacije koje daju savjet o temama koje obuhvataju planiranje, oglašavanje do naručivanja poslovnih oznaka. Lokalne novine često daju informacije o lokalnim kupcima i njihovim razlozima kupovanja. Interesantno je da mnogi koledži traže mala preduzeća koja će im koristiti kao slučajevi iz prakse za projekte, pri izučavanju marketinških predmeta (npr. Marketing istraživanja).

Tako, malo preduzeće sa neznatnim budžetom može djelotvorno iskoristiti prikupljene sekundarne podatke, posmatranje, ankete i eksperimente. Iako je neformalno istraživanje manje kompleksno i jeftinije, mora se pažljivo raditi. Moraju se razraditi ciljevi istraživanja, formulisati unaprijed pitanja i sistematski prepoznati uticaji na istraživanje. Ako se jedno istraživanje pažljivo isplanira i primijeni, može

pružiti pouzdane informacije koje će služiti za poboljšanje donošenja dobrih marketing odluka.

2.2 Značaj marketing odnosa za mala i srednja preduzeća

Američka asocijacija za marketing (2008) u zvaničnoj definiciji navodi: „Marketing je organizaciona funkcija i skup procesa kreiranja, komuniciranja i dostavljanja vrijednosti kupcima, kao i skup procesa upravljanja odnosima sa kupcima na način da obezbjeđuju beneficije organizaciji i njenim stejkholderima.“

MO tako sve više postaje platforma za izučavanje teorije i prakse marketinga i platforma za izučavanje menadžmenta. Konsekventno navedenom, radi se o kompleksnom problemu koji zahtijeva multidisciplinarni pristup u njegovom izučavanju (sociologija, psihologija, ekonomija, pravo).

Domen MO se neprestano širi, budući da fleksibilna informaciona tehnologija omogućava eksterno i interno umrežavanje preduzeća, uspostavljanju čvrstih elektronskih i personalnih veza sa potrošačima i razvoj CRM (menadžment odnosa sa kupcima) strategije. Tako se u procesima razmjene gube klasične granice između tržišta i preduzeća, odnosno preduzeća međusobno manje konkurišu preko tržišta, a sve više preko međusobno povezanih mreža. Angažovanje zaposlenih je sve više usmjereno izvan uskih granica preduzeća, jer su predominantno usmjereni prema kupcima, koji, na neki način, postaju integralni dio preduzeća. Taj integralni kapital, koji nije evidentiran u bilansu preduzeća, a koji se stvara na relaciji zaposleni-potrošači, u stvari, obezbjeđuje ključnu konkurentsku prednost preduzeću. MO se tako razvija i egzistira u umreženom privrednom i socijalnom ambijentu na širem globalnom tržištu.

Prema tehnologiji u funkciji razvoja menadžmenta odnosa sa potrošačima, a imajući u vidu karakteristike vodećih softvera za CRM, mogu se razlikovati: CRM na bazi uslužnog korišćenja, CRM na bazi instalacije u firmi korisnika, CRM za mala i srednja preduzeća, CRM za velike firme i CRM za bazične i mobilne aplikacije. Nas interesuje prvenstveno softver za CRM u malim i srednjim preduzećima. Ova preduzeća se

prvenstveno odlučuju za modifikovani CRM, kao CRM lite ili Small business CRM. To je verzija CRM koja, po pravilu, imaju dio ukupne funkcionalnosti i zbog toga ih nije moguće kompletno integrisati u IS (informacioni sistem) firme, za razliku od velikih, koja potpuno integrišu CRM u svoj IS. Treba takođe napomenuti da mala i srednja preduzeća ne moraju da biraju CRM na bazi uslužnog korišćenja.

CRM lajt (lite) je verzija CRM softvera sa smanjenim mogućnostima, bez kompleksnih funkcija neophodnih za integraciju sa ostalim djelovima informacionog sistema. Ovaj sistem istovremeno opslužuje manje od 100 korisnika povezanih u lokalnu kompjutersku mrežu. Dakle, softver za ove namjene je, ili instalisan na server mreže u kući, ili ta mreža obezbjeđuje izlaz na Internet i pristup softveru koji se koristi kao servis, a instaliran je na sistemu pružaoca usluga. Rješenje, koje se na ovaj način nudi, povećava produktivnost prodaje, određenih funkcija marketinga, usavršava službu podrške kupcima i utiče na zadržavanje postojećih kupaca i ostalih elemenata, u smislu smanjenja troškova, broja zaposlenih, poboljšanja kvaliteta i dr. U principu, implementacija CRM u malim i srednjim preduzećima utiče na poboljšanje većeg broja poslovnih procesa, bolju obradu dokumentacije i ukupno bolju efikasnost.

3 ZNAČAJ MARKETING MREŽA ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

Marketing mreža se bazira na pretpostavci da je teško pronaći preduzeće koje je samo sebi dovoljno, tj. da ne zavisi od sredstava drugih preduzeća. Tome doprinosi internacionalizacija poslovanja, razvoj tehnologije, mijenjanje strukture i izuzetno jačanje tercijalnog sektora privrede. Potrošači predstavljaju značajan činilac i direktno utiču na razvoj brojnih partnerstava koje uspostavljaju učesnici na tržištu.

