

# Marketing trendovi

---

**Grbac, Bruno; Dlačić, Jasmina; First, Ivana**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2008**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:164070>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

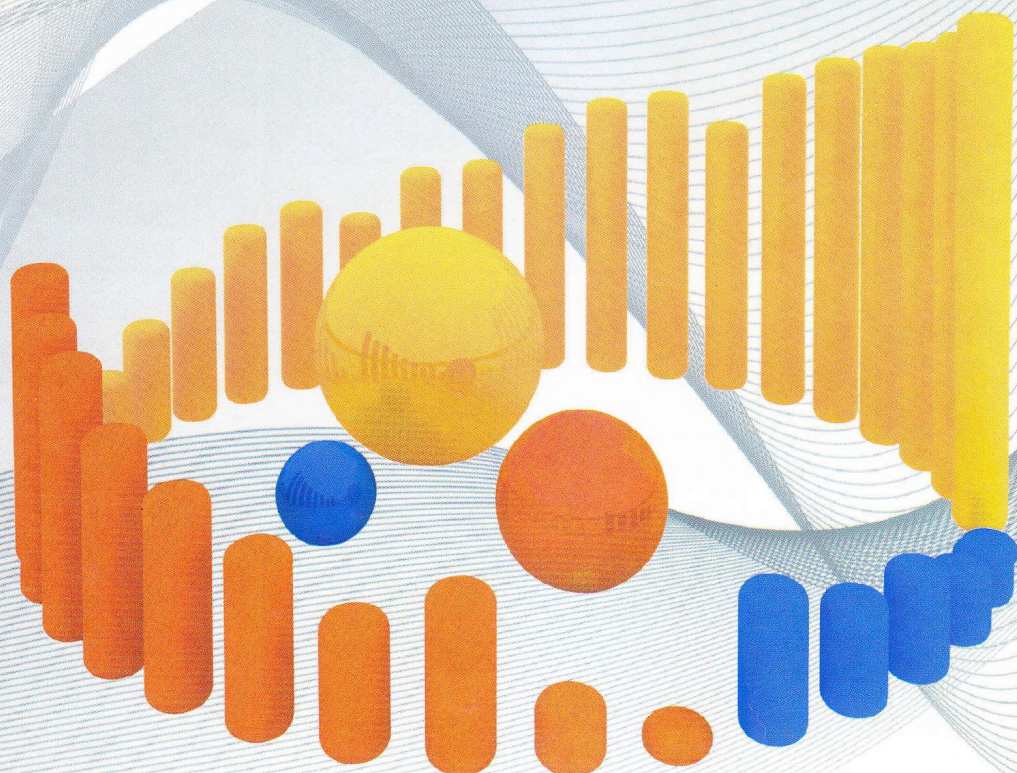
[Repository of the University of Rijeka, Faculty of  
Economics and Business - FECRI Repository](#)



Marketing je znanost i umjetnost koja razvija kreativnost i nudi znanje - uvjete za uspjeh.

# TRENDOVI MARKETINGA

Prof. dr. sc. Bruno Grbac  
Mr. sc. Jasmina Dlačić  
Mr. sc. Ivana First



UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI

MANUALIA UNIVERSITATIS  
STUDIORUM FLUMINENSIS

Nakladnik  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Za nakladnika  
Prof. dr. sc. Vinko Kandžija, dekan

Izvršni nakladnik  
Solutio, Rijeka

Recenzenti  
Dr. sc. Aleksandar Bazala, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta  
Sveučilišta u Zagrebu, u mirovini  
Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u  
Osijeku

Lektor  
Jadranka Bota, prof.

Slog i prijelom  
Solutio, Rijeka

Grafička priprema i oblikovanje naslovnice  
Solutio, Rijeka

Korektura  
Jadranka Bota, prof.

Tisak  
Grafika, Osijek

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA

# MARKETING TRENDovi

Prof. dr. sc. Bruno Grbac  
Mr. sc. Jasmina Dlačić  
Mr. sc. Ivana First

Rijeka, 2008.

Izdavanje ove znanstvene knjige omogućeno je financijskom potporom Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i Zaklade Sveučilišta u Rijeci.

Objavljivanje ove znanstvene knjige i sveučilišnog udžbenika odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, klasa: 602-09/07-01/19, ur. br.: 2170-57-05-07-3, od 05. studenog 2007. godine.

Sva prava pridržana. Ni jedan dio knjige ne smije se reproducirati u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, niti pohranjivati u bazu podataka bilo koje namjene, bez prethodnog pismenoga dopuštenja izdavača, osim u slučajevima kratkih navoda u znanstvenim i stručnim člancima! Izrada kopija bilo kojeg dijela knjige je zabranjena!

-----  
CIP - Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIZNICA  
RIJEKA

UDK 339.138  
658.8

GRBAC, Bruno  
Marketing trendovi / Bruno Grbac,  
Jasmina Dlačić, Ivana First. - Rijeka :  
Ekonomski fakultet Sveučilišta : Solutio,  
2008. - (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci =  
Manualia Universitatis studiorum  
Fluminensis)

Bibliografija. - Kazalo.

ISBN 978-953-6148-62-2 (Ekonomski fakultet  
Rijeka). - ISBN 978-953-7332-03-7 (Solutio)

1. Dlačić, Jasmina 2. First, Ivana  
I. Marketing -- Strategije

111104093  
-----

**Suradnicima i demonstratorima**

# Predgovor

Marketing je znanost i umjetnost. To je filozofija poslovanja koja je imala, ima i imat će u središtu pozornosti potrošače, odnosno kako na primjereni način ispuniti njihove potrebe i želje i ostvariti dobit. Međutim, marketing se prilagođava promijenjenim uvjetima poslovanja iz čega izvire potreba za njegovim stalnim izučavanjem.

U tu svrhu napisana je ova knjiga koja ima za cilj da znanstvenoj, stručnoj i široj javnosti ponudi štivo u kojem se obrađuju marketing trendovi i elaborira uspješna praksa tržišnih subjekata.

Knjiga je podijeljena u dva poglavlja s ukupno sedam podpoglavlja. U prvom poglavlju pod naslovom *Prilagođavanje dinamičnog okruženja* analiziraju se marketing trendovi, a u drugom poglavlju koji nosi naslov *Teorija i praksa marketinga* elaboriraju se stavovi marketinških eksperata iz hrvatskih i inozemnih sveučilišta te uspješnih hrvatskih menadžera.