Jedan broj autora (Zontanos & Anderson, 2004), baveći se izučavanjima veza i odnosa marketinga i malih i srednjih preduzeća, došao je do zaključka da su sličnosti između teorije preduzetništva i marketinga odnosa veoma upečatljive, te da je teško odvojiti i napraviti bitnu razliku između preduzetničkih aktivnosti i marketinga odnosa. Ova dva autora podržavaju Gronroosovu tvrdnju

da se teorija marketinga suočava sa promjenama koje u mnogome uslovljavaju i promjenu paradigme marketinga sa klasičnim 4P. Marketing fokus nije više u pojedinačnoj, izolovanoj transakciji, već na odnosu. Tako je naglašena uloga pojedinca, ali i uključivanje pojedinca u mrežu odnosa, pa se koncepcija umrežavanja pojavljuje kao krucijalna veza između teorije preduzetništva i teorije marketing odnosa. Većina malih preduzeća praktikuje marketing odnosa, koji su pod snažnim uticajem vlasnika /menadžera, gdje se naglašavaju lični kontakti sa potrošačima/kupcima, odnosno lične mreže. Osnova mrežnog marketinga, kada su u pitanju MSP, je u suštini element odnosa, uzimajući u obzir povezanost, empatiju, reciprocitet i povjerenje, kao i veze sa partnerima koje su utemeljene na odnosima. Više je nego uočljivo da postoji snažna veza između umrežavanja preduzetnika sa okolinom, umrežavanja koje se može posmatrati kao marketing odnosa. Preduzetnici su okrenuti prema okruženju i širenju prema okruženju, izgradnji odnosa koji se zasnivaju na povjerenju, što sveukupno doprinosi stvaranju nove vrijednosti. Tako se mreže marketing odnosa pojavljuju kao važan faktor pristupu marketinga MSP. Mrežni pristup ima naglašenu snagu i uticaj, uslovljen visokom kompatibilnošću sa poslovnim okruženjem sa kojim MSP obavljaju svakodnevnu komunikaciju u poslovanju. Gilmore, Carson i Grant (Gilmore, Carson, & Grant, 2001) s pravom zaključuju da se karakteristike umrežavanja MSP podudaraju sa karakteristikama marketinga MSP i stvaraju dobru osnovu za uspostavljanje efikasnih mreža. Navedeno omogućava stvaranje i izgradnju odnosa i udruživanju mreža i, na kraju, vodi stvaranju vrijednosti za potrošača kao krunu biznisa.

4 KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Kada govorimo o podjeli preduzeća sa aspekta njihove veličine, onda možemo govoriti o: malim, srednjim i velikim preduzećima. Kao kriterijume za ovu podjelu preduzeća možemo uzeti: broj zaposlenih; vrijednost sredstava, odnosno raspoloživog kapitala; ukupni godišnji prihod i

profit. Podjela preduzeća sa ovoga aspekta je značajna, jer svaka od ovih vrsta preduzeća doprinosi na svoj način privrednom razvoju zemlje. S toga je svaka država zainteresovana da zna strukturu i udio pojedinih preduzeća, kako bi mjerama makroekonomske politike obezbijedila njihov balans. Mala i srednja preduzeća su motor privrednog razvoja, a njihov razvoj omogućava: povećanje društvenog proizvoda, povećanje broja privrednih subjekata, kreiranje novih radnih mjesta, podizanje životnog standarda, supstituciju uvoza i veću izvoznu konkurentnost domaće privrede. Međutim, MSP su i vrlo osjetljiv segment privrednog poslovanja, koji često treba vrlo intenzivnu i neprekidnu institucionalnu pomoć i podršku.

U odnosu na velike sisteme, mala i srednja preduzeća imaju svoje prednosti, odnosno nedostatke. Osnovne prednosti se ogledaju u tome što su atraktivnija, inovativnija, fleksibilnija i kreativnija od velikih preduzeća. Još neke od prednosti se ogledaju u sljedećem:

- MSP imaju veću prilagodljivost promjenama na tržištu, a često i sama iniciraju promjene;
- Kod malih preduzeća put od ideje do realizacije novog proizvoda je znatno kraći, što utiče i na nastanak novih i kvalitetnijih proizvoda;
- Mali biznis započinju ljudi koji imaju veliki entuzijazam, motivaciju da rade dugo, naporno, kreativno, a taj entuzijazam i motivaciju prenose i na zaposlene;
- Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke vještine;
- U slučaju gašenja, MSP ne izazivaju velike društvene poremećaje, jer zapošljavaju relativno mali broj ljudi;
- U malim i srednjim preduzećima vlasnik je najčešće i direktor firme što dodatno podstiče racionalno i savjesno korišćenje kapitala;
- U MSP najčešće vlasnici zapošljavaju i članove uže porodice, a veoma često su u pitanju porodične firme, koje su najstabilniji dio svake privrede;
- Neposrednost kontakta je velika snaga MSP-a, zato što vlasnik preduzeća sve drži pod

kontrolom i može brzo stupiti u kontakt s drugim preduzetnikom;

- Birokratizacija u malim i srednjim preduzećima je znatno niža, vlasnik/menadžer često istovremeno obavlja više funkcija;
- Međuljudski odnosi u malim sistemima su zdraviji, humaniji, zbog svakodnevnog zajedničkog suočavanja sa istim problemima i, najčešće, zajedničkog rješavanja istih;
- Mala preduzeća, svojim učešćem u ukupnom broju preduzeća, značajno utiču na elastičnost privrednog sistema jedne zemlje, pošto svojom prilagodljivošću lakše napuštaju postojeću djelatnost i započinju proizvodnju novih proizvoda;
- Sve veći broj MSP primjenjuje novu i visoku proizvodnu tehnologiju;
- Iako su i dalje pretežno usmjerena na lokalno tržište, sve veći broj MSP ima značajnu ulogu i u međunarodnoj razmjeni.

Kao nedostatke malih i srednjih preduzeća možemo navesti:

- Mogućnost bržeg gašenja u odnosu na velika preduzeća. 30-40% malih firmi prestaje sa radom u toku prve tri godine od njihovog osnivanja, a čak 60% u periodu od osam do deset godina od osnivanja. Kada su u pitanju porodične firme, čak 95% ne nadživi treću generaciju;
- Produktivnost u MSP može biti niža, jer zaposleni često obavljaju veći broj različitih poslova, što sprječava njihovu užu specijalizaciju i usavršavanje;
- Nedovoljna informisanost;
- Nepostojanje sindikata, pa su radnici često nezaštićeni, a rizik od gašenja preduzeća i gubitka posla je znatno veći nego kod velikih preduzeća;
- Mala preduzeća nijesu konkurentna na međunarodnom tržištu, osim ako ne nastupaju udruženo ili pod okriljem velikih preduzeća.

U Crnoj Gori mala preduzeća čine 98,7%, srednja preduzeća čine 1,1%, a velika preduzeća 0,2% u ukupnoj strukturi preduzeća (MONSTAT Zavod za statistiku Crne Gore, 2012). Kriterijum za razvrstavanje preduzeća dat je u tabeli 1.

Tabela 1: Podjela poslovnih subjekata po veličini

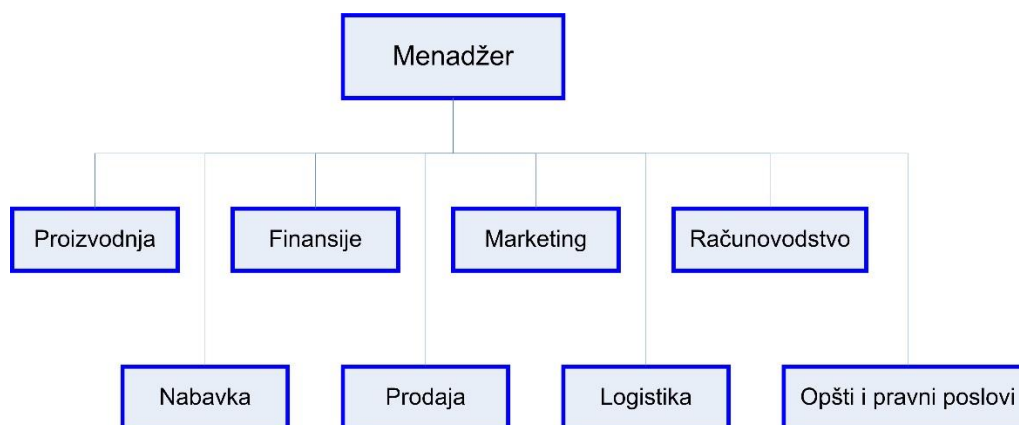
Oznaka	Zaposleni	Promet (u eurima)	Aktiva (u eurima)
Mala	Od 1 do 49	<10.000.000	< 10.000.000
Srednja	Od 50 do 249	OD 10.000.000 DO 50.000.000	OD 10.000.000 DO 43.000.000
Velika	>250	> 50.000.000	> 43.000.000

Posmatrano po sektorima, u Crnoj Gori dominantne su sljedeće djelatnosti MSP: 40% MSP se bavi trgovinom na veliko i malo; 10,8% su MSP koja se bave uslugama pružanja smještaja i hrane; 8,9% se bavi građevinarstvom; 8,2% bavi se stručnim, naučnim i tehničkim djelatnostima; 8,5% prerađivačkom industrijom, a 6,9% saobraćajem i skladištenjem.