Prvo poglavlje objedinjuje obradu o marketinškim trendovima kroz tri podpoglavlja. U prvom podpoglavlju pod nazivom ***Razvoj partnerskih odnosa*** elaborira se razvoj novih odnosa na tržištu, osobitosti osvajanja i zadržavanja potrošača te upravljanje odnosima s potrošačima. U drugom predmet zanimanja su zakonitosti stalnog inoviranja, upravljanja kvalitetom te upravljanja markom. U trećem se raspravlja o društveno odgovornom marketingu kroz društveno odgovorno ponašanje, etičko poslovanje, ekološko prihvatljiv napredak te konzumerizam i zaštitu potrošača. U prvom poglavlju doprinos raspravi dale su kroz temu *Osobitosti osvajanja i zadržavanja potrošača* mr. sc. Jasmina Dlačić, a kroz



temu *Upravljanje markom* mr. sc. Ivana First. Ostale teme u prvom poglavlju predmet su rasprave prof. dr. sc. Brune Grbca.

Drugo poglavlje kroz četiri podpoglavlja posvećeno je analizi stavova profesora s hrvatskih i inozemnih sveučilišta te uspješnih hrvatskih menadžera u profitnim i neprofitnim subjektima. U četvrtom podpoglavlju izučavaju se odrednice uspješnosti marketinga, u petom podpoglavlju izbor ciljnog tržišta, u šestom ističu značajke osvajanje ciljnog tržišta, dok se u sedmom obrađuje upravljanje marketingom u funkciji prilagodbe. Na kraju svakog podpoglavlja tematski su organizirane internet vježbe i poslovni slučajevi. U drugom poglavlju svo troje autora knjige prof.dr.sc. Bruno Grbac, mr.sc. Jasmina Dlačić i mr.sc. Ivana First su dali svoj doprinos.

Knjiga je namijenjena osobama koje imaju odgovarajuće znanje o marketingu i/ili iskustvo u njegovoj primjeni. Knjiga može poslužiti kao udžbenik za studente na ekonomskim i fakultetima koji izučavaju problematiku marketinga na preddiplomskom i diplomskom, te poslijediplomskim specijalističkim studijima, a čiji je program usklađen s Bolonjskim procesom, ali jednako tako i stručnjacima u tržišnim subjektima čiji je djelokrug rada vezan za marketing-aktivnosti.

Prikazani rezultati proizašli su iz znanstvenih projekta *Strateški marketing - stvaranje identiteta konkurentskog gospodarstva* provedenih uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.

U izdavanju knjige potpora je dolazila od obitelji, najbližih suradnika, prijatelja i kolega, te doprinosa više tržišnih subjekata, na čemu im iskreno zahvaljujemo.

Posebnu zahvalnost dugujemo recenzentima prof. dr. sc. Aleksandru Bazali i prof. dr. sc. Marcelu Meleru na korisnim savjetima i kritikama.

U Rijeci, siječanj 2008.  
Bruno Grbac  
Jasmina Dlačić  
Ivana First

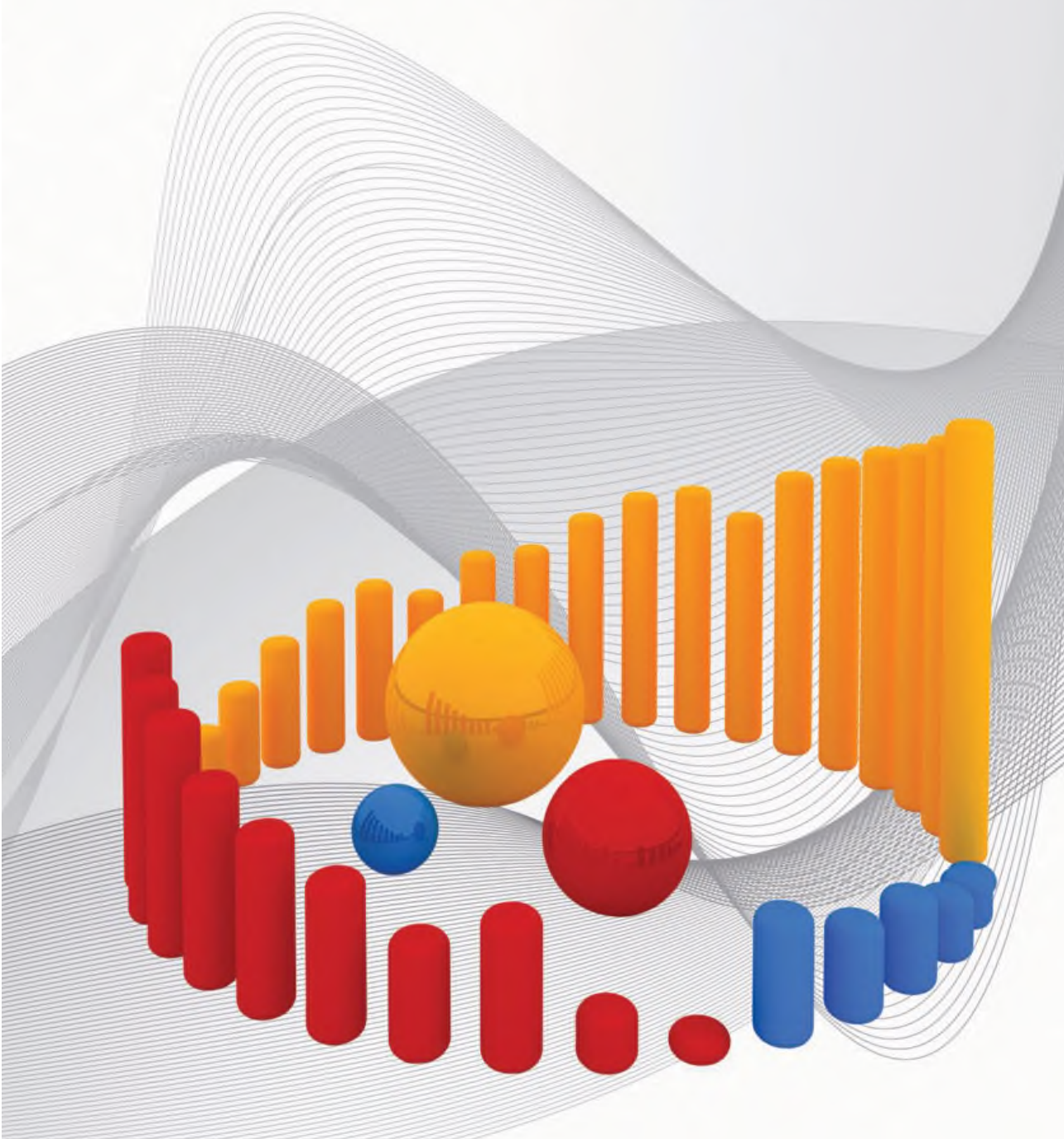
# KAZALO

<b>Predgovor</b> .....	7
<b>I. Prilagođavanje dinamici okruženja</b> .....	14
<b>1. Razvoj partnerskih odnosa</b> .....	15
1.1. Razvoj novih odnosa na tržištu .....	15
Teze za raspravu .....	22
1.2. Osvajanje i zadržavanje potrošača .....	23
Teze za raspravu .....	39
1.3. Upravljanje odnosima s potrošačima - CRM .....	40
Teze za raspravu .....	49
<b>2. Kontinuirano inoviranje</b> .....	50
2.1. Inoviranje - temelj uspjeha .....	50
Teze za raspravu .....	61
2.2. Upravljanje kvalitetom .....	62
Teze za raspravu .....	73
2.3. Upravljanje markom .....	74
Teze za raspravu .....	87
<b>3. Društveno odgovorni marketing</b> .....	88
3.1. Društveno odgovorno poslovanje .....	88
Teze za raspravu .....	96
3.2. Etično poslovanje .....	97
Teze za raspravu .....	107
3.3. Ekološki prihvatljiv napredak .....	108
Teze za raspravu .....	117
3.4. Konzumerizam i zaštita potrošača .....	118
Teze za raspravu .....	129
<b>II. Teorija i praksa marketinga</b> .....	132
<b>4. Odrednice uspješnosti marketinga</b> .....	133
4.1. Značajke razvoja marketinga .....	133
Internet vježba - <i>Alarmautomatika d.o.o.</i> .....	136
Internet vježba - <i>Ledo d.d.</i> .....	137
4.2. Poimanje marketinga .....	138
Internet vježba - <i>Gastro grupa d.o.o.</i> .....	140
Internet vježba - <i>Dukat d.d.</i> .....	141

4.3. Utjecajne snage iz marketinškog okruženja .....	142
Internet vježba - <i>Atlantic grupa d.d.</i> .....	144
Internet vježba - <i>Croatia bus d.d.</i> .....	145
Poslovni slučaj - <i>Obuća d.o.o.</i> .....	146
Poslovni slučaj - <i>Consultor d.o.o.</i> .....	148
Poslovni slučaj - <i>Lagermax AED Croatia d.o.o.</i> .....	150
<b>5. Izbor ciljnog tržišta</b> .....	152
5.1. Različiti pristupi izvorištu ciljnog tržišta .....	152
Internet vježba - <i>Sms d.o.o.</i> .....	155
Internet vježba - <i>Varteks d.d.</i> .....	156
5.2. Istraživanja za potrebe odabira ciljnog tržišta .....	157
Internet vježba - <i>Holcim d.o.o.</i> .....	159
Internet vježba - <i>Franck d.d.</i> .....	160
5.3. Informacijski sustav u funkciji razvoja .....	161
Internet vježba - <i>NP Krka</i> .....	163
Internet vježba - <i>Privredna banka Zagreb d.d.</i> .....	164
5.4. Pozicioniranje ključna faza selekcije ciljnog tržišta ..	165
Internet vježba - <i>Croatia airlines d.d.</i> .....	167
Internet vježba - <i>Oktal pharma d.o.o.</i> .....	168
Poslovni slučaj - <i>Hotel Arbiana</i> .....	169
Poslovni slučaj - <i>Digitel d.o.o.</i> .....	171
Poslovni slučaj - <i>P&amp;G</i> .....	173
<b>6. Osvajanje ciljnog tržišta</b> .....	175
6.1. Usklađenost elemenata marketinškog miksa .....	175
Internet vježba - <i>Jadrolinija d.d.</i> .....	177
Internet vježba - <i>Alius grupa d.o.o.</i> .....	178
6.2. Realizacija ideje za novi proizvod .....	179
Internet vježba - <i>Belupo d.d.</i> .....	181
Internet vježba - <i>Tower center Rijeka</i> .....	182
6.3. Odnos cijene i kvalitete .....	183
Internet vježba - <i>PPK Valpovo d.d.</i> .....	185
Internet vježba - <i>Getro d.d.</i> .....	186
6.4. Višekanalni sustav distribucije .....	187
Internet vježba - <i>Istravinoexport d.d.</i> .....	189
Internet vježba - <i>Oriflame d.o.o.</i> .....	190
6.5. Informiranje potrošača .....	191
Internet vježba - <i>Imago reklamna agencija d.o.o.</i> .....	194

Internet vježba - <i>Podravka d.d.</i> .....	195
Poslovni slučaj - <i>Adria fileti d.o.o.</i> .....	196
Poslovni slučaj - <i>Aquaestil plus d.o.o.</i> .....	198
Poslovni slučaj - <i>Fercomm d.o.o.</i> .....	200
<b>7. Upravljanje marketingom u funkciji prilagodbe</b> .....	<b>202</b>
7.1. Polazišta upravljanja marketingom .....	202
Internet vježba - <i>Croatia osiguranje d.d.</i> .....	205
Internet vježba - <i>Ina d.d.</i> .....	206
7.2. Upoznavanje vlastitog tržišnog subjekta i okruženja .	207
Internet vježba - <i>Kraš d.d.</i> .....	210
Internet vježba - <i>Grupa Končar d.d.</i> .....	211
7.3. Kontrola uspješnosti poslovanja .....	212
Internet vježba - " <i>Jadran</i> "- <i>Galenski laboratorij d.d.</i> .	215
Internet vježba - <i>Ericsson Nikola Tesla d.d.</i> .....	216
7.4. Tendencija prema matričnoj organizaciji .....	217
Internet vježba - <i>Alca Zagreb d.o.o.</i> .....	219
Internet vježba - <i>Konzum d.d.</i> .....	220
Poslovni slučaj - " <i>Jadran</i> " - <i>Galenski laboratorij d.d.</i> .....	221
Poslovni slučaj - <i>Komunalni servis d.o.o.</i> .....	223
Poslovni slučaj - <i>KTD Vodovod Žrnovica</i> .....	225
<b>Popis izvora</b> .....	<b>228</b>
<b>Popis literature</b> .....	<b>247</b>
<b>Popis shema</b> .....	<b>258</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>259</b>
<b>Kazalo pojmova</b> .....	<b>263</b>
<b>Bilješke o autorima</b> .....	<b>269</b>