Svako preduzeće ima svoju specifičnu organizacionu strukturu, odnosno neki svoj sistem unutrašnjih veza i odnosa. Sa razvojem preduzeća dolazi i do razvoja organizacione

Izvor: MONSTAT Zavod za statistiku Crne Gore
 strukture. U prvoj etapi razvoja možemo govoriti o preduzetničkoj organizaciji – jedno lice (preduzetnik) dominira organizacijom, u smislu da mu ona služi da ostvari neke svoje ciljeve. U drugoj etapi imamo tim menadžera, gdje generalni direktor koordinira rad menadžera pojedinih poslovnih funkcija.

Ukoliko su radne operacije u malim i srednjim preduzećima vezane za proizvodnju, usluge, nabavku, prodaju, finansije, računovodstvo i pomoćne poslove, onda bi organizacija funkcija mogla da se prikaže kao na slici 1.



Slika 1. Organizacija funkcija u malim i srednjim preduzećima

Izvor: (Ceranić, 2009)

Treću etapu karakteriše postojanje većeg broja proizvoda i nastupa na većem broju tržišta, pa možemo govoriti o postojanju relativno samostalnih strategijskih poslovnih jedinica (karakteristično za velika preduzeća). Organizacija treba da mijenja svoju strukturu i da je usaglasi sa promjenama u svojoj sredini i strategiji, jer što je stepen prilagođavanja veći, to možemo govoriti i o boljim rezultatima poslovanja.

Upravljanje preduzećima, u uslovima nedostatka resursa, utiče i na organizacionu strukturu – mali broj zaposlenih koji često obavljaju i po više funkcija u preduzeću (čak i sam vlasnik); neke

aktivnosti se izmještaju i izvan samog preduzeća. Upravo ta mogućnost izmještanja pojedinih aktivnosti izvan samog preduzeća umnogome odražava i specifičnost menadžmenta i organizacije MSP-a.

Karakteristike i specifičnosti MSP utiču na njihovu marketinšku praksu. Tradicionalni model marketinga koji važi za velika preduzeća ne može se primi jeniti i na MSP upravo zbog njihovih jedinstvenih karakteristika i ograničenja. MSP posluju na geografski ograničenom području i imaju ograničen broj kupaca, ograničena su u pogledu finansijskih sredstava koja su spremna da

izdvoje za marketing i za zapošljavanje specijalista iz oblasti marketinga. U malom preduzeću nejasna je granica između prodaje i marketinga, s obzirom da se većina marketinških aktivnosti odvija pri prodaji, pa mnogi vlasnici/menadžeri percipiraju prodaju kao marketing. Možemo zaključiti da je marketinšku praksu teško standardizovati za MSP, jer različiti aspekti marketinga imaju različitu važnost za pojedina preduzeća. Svakako je ono što ih čini sličnima potreba za primjenom marketinga odnosa i građenja marketing mreža.

4.1 Uloga vlasnika u malim i srednjim preduzećima

Specifičnost menadžmenta u malim i srednjim preduzećima ogleda se u tome što, u prvoj fazi rada i poslovanja preduzeća, pažnja je usmjerena na proizvod i njegov plasman. Ovdje je od ključne važnosti uloga vlasnika/preduzetnika, njegovo znanje, vještine, iskustvo, jer on na sebe preuzima veliki dio ključnih menadžerskih funkcija, kao što su: obezbjeđenje finansijskih sredstava, nabavka, organizovanje proizvodnje, prodaja, unutrašnja organizacija preduzeća i tome slično. Ukoliko imamo ograničena sredstva i resurse, ova uloga vlasnika se smatra poželjnom. U početnoj fazi poslovanja vlasnik često ima i vlasničku i upravljačku funkciju.

Kako preduzeće širi svoju djelatnost, odnosno sa njegovim rastom i razvojem model upravljanja i uloga vlasnika bi trebala da se mijenja. Rast i razvoj preduzeća treba da prati rast i razvoj menadžerskih vještina, angažovanje profesionalnih menadžera. Ukoliko vlasnik i dalje sam odlučuje o svim pitanjima, radi po cijeli dan, nema vremena, oslanja se na iskustvo i znanje od prije ulaska u biznis, vodi se intuicijom, zanemaruje strateška pitanja rasta i razvoja preduzeća zbog sve većeg broja i obima operativnih aktivnosti, onda posljedica takvog pristupa je i stagnacija poslovnih aktivnosti i samog preduzeća. Da bi MSP dobro funkcionisala, neophodno je da angažuju eksperte i da se na njih prenese dobar dio procesa donošenja odluka i upravljanja. Preduzeća koja vode menadžeri, koji nijesu vlasnici, bolje se snalaze u kompleksnom okruženju, ali iskustvo je pokazalo da čak i u takvim organizacijama vlasnici

svojim menadžerima samo povremeno daju slobodu u donošenju odluka, dobro čuvajući autoritet svoje vlasničke funkcije. Upravo u činjenici da najveći broj vlasnika nije spreman da delegira važne odluke na zaposlene menadžere, predstavlja jedan od značajnih ograničavajućih faktora uspješnog razvoja preduzeća.