# PRILAGOĐAVANJE DINAMICI OKRUŽENJA



# I. PRILAGOĐAVANJE DINAMICI OKRUŽENJA

Okruženje se stalno mijenja. Ono je pod utjecajem čitavog niza snaga koje ga modificiraju. Snage iz okruženja koje imaju najznačajniji utjecaj na poslovanje tržišnih subjekata vezuju se za političke i pravne snage, a utjecaji dolaze i od demografskih, ekonomskih, tehnoloških te drugih promjena. Iz navedenog proizlazi dinamika okruženja, koja nameće nova pravila ponašanja tržišnih subjekata. Oni se, da bi uspjeli i razvijali se, prilagođavaju tim promjenama. Tržišnim subjektima se nameće nova paradigma djelovanja, s poslovanjem koje je usmjereno na razvoj partnerskih odnosa sa sudionicima na tržištu i stvaranja odanih potrošača te upravljanjem odnosima s potrošačima. Daljnji odgovori, kojima



Slika 1. Dinamika kao element marke<sup>1</sup>

se tržišni subjekti prilagođavaju dinamici okruženja, vezani su za stalno inoviranje u svim segmentima poslovanja, uvođenje upravljanja kvalitetom i upravljanja markom proizvoda. Posebna se pozornost posvećuje reakcijama tržišnih subjekata u cilju realizacije etičnog poslovanja, ekološki prihvatljivog poslovanja i unapređenja zaštite potrošača.

Navedeni trendovi marketinga raspravljaju se u nastavku obradom razvoja partnerskih odnosa (1.), analizom kontinuiranog inoviranja kao uvjeta napretka (2.) i analizom osobitosti društveno odgovornog marketinga (3.)

# 1. RAZVOJ PARTNERSKIH ODNOSA

Tradicionalni pogled marketinga bio je vezan za proces razmjene te se taj marketing može nazvati transakcijski utemeljenim marketingom. Uvjeti djelovanja u dinamičkom okruženju modificiraju takav marketing u pristup poslovanja koji se temelji na dugoročnim partnerskim odnosima među sudionicima na tržištu.

Razvoj partnerskih odnosa se u nastavku raspravlja analizom novih odnosa na tržištu (1.1.), obradom problematike osvajanja i zadržavanja potrošača (1.2.), te upravljanja odnosima s potrošačima (1.3.)

## 1.1. RAZVOJ NOVIH ODNOSA NA TRŽIŠTU

Razvoj novih odnosa na tržištu temelji se na pristupu u kojem tržišni subjekti svu pozornost usmjeravaju na uspostavljanje i održavanje obostrano korisnih odnosa s postojećim potrošačima i dobavljačima, ali i s drugim sudionicima na tržištu, kao što su distributeri i posrednici, a nije rijetkost niti s konkurentima.

Novi marketing-pristup pored uspostavljanja odnosa sa sudionicima na tržištu prepoznaje i uvažava relacije unutar tržišnih subjekata. Relacije unutar tržišnih subjekata uspostavljaju se kako između djelatnika tako i između odjela i/ili službi. Pri tome, takvi se odnosi tretiraju kao odnosi između potrošača i prodavača<sup>2</sup> na tržištu.

### Relacije između subjekata na tržištu

Tradicionalni marketing-pristup bio je vezan za privlačenje potrošača. Cilj je bio identificirati potrebe, ponuditi proizvod potrošačima i izvršiti transakciju. Tome se i danas pridaje velika pozornost, ali je privlačenje novih potrošača samo jedna od marketing-aktivnosti. Danas i ubuduće, posebna se pozornost posvećuje dobavljačima i djelatnicima. Ta koncepcija, koja se naziva *relationship* marketing, odnosi se na stvaranje partnerskih odnosa, razvoj, rast i održavanje dugoročnih, troškovno efikasnih odnosa razmjene s potrošačima, dobavljačima, djelatnicima i drugim partnerima u cilju ostvarenja zajedničke koristi<sup>3</sup>.

Sa sigurnošću se može reći kako je prošlo stoljeće, na zasadama neoliberalističke političke ekonomije, obilježeno konkurencijom kao glavnim nositeljem ekonomskih aktivnosti u gospodarstvima. Međutim, novo vrijeme donosi i novi način razumijevanja poslovne zbilje. Suradnja se smatra glavnim okvirom ostvarivanja dugoročne poslovne uspješnosti.

Uloga marketinga odnosa ili *relationship* marketinga proširena je i uključuje dobavljače, potrošače i druge tržišne subjekte, a

Tradicionalni  
marketing-pristup

Marketinga  
odnosa ili  
*relationship*  
marketing



Slika 2. Međusobno povjerenje je osnova odnosa<sup>4</sup>

pojam potrošač ima novo, prošireno značenje. On obuhvaća i eksterne i interne potrošače. Eksterni potrošač ustvari je subjekt koji kupuje proizvode na vanjskom tržištu, dok je interni potrošač onaj subjekt koji kupuje proizvode na internom tržištu, tržištu unutar tržišnih subjekata.

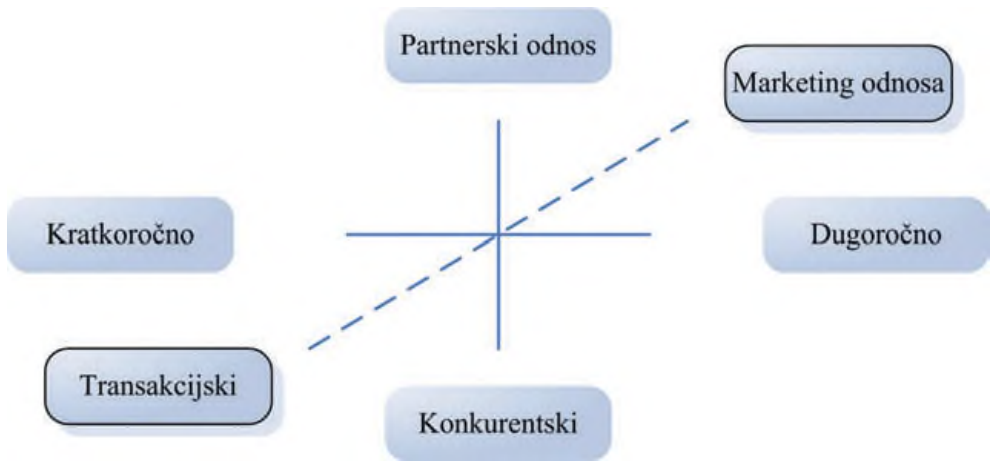
Tako npr. djelatnici nekog tržišnog subjekta, izravno ili preko organizacijske jedinice u kojoj rade, zadovoljavaju potrebe i želje drugih djelatnika ili drugih organizacijskih jedinica, kao da se radi o potrošačima njihovih proizvoda. Djelatnici unutar tržišnih subjekata u jednom su slučaju u funkciji internih potrošača, a u drugom slučaju u funkciji internih prodavača. Oni na isti način uvažavaju visoke standarde ispunjavanja zadovoljstva potrošača u odnosima među odjelima, kao što je to slučaj u odnosima koje razvijaju prema vanjskim potrošačima. S marketingom odnosa ili *relationship* marketingom prepoznaje se važnost internog marketinga za ostvarivanje uspjeha vanjskih marketing-aktivnosti. Aktivnostima kojima se unapređuje ponuda internim potrošačima pridonosi se istovremeno povećanju proizvodnosti, te morala i entuzijazma djelatnika. Navedeno u konačnici rezultira boljim odnosima s vanjskim potrošačima, dobavljačima i drugim sudionicima na vanjskom tržištu.

Transformaciju marketinga moguće je prikazati, uvažavajući dvije dimenzije: vremensku i dimenziju odnosa između tržišnih subjekata (shema 1). Vremenska dimenzija obilježena je kratkoročnim, odnosno dugoročnim odnosima između tržišnih subjekata; dok je dimenzija odnosa obilježena uspostavom konkurentskih odnosa i odnosa suradnje između tržišnih subjekata. Dakle, osobitosti transakcijskog marketinga su kratkoročni odnosi i odnosi koji se temelje na konkurenciji. Osobitosti marketinga odnosa ili *relationship* marketinga vezuju se za partnerske odnose među tržišnim subjektima koji se razvijaju dugoročno.

Tržišni subjekti pod utjecajem dinamike okruženja sve se više usmjeravaju prema razvoju partnerstva, a Mentzer, Min, Zacharia za to navode pet razloga<sup>5</sup>:

- kraći životni vijek proizvoda
- sve veće inozemstvo na post-prodajnim uslugama potrošačima
- globalna konkurencija
- međunarodni izvori opskrbe
- troškovno utemeljene strategije odnosa s dobavljačima i strategije "vođene potrošačima"




 Shema 1. Razvoj novih odnosa na tržištu<sup>6</sup>

Boone i Kurtz ispravno ukazuju kako je *relationship marketing* usmjeren na razvoj i održavanje dugoročnih odnosa, troškovno efikasnih odnosa s potrošačima, partnerskih odnosa s dobavljačima, zaposlenima i drugim subjektima, a sve u cilju ostvarivanja zajedničke koristi<sup>7</sup>.

Za uspješnu vezu i razvoj međusobnih odnosa potrebno je obostrano prilagođavanje i prodavača prema potrošačima, ali i potrošača prema prodavaču. Odnos između prodavača i potrošača, kao i potrošača prema prodavačima, se promijenio. Navedeno je rezultat promjena u okruženju, promjena vezanih uz tehnologiju, novih karakteristika i ponašanja potrošača, ali i novih načina reagiranja i prilagođavanja prodavača<sup>8</sup>.

### Isporuka vrijednosti

Razvijanje novih odnosa temelji se na isporuci vrijednosti koju potrošači očekuju, za što je potrebno znanje o potrošačima. Naime, potrošači kupuju korist koju imaju od proizvoda, a ne kupuju samo proizvod. Mnoga se poslovanja zbog toga svode na pružanje usluga. Fizički predmeti samo su jedan dio vrijednosti koji se isporučuje potrošačima. Potrošači očekuju i dodatne usluge koje proizvodu daju vrijednost. To je osjetljivo pitanje s obzirom da su potrošači dobro informirani i globalno orijentirani u rješavanju svojih zahtjeva i u traženju vrijednosti. Tako npr. tvrtka *Ventex* prilikom prodaje računala raznih proizvođača svojim potrošačima ne isporučuje samo računalo kao fizički predmet, već se na računalo, prema želji potrošača, instalira razna dodatna oprema, razni programi i sl. Pored toga, tvrtka *Ventex*<sup>9</sup> se uključila u akciju nagrađivanja najboljih studenata i učenika u Hrvatskoj snižavajući cijene računala i do 30%, čime je pridonijela razvijanju odnosa s potrošačima.

U uvjetima koje nameće moderno okruženje, potrošači ostaju odani samo onoj ponudi koja u potpunosti zadovoljava njihove potrebe i želje. Vjerni potrošači spremni su platiti i više za dodatne

vrijednosti koje dobiju. Zbog toga nisu preporučljiva rješenja koja vode zadržavanju nelojalnih potrošača i potrošača koji ne nalaze interesa za dugoročne odnose.