Preduzetničko preduzeće se razlikuje od bilo kog malog i srednjeg preduzeća po tome što je stalno usmjereno na nove šanse, stalno se mijenja, inovira, ako ima preduzetnički menadžment. Preduzeće, međutim, može da postane i ostane preduzetničko samo ako je njegov menadžment konzistentno preduzetnički.

Uloga vlasnika je jako bitna u stvaranju strategije MSP. Kroz strategiju MSP često su reflektovani lični ciljevi vlasnika. Po obliku svojine, od ukupnog broja poslovnih subjekata u Crnoj Gori, preko 99% je u privatnom vlasništvu. Poseban oblik privrednih organizacija čine porodične firme. Porodične firme su najstariji i najčešći oblik privrednih organizacija u svijetu. U mnogim zemljama, porodične firme predstavljaju više od 70% ukupnog broja firmi i igraju ključnu ulogu u rastu privrede i zapošljavanju radne snage. Jake strane porodičnih firmi su: posvećenost, kontinuitet znanja (prenošenje akumuliranog znanja, iskustva i vještina na sljedeću generaciju), pouzdanost i ponos. Slabe strane su: oko 2/3 do 3/4 porodičnih firmi propadnu ili ih osnivač(i) prodaju tokom perioda dok su u njihovom vlasništvu, a samo 5 do 15% nastave da postoje u trećoj generaciji u rukama potomaka osnivača; zatim složenost; neformalnost; nedostatak discipline (Abouzaid, 2008).

Sa aspekta marketinga, uloga vlasnika u MSP je, takođe, od ključne važnosti, jer stvaranjem vlastitih ličnih mreža sa učesnicima u okruženju vlasnik/menadžer utiče na marketing MSP, što se smatra važnim strateškim usmjerenjem i faktorom koji povećava uspješnost donošenja marketinških odluka. Sami vlasnik ima značajan uticaj na marketinšku praksu, što se odražava na stil i prirodu marketinga koji sprovodi malo preduzeće. Vlasnici malih preduzeća prilagođavaju marketing svojim potrebama, a ne prema određenom teorijskom okviru. Većina malih preduzeća nema specijalistu za marketing ili osoblje koje je posvećeno toj funkciji, sam vlasnik sprovodi

marketing sporadično i instinktivno. Vlasnici/menadžeri MSP ne pridaju marketingu veliku važnost u odnosu na druge funkcije u preduzeću, jer često smatraju da je marketing nešto što rade velika preduzeća. Marketinške aktivnosti, kao što su oglašavanje i istraživanje tržišta, često su zanemarene od strane vlasnika /menadžera jer ih smatraju skupim, oni često oklijevaju i pri angažovanju spoljnih stručnjaka, sa kojima i ako ih zaposle rijetko komuniciraju. Možemo zaključiti da upravo iz specifičnih karakteristika vlasnika MSP proističe marketing koji je neplaniran, neformalan i reaktivan.

5 MARKETING U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U CRNOJ GORI

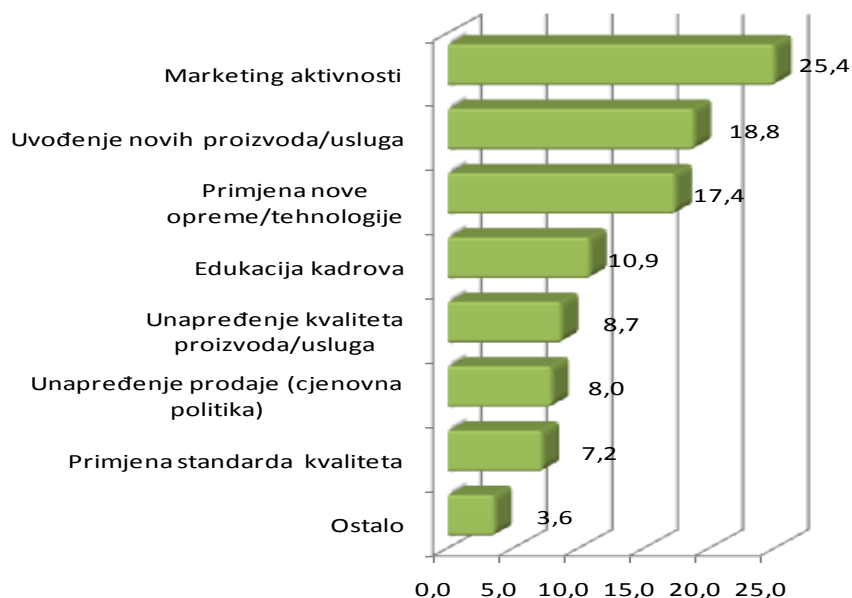
Mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori predstavljaju okosnicu privrednog razvoja. Međutim, u svom djelovanju ona nailaze na brojne barijere. Pored administrativnih i ekonomskih, interna ograničenja usporavaju razvoj preduzeća, od kojih su najznačajnije sljedeće:

- nedovoljna ponuda obuka,
- manjak vremena da se unaprijede poslovne vještine, i
- porodične obaveze.