Razvitak dugoročnih odnosa s potrošačima ostvaruje se u tri temeljna koraka. Prvi korak vezan je za identifikaciju trenutnih i potencijalnih potrošača i njihovih ključnih karakteristika, što se ostvaruje korištenjem suvremene informatičke opreme. U drugom koraku analiziraju se informacije o trenutnim i potencijalnim potrošačima i njihovim potrebama i željama, čime se osigurava spoznajna osnova nužna za prilagođavanje programa marketing-miksa. Na kraju, u trećem koraku vrši se kontrola marketinga odnosa, čime se ustvari osigurava mjerenje uspjeha provedbe marketing-programa<sup>10</sup>.

Prodavači stvaraju dugoročne odnose s potrošačima tako da stalno nude nove vrijednosti i zadovoljavaju njihove potrebe. Tržišni subjekti profitiraju iz tih odnosa na osnovi kupnji koje se ponavljaju, što vodi do povećanja tržišnog udjela i dobiti. Troškovi padaju, jer je jeftinije usluživati postojeće potrošače negoli činiti napore da se pridobiju novi. U procesu zadovoljavanja potrošača prodavači vode računa o kriterijima koji čine potrošače zadovoljnim, jer rezultati istraživanja ukazuju da čak 91% nezadovoljnih potrošača prestaje koristiti proizvod. Dodatno, privlačenje novih potrošača postaje velikim problemom budući da će svaki nezadovoljni potrošač prenijeti svoje nezadovoljstvo na 8 do 10 drugih potrošača<sup>11</sup>.

Prodavač demonstrira svoju odanost potrošačima upoznavajući ih detaljnije s ponudom i promptnim ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Potrošači reagiraju tako da postaju vjerni prodavaču, a ne marki proizvoda, kao što je to bilo donedavno. Prodavač koji želi stvoriti takve odnose, potrošača promatra kao jedinku, a ne kao statistički fenomen ili prosjek. Prodavač s tim u svezi dostavlja odgovarajuću individualiziranu ponudu, a potrošač zbog toga razvija prisne odnose s prodavačem.



Slika 3. Web-stranica tvrtke Iskon<sup>12</sup>

Razvitak dugoročnih odnosa

Razvijanje znanja o potrošačima

Isporuka vrijednosti potrošaču i razvijanje vjernosti potrošača nameće potrebu za razvijanjem znanja o potrošačima. U prvom je redu nužno poznavanje ponašanja i reagiranja potrošača, njihovih očekivanja, potreba i želja, te ostalih karakteristika. Potrošačima se pristupa sustavno, a uvažavajući mogućnosti informatičke tehnologije znanje o potrošačima danas je jednostavnije objediniti i koristiti. Tako npr. poslužitelj internet usluga Iskon<sup>13</sup> istražuje korisnike interneta i prema utvrđenim potrebama tržišta ponudio je uslugu "brze veze" na internetu.

Upravo je moderna informatička tehnologija i njezina široka primjena omogućila tretiranje potrošača kao jedinke, a ne kao dijela cjeline. Zahvaljujući navedenome, uvažavaju se pojedinačne karakteristike i vrijednosti koje potrošač želi ostvariti nabavom proizvoda, što predstavlja znanje o potrošaču.

### Doprinos potrošača razvijanju partnerskih odnosa

Za unapređenje odnosa između potrošača i prodavača nisu dovoljni samo napor jedne strane, prodavača, već i potrošača. Kada se odnosi promatraju iz ugla potrošača, tada oni razvijaju odnose s prodavačima koji su, ustvari, njihovi dobavljači. To je posebno važno za potrošače koji djeluju na tržištu poslovne potrošnje. Na toj osnovi potrošači teže razvijanju dugoročnih odnosa s dobavljačima, jer dugoročni odnosi s dobavljačima pridonose njihovom napretku. Smatra se kako je uspostava dobrih odnosa s dobavljačima ključna u slučaju stvaranja visoko kvalitetnih proizvoda i smanjivanja troškova poslovanja<sup>15</sup>. Potrošači ostaju vjerni onim prodavačima, tržišnim subjektima, koji im isporučuju veća zadovoljstva od očekivanih i veća zadovoljstva od konkurentnih tržišnih subjekata. Te vrijednosti i zadovoljstva mogu doći na različite načine: od financijske koristi do osjećaja povjerenja<sup>16</sup>.

Potrošači manifestiraju svoju privrženost određenom dobavljaču tako što surađuju u definiranju potreba koje će taj potrošač trebati u sljedećem razdoblju. To razdoblje može biti podijeljeno na kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno razdoblje. Zajedničko definiranje potreba omogućuje dobavljaču da izvrši pripreme i precizno prepozna zahtjeve potrošača. Potrošač koji želi razvijati takve odnose s dobavljačima svoj napredak vezuje za jednog ili svega nekoliko dobavljača, pružajući tim tržišnim subjektima sve potrebne informacije o kretanjima na tržištu. Na taj način dobavljač može upoznati zahtjeve njegovog potrošača i u zajedništvu stvarati nove, kvalitetnije proizvode. Odnosi s dobavljačem individualiziraju se i najbolja ponuda se više ne traži javnim oglašavanjem, natječajem, prikupljanjem, analizom i odabirom najboljih ponuda, već se najbolja ponuda stvara u zajedništvu<sup>17</sup>.

Suradnja na toj osnovi zahtijeva stvaranje znanja o dobavljačima. U tu svrhu formiraju se baze podataka sa svim mogućim podacima značajnim za razvijanje i jačanje odnosa s dobavljačima. Današnja informatička tehnologija, koja se stalno razvija i njezine mogućnosti postaju sve veće, dobra je osnova za stvaranje i unapređenje odnosa s dobavljačima.



Slika 4. Građenje odnosa potrošač - prodavač<sup>14</sup>

## Razvijanje partnerstva

Nove relacije u marketingu odgovor su novim izazovima pred kojima se nalaze tržišni subjekti. Novi izazovi vezuju se za stvaranja mreža među partnerima i razvoj partnerskih odnosa između sudionika na tržištu.

Umrežavanje omogućuje da se marketing pojedinog tržišnog subjekta razvija u suradnji s ostalim sudionicima u mreži. Proces umrežavanja obuhvaća objedinjavanje aktivnosti različitih tržišnih subjekata u jednu koordiniranu i integriranu marketing-cjelinu. Takav marketing-pristup potiče suradnju više tržišnih subjekata i koncentrira njihove napore na zajedničko ostvarivanje onog što ne mogu ostvariti pojedinačno, i to na efektivan i efikasan način.



Slika 5. Web-stranica tvrtke Kordun<sup>20</sup>

Navedeno je uzrok i posljedica stvaranja *cluster*<sup>18</sup> i razvoja partnerstva na osnovama komplementarnosti, te kombiniranje i sinkroniziranje mnogobrojnih tržišnih subjekata ili njihovih dijelova, tako da se ostvari pojedinačna i zajednička korist. Tako npr. pojedini tržišni subjekti svojim proizvodima dopunjuju proizvodni program drugih tržišnih subjekata, kao što to može biti slučaj proizvodnje ambalaže za piće i proizvodnje pića. Moguća je situacija u kojoj npr. proizvođač metalnog pribora za jelo, tvrtka Kordun<sup>19</sup>, surađuje s proizvođačem pribora za jelo od keramike te oni u zajedništvu

ponude cjelokupnu uslugu opskrbljivanja priborom za jelo hotelskoj tvrtki Imperija<sup>21</sup>.

Pored ostalih koristi, razvijanjem partnerstva ostvaruju se niži troškovi poslovanja cjelokupnog sustava. Manji troškovi utječu na smanjenje cijena ponude tržišnih subjekata koji su uključeni u sustav, što ih čini cjenovno konkurentnijima. Navedeno motivira povezivanje dobavljača i potrošača u još čvršće veze. Time se potiče integracija i koordinacija marketinga s ostalim poslovnim aktivnostima u cjelovit poslovni sustav. Težište je u promatranju cjelokupnih troškova sustava, a ne troškova pojedinačnih aktivnosti.

Navedeno zahtijeva nove metode organiziranja, komuniciranja i kontrole, kako dijelova sustava tako i čitavog sustava. U tome ključnu ulogu imaju informacije o svim sudionicima mreže – partnerima. S tim u svezi tvore se baze podataka i uspostavlja sustav za analizu.

U novim su relacijama klasični organizacijski oblici odvijanja marketing-aktivnosti prošlost. Hijerarhijski ustrojena organizacija

Proces umrežavanja

Cluster

Niži troškovi poslovanja

Ključna vrijednost znanje i iskustvo

zamijenjena je fleksibilnom organizacijom i organizacijom koja je otvorena utjecajima iz okruženja. U novim uvjetima žarište marketinga preselilo se sa stvaranja proizvoda i potrošača na način poslovanja<sup>22</sup>. U tomu je poslovanju prijenos informacija i prodaja, te nastup s integriranim marketing-mixom od manje važnosti, dok će ključna vrijednost biti znanje i iskustvo. Rezultat poslovanja koji je u prošlosti bio mjeran pomoću dobiti i promijenjen u mjerenje isporučene vrijednosti, ubuduće će biti iskazan zajedničkom koristi od *relationship* marketinga.

Može se zaključiti da će fokus marketinga s prijenosa informacija, prodaje i integriranog marketing-miksa ubuduće biti koncentriran na razvoj odnosa između sudionika na tržištu. Taj će se razvoj temeljiti na stalnom inoviranju znanja, kako o sudionicima na tržištu tako i o procesima stvaranja sve uspješnijih veza među njima.



Slika 6. Građenje odnosa u svakodnevnoj komunikaciji<sup>23</sup>

**TEZE ZA RASPRAVU**

1. U cilju zadržavanja postojećih i pridobivanje novih potrošača, tržišni subjekti unapređuju postojeće i pronalaze nove pristupe s kojima će prepoznati i zadovoljiti potrebe i želje postojećih potrošača. O kojem pristupu je riječ? Obrazložite na kojim osnovama se temelji razvoj novih odnosa na tržištu.
2. U razvoju novih odnosa na tržištu razlikuju se vanjski i unutarnji potrošači. Koje su njihove karakteristike i koje su specifičnosti odnosa između takvih potrošača i prodavača?
3. Za isporuku vrijednosti potrošačima i razvoj vjernosti potrošača potrebno je znanje. Koje je znanje potrebno za isporuku vrijednosti i razvoj vjernosti potrošača?
4. Istaknite koji se doprinos očekuje od potrošača u unapređenju odnosa potrošač – prodavač?
5. Nove relacije u marketingu odgovor su novim izazovima pred kojima se nalaze tržišni subjekti. Novi izazovi vezuju se za stvaranja mreža među partnerima. Objasnite.

## 1.2. OSVAJANJE I ZADRŽAVANJE POTROŠAČA

Suvremeno poslovno okruženje karakterizira razmjerno brza promjena tržišnih uvjeta te velika količina informacija koja je dostupna potrošačima i tržišnim subjektima. Raste koncentracija konkurenata koji žele osvojiti iste skupine potrošača. U takvim uvjetima potrebno je prilagođavati se novonastalim promjenama na tržištu, iskoristivati povoljne tržišne prilike te stvarati i razvijati bazu svojih potrošača.

Baza potrošača obuhvaća potrošače tržišnog subjekta na koje su usmjereni naponi tog tržišnog subjekta da im stvori zadovoljstvo te da ih tako zadrži duži vremenski period kao svoje potrošače na način da kod njih potakne osjećaj odanosti. Preduvjet za stvaranje i kasnije razvoj baze potrošača u tržišnom subjektu je da se potrošača prihvatiti kao izvorište vrijednosti. Navedeno razmatranje je različito od klasičnog pristupa gdje su potrošači bile osobe čije potrebe i želje tržišni subjekt treba zadovoljavati. Potrebno je napomenuti da se ne odustaje od nužnosti pružanja zadovoljstva potrošačima nego se postizanje zadovoljstva stavlja u funkciju unapređenja poslovanja. Naime, u novije vrijeme razvila se misao da se jedino na dugoročnoj povezanosti s potrošačima može kontinuirano ostvarivati dobit. U svojoj osnovi takva misao ima stav o potrošaču kao onom koji je izvor vrijednosti, jer donosi dobit samom tržišnom subjektu. Stoga, u tržišnim subjektima prihvaćanje potrošača kao izvorišta vrijednosti postaje preduvjet da bi se pokrenulo stvaranje zadovoljstva.