U analizi biznis klime koju svake godine sprovodi Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori, mala i srednja preduzeća su, mimo pobrojanih opštih sugestija dala neke specifične mjere, odnosno prijedloge, kako biznis klima da se unaprijedi i stvore povoljniji uslovi za razvoj preduzetništva (CEED, 2013):

- intenzivnija edukacija ljudi koji žele da se bave biznisom,
- promocija Crne Gore kao turističke destinacije,
- bolja saradnja sa strancima,
- smanjenje carinskih stopa,
- poštovanje Zakona o radu,
- duži vremenski rok za izmirenje PDV-a,
- jednostavniji pristup EU fondovima i sl.

Činjenica da mala i srednja preduzeća prepoznaju potrebu za edukacijom je pozitivna, iako još nijesu spremna da izdvajaju sopstvena sredstva za ove potrebe. Iz ovih razloga je potrebno da država izdvaja dodatna sredstva kojima bi pružila podršku ovim preduzećima da edukuju svoje zaposlene, prije svega iz oblasti marketinga.



Grafikon 1: Marketing aktivnosti sprovedene od MSP u Crnoj Gori

Izvor: (CEED, 2013)

Svakodnevna praksa malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori pokazuje nedovoljnu primjenu

marketing koncepta u njihovom djelovanju, posebno u oblasti uspostavljanja marketing

odnosa i stvaranja marketing mreža. Rezultati istraživanja pokazuju da je svako četvrto preduzeće preduzelo neku marketinšku mjeru, što je blagi pomak u odnosu na rezultate prošlogodišnjeg istraživanja kada je skoro svako peto preduzeće bilo aktivno na ovom planu.

Kao što je prikazano na grafiku, preduzeća su u najvećoj mjeri poradila na privlačenju kupaca/klijenata, tj. na marketing aktivnostima (25,4%), ali i na uvođenju novih proizvoda, odnosno usluga (18,8%) i implementaciji naprednije tehnologije (17,4%).

Ovi podaci pokazuju da MSP u Crnoj Gori sve više primjenjuju marketing koncept i da je on najviše usmjeren na kupce/klijente. Kada je odnos prema široj društvenoj zajednici u pitanju, u tom dijelu ne ohrabruju podaci. Generalno, predstavnici MSP nijesu pretjerano upućeni u temu društveno odgovornog poslovanja. Tek devetina ispitanika (11,7%) navodi da veoma dobro poznaje ovu tematiku, četvrtina njih (26,3%) zna tek osnovne stvari, a čak dvije petine njih (41,5%) ne zna o čemu je riječ. Biti društveno odgovoran znači poslovati po tržišnim principima, doprinostiti razvoju radnog okruženja, šire zajednice i zaštititi životne sredine, tj. brinuti o interesima za poslovanje svih zainteresovanih strana. Međutim, većina ispitanika društvenu odgovornost percipira kao brigu o zaposlenima, brigu o društvu, izmirenje obaveza prema državi, odnosno kombinacije navedenog. Pored spomenutih, navođene su i neke veoma uopštene definicije poput: kvalitetno poslovanje, visoka odgovornost prema svemu u poslu i sl.

Baveći se analizom oblasti društvene odgovornosti u kojima su anketirana MSP angažovana, došlo se do podataka da su preduzeća najčešće aktivna u dijelu pružanja doprinosa lokalnoj zajednici (42,7%) i brizi o zaposlenima (37,8), a nešto rjeđe u dijelu brige o društvenoj sredini i odnosu prema državi. Uvođenjem i kontinuiranim razvojem društveno odgovornog poslovanja, domaća preduzeće bila bi u poziciji da ostvaruju održivi razvoj kroz bolje pozicioniranje na tržištu i stvaranje konkurentske prednosti. U ovom procesu, država je prepoznata kao veoma bitan faktor za stimulisanje društveno odgovornog rada, pa predstavnici MSP sugerišu

da bi, u tom domenu, trebala aktivnije da se uključi.

Uspješne organizacija nazaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov savremene organizacije. Pri tome se posebno insistira na zadovoljstvu poslom, kao značajnom pokazatelju stimulativnosti posla i ukupne radne dimenzije. Jedan od pozitivnih primjera brige o zaposlenima u Crnoj Gori jeste d.o.o. Merkator International – Bijelo Polje, koji kontinuirano sprovodi istraživanje zadovoljstva zaposlenih, koje daje osnovu za definisanje koncepcija motivisanja, uvažavanje potreba i nivoa zadovoljenosti potreba u organizacija i osnov za preduzimanje akcija i mjera u cilju poboljšanja zadovoljstva zaposlenih. Metod rada: Kao instrument istraživanja, koji se sprovodi jednom godišnje, koristi se anonimni upitnik. Zadovoljstvo zaposlenih je iskazano zaokruživanjem broja, slova ili upisivanjem odgovarajuće ocjene na skali od 1 do 5, gdje je 1 - veoma nezadovoljan, 2 - uglavnom nezadovoljan, 3 - djelimično zadovoljan, 4 - uglavnom zadovoljan, a 5 - veoma zadovoljan. Ispituju se svi zaposleni, kojih je bilo 45 u istraživanju sprovedenom u septembru 2013. godine. Ispitanici daju odgovore na sljedeća pitanja:

- Glavni problem na radnom mjestu?
- Kako se najčešće osjećate na radnom mjestu?
- Koliko ste zadovoljni organizacijom posla?
- Da li znate kome odgovarate za svoj rad?
- Razlozi nezadovoljstva organizacijom posla?
- Kako ocjenjujete Vaš odnos sa nadređenima?
- Koliko često pohađate edukacije?
- Jesu li Vam poznati kriterijumi napretka na poslu?
- Glavne prepreke u procesu napredovanja na poslu?
- Iskorišćenost stručnih potencijala zaposlenih?
- Zanimanje zaposlenih za događaje od značaja za preduzeće?
- Informisanje zaposlenih o odlukama koje donosi uprava?
- Komponente od značaja za unaprjeđenje kvaliteta rada?
- Da li biste promijenili posao da Vam se ukaže prilika za to?

Prethodno dva sprovedena istraživanja su pokazala veliko zadovoljstvo zaposlenih poslom, kao i njihovu upoznatost sa odlukama koje donosi menadžment, načinom napredovanja na poslu i sl. Zaposleni nisu navodili neke ozbiljnije probleme, osim povremenog povećanog obima posla. Odgovori zaposlenih su pokazali menadžmentu kompanije da je stvoren dobar radni ambijent, u kojem su zaposleni motivisani da kvalitetno obavljaju svoj posao. Plan je da se ova istraživanja sprovode jednom godišnje. Ukoliko analiza pokaže neke razloge nezadovoljstva zaposlenih i oni daju preporuke kako se postojeći način djelovanja može unaprijediti, menadžment će reagovati sprovođenjem korektivnih mjera.

5.1 Mjere za unaprjeđenje primjene marketing koncepta u MSP u Crnoj Gori

Strategijom razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015 definisani su glavni strateški ciljevi: Poboljšanje poslovnog okruženja; Jačanje finansijske podrške; Jačanje konkurentske prednosti MSP i promocija preduzetništva; Podrška početnicima u biznisu – start up (Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2011). U skladu sa njima, a zasnovana na istraživanjima biznis klime u Crnoj Gori, mogu se dati preporuke za unaprjeđenje strateškog djelovanja malih i srednjih preduzeća, posebno u oblastima koji se odnose na marketing:

- Jačanje finansijske podrške razvoju malih i srednjih preduzeća;
- Stimulisanje inovacijske i tehnološke konkurentnosti;
- Jačanje edukacije i savjetodavnih usluga;
- Stimulisanje razvoja i korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija;
- Promocija preduzetništva;
- Unaprjeđenje dijaloga sa privatnim sektorom.

Kroz gore navedene mjere se preporučuje da je za razvoj malih i srednjih preduzeća potrebno obezbijediti podršku države, ali i da se MSP moraju više investirati u marketinške oblasti djelovanje. To se, prije svega, odnosi na edukaciju zaposlenih, kao i na razvijanje marketing odnosa sa stejkholderima.

Crnogorska preduzeća posebno moraju da prepoznaju izvoz kao prioritet u poslovanju, i da

obezbijede neophodne uslove (kvalitet i cijene proizvoda i usluga; međunarodne standard kvaliteta; savremenu marketing politiku i odgovore konkurenciji na domaćem tržištu i istovremeno izazovima jedinstvenog tržišta EU). U ovom dijelu im može pomoći međusobno umrežavanje, kako bi udruženim kapacitetima ostvarili bolje djelovanje.

Edukacija MSP, korisnika različitih vidova finansijske podrške, predstavlja značajan instrument koji obezbjeđuje veće, pozitivne efekte finansijske podrške. Kod MSP – korisnika kredita, evidentan je nedostatak znanja iz oblasti marketinga, menadžmenta, poslovnog planiranja, komunikacije, koji dovode do lošijih poslovnih rezultata. Da bi se ovakvo stanje otklonilo, odnosno ostvario poslovni uspjeh, potrebno je uložiti u edukaciju menadžera, odnosno vlasnika preduzeća iz pomenutih oblasti.

6 ZAKLJUČAK

Savremeni privredni tokovi radikalno mijenjaju oblike konkurencije, tako da intenzivna konkurencija prisiljava na saradnju i klastersko povezivanje učesnika u kreiranju lanca vrijednosti. Izgradnja dugoročnih i interaktivnih veza i odnosa između učesnika u procesu razmjene podstakli su novu filozofiju menadžmenta i marketinga. Ciklus marketinške vrijednosti proizvoda i potrošača ogleda se u tome što vrijednost proizvoda opada tokom vremena, a vrijednost potrošača raste tokom vremena. Životni ciklus potrošača, u navedenom kontekstu, vrijednost potrošača na dugi rok, identifikacija i pridobijanje potrošača, širenje njihove baze i zadržavanje potrošača postaju imperativi preduzeća. Savremeno doba zahtijeva od preduzeća da razvijaju dugoročne odnose sa potrošačima, što predstavlja viši stadijum u evolutivnom razvoju logike poslovanja.

Na osnovu relevantne literature i prakse, došlo se definitivno do saznanja da marketing koji praktikuju MSP je upravo marketing odnosa, čiji su rezultat mreže, i to mreže vlasnika/menadžera. Različita je praksa u pogledu organizacije marketinga u MSP, ali je više nego očito da MSP, iako ne primjenjuju marketing kao velika preduzeća, rastu i preživljavaju upravo korišćenjem marketing odnosa, odnosno marketinga na osnovu umrežavanja koji je pod

uticajem vlasnika/menadžera. Uz naglašenu ulogu vlasnika, marketing se u MSP uspješno realizuje proširujući marketinška znanja i vještine. Priroda marketing odnosa i preduzetništva, kao i sličnost marketinga i umrežavanja prikladna je za MSP. Činjenica je da MSP ne moraju primjenjivati organizaciju marketinga kao velika preduzeća, iz prostog razloga što se pokazalo da MSP nijesu smanjena verzija velikih preduzeća i ne mogu primjenjivati marketing na način kako to rade velika, jer su za njih tradicionalni modeli neprimjenjivi. Upravo zbog toga, marketing MSP u krajnjem treba shvatiti veoma ozbiljno, prvenstveno zbog svoje specifičnosti, a naročito kada se ima u vidu značaj MSP za privredu jedne zemlje, sa naglašenom ulogom vlasnika/menadžera koji realizuju marketing odnosa. Ova uloga vlasnika/menadžera se zasniva na bliskim vezama između vlasnika/menadžera i potrošača/klijenta. Iako ne

postoje formalne metode istraživanja, kao ni primjena marketing miksa koji se odnosi na proizvod, cijenu, promociju i distribuciju i sl, MSP realizuju marketing, i to marketing odnosa, koji odgovara njihovim specifičnostima i karakteristikama, a i ograničenjima.

Kako tržište nudi veoma veliki broj tehnologija koje su pogodne da se podaci o klijentima i okruženju prihvate i sačuvaju u raznim bazama podataka, tako postoje softverska rješenja za MSP. MSP najčešće koriste modifikovani CRM, kao CRM lite ili Small business CRM. Za male i srednje biznise CRM rješenja nude osnovne aplikacije koje povećavaju produktivnost prodaje i određene funkcije marketinga i uopšte utiču na poboljšanje ekonomije poslovanja. U posmatranom kontekstu neophodno je približiti teoriju praksi, što će doprinijeti osmišljavanju marketinga i marketinga odnosa za MSP.

CITIRANI RADovi

- Abouzaid, S. (2008). *IFC Priručnik za upravljanje porodičnim firmama*. Washington DC: International Finance Corporation.
- CEED. (2013). *Poslovna klima u sektoru malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori – Istraživanje 2012*. Podgorica: CEED.
- Ceranić, S. (2009). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Zemun: Univerzitet u Beogradu - Poljoprivredni fakultet.
- Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća. (2011). *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015*. Podgorica: Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). *SME marketing in practice* (Vol. 19). Marketing intelligence and planning.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: Mate d.o.o.
- MONSTAT Zavod za statistiku Crne Gore. (2012). *Analiza broja i strukture poslovnih subjekata za drugi kvartal 2012. godine*. Podgorica: MONSTAT. Preuzeto sa http://www.monstat.org%2Fuserfiles%2Ffile%2Fregistri%2FANALIZA%2520II%2520KVARTAL%25202012%2520god%2520_MNE_Final%2520PDF.pdf&ei=G02fU_vbBqO7ygOt2IKYAg&usg=AFQjCNFKZe_w-FCtGgxawyf8bf5ARt4SCw
- Zontanos, G., & Anderson, A. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7 Iss: 3, 228 - 236. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13522750410540236>

Datum prve prijave: 30.01.2014.

Datum prijema korigovanog rada: 25.05.2014.

Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Jovičević, R., Kovačević, M., & Raičević, M. (2014, 07 15). Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća. (Z. Čekerevac, Ed) *FBIM Transactions*, 2(2), 174-185. doi:10.12709/fbim.02.02.02.17

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Jovičević, Ratimir, Milica Kovačević, and Milica Raičević. 2014. "Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE) 2 (2)*: 174-185. doi:10.12709/fbim.02.02.02.17.

Style – **GOST Name Sort:**

Jovičević Ratimir, Kovačević Milica and Raičević Milica Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 174-185.

Style – **Harvard Anglia:**

Jovičević, R., Kovačević, M. & Raičević, M., 2014. Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća. *FBIM Transactions*, 15 07, 2(2), pp. 174-185.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća. Jovičević, Ratimir, Kovačević, Milica and Raičević, Milica. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, *FBIM Transactions*, Vol. 2, pp. 174-185.