Zadovoljstvo se teži pružiti potrošačima u svakoj interakciji s njima. Na taj način razvija se osjećaj odanosti kod potrošača. Drugačije rečeno, odanost potrošača javlja se kao posljedica stvaranja i konstantnog pružanja zadovoljstva. Sagledamo li procese razvoja odanosti, pružanja zadovoljstva te uvažavanja potrošača kao izvorišta vrijednosti kao cjeline, možemo zaključiti da oni zajedno predstavljaju dijelove procesa osvajanja i zadržavanja potrošača. Pomoću navedenih procesa osvajanja i zadržavanja potrošača stvara se i razvija baza potrošača koja postaje potreba svakog suvremenog tržišnog subjekta. Proces osvajanja potrošača objedinjuje uvažavanje potrošača kao izvorišta vrijednosti te stvaranje njihovog zadovoljstva, dok proces zadržavanja potrošača obuhvaća razvoj zadovoljstva i poticanje odanosti potrošača (shema 2).

Procesi osvajanja i zadržavanja potrošača nadovezuju se jedan na drugi, jer bez osvajanja nije moguće niti zadržati potrošače. Kao



Shema 2. Osvajanje i zadržavanje potrošača<sup>24</sup>

Procesi osvajanja i zadržavanja potrošača



Slika 7. Prepouka je rezultat zadovoljstva<sup>26</sup>

dodirna točka procesa osvajanja i procesa zadržavanja potrošača javlja se zadovoljstvo koje ih zapravo povezuje budući da se javlja kod potrošača kao posljedica njihovog osvajanja te kao preduvjet za razvoj procesa zadržavanja potrošača.

Tako npr. potrošač je kupio drvenu garnituru za vrt koju uvozi tvrtka *Meblo trade*<sup>25</sup> i time je ispunio svoju davnu želju i potrebu da može udobno sjediti na svojem balkonu. Opuštanje uz lagane glazbu i svijeće u večernjim satima na navedenim stolicama kod njega stvara zadovoljstvo, čime se razvija proces osvajanja potrošača. Ako potrošač to zadovoljstvo ponovno

doživi pri novom korištenju garniture za vrt jer npr. i sljedećih večeri može udobno sjediti i opušati se u svom naslonjaču, započinje proces zadržavanja potrošača i time se stvaraju preduvjeti za razvoj njegove odanosti. Proces osvajanja i zadržavanja potrošača raspravlja se u nastavku obradom problematike potrošača kao izvorišta vrijednosti, što je preduvjet za stvaranje zadovoljnih potrošača te razvijanja odanosti potrošača koja je rezultat zadovoljstva potrošača.

### Potrošač kao izvorište vrijednosti

Mnoštvo proizvoda i usluga koji su prisutni na globalnom tržištu stavlja potrošače u specifičan položaj, kako zbog rasta broja mogućnosti tako i zbog informacija koje su im upućene. Istovremeno, tržišni subjekti se međusobno natječu da bi uvjerali potrošača kako upravo oni mogu ispuniti njihove potrebe i zadovoljiti njihove želje. U takvom dinamičnom okruženju tržišni subjekti počinju uvažavati potrošača kao izvorište vrijednosti.

Kupovanjem proizvoda/usluge, potrošač se upoznaje s ponudom tržišnog subjekta, odnosno s pojedinim elementima njegovog marketinškog miksa. Kroz svaku daljnju interakciju s ponudom koja se očituje npr. u konzumaciji nekog od proizvoda iz asortimana *Zlatno zrno žita* tvrtke *Pik Rijeka*<sup>27</sup> potrošač stvara mišljenje o ponudi, pa i o samom tržišnom subjektu te osjeća zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Zadovoljstvo utječe na ponovnu kupnju proizvoda/usluge, čime potrošač stvara prihod tržišnom subjektu. Pored stvaranja prihoda ponovnom kupovinom proizvoda zadovoljan potrošač djeluje i na smanjenje troškova koje potrošač stvara tržišnom subjektu. Naime, tako će npr. u kontaktima s prijateljima zadovoljan potrošač pohvaliti spomenute proizvode tvrtke *Pik Rijeka*<sup>28</sup>. Kroz razgovor on govori o karakteristikama proizvoda kao što su npr. udio različitog sjemenja ili koliko dugo pojedini iskušani kruh ostaje svjež. Zatim može govoriti o načinu

Izvorište  
vrijednosti  
tržišnom subjektu

Baza zadovoljnih  
potrošača



upotrebe te o razlozima svog zadovoljstva. Na ovaj način potrošač kroz *word of mouth* komunikaciju (propagandu *od-usta-do-usta*) promovira proizvod npr. svojim prijateljima i drugim osobama s kojima je u kontaktu. Navedeno izravno utječe na potrebu tržišnog subjekta za manjim ulaganjima u druge oblike promocije jer zapravo zadovoljan potrošač promovira proizvod umjesto tržišnog subjekta. Uzmemo li u obzir do sada iznesene tvrdnje da zadovoljan potrošač stvara prihode, smanjuje trošak te tako stvara dobit, onda možemo zaključiti da tržišni subjekt takvog potrošača cijeni jer mu stvara ono što njemu predstavlja vrijednost, kao što je npr. dobit. Odnosno, zadovoljan potrošač predstavlja izvorište vrijednosti tržišnom subjektu. Pri tome dolazi do efekta *snježne grude* jer se nakon jednog zadovoljnog potrošača koji širi svoje zadovoljstvo javlja više njih koji opet govore o svojem zadovoljstvu s drugima i tako se proces nastavlja.

Kao što je spomenuto, veći broj zadovoljnih potrošača pridonosi ostvarenju veće dobiti. Zato se želi stvoriti baza zadovoljnih potrošača. Suradnja s takvim skupom potrošača, dakle, stvara vrijednost za tržišni subjekt jer isti ostvaruje veću dobit. Pored toga odnosi su na partnerskim osnovama, komunikacija je djelotvornija i drugo. Tako su na shemi 3 prikazani odnosi stvaranja vrijednosti kako za tržišne subjekte tako i za potrošače.



Shema 3. Proces stvaranja vrijednosti<sup>29</sup>

S jedne strane nalazi se tržišni subjekt koji kroz svoju ponudu pruža ono što potrošačima predstavlja vrijednost te tako stvara zadovoljne potrošače. S druge strane je ciljno tržište kojemu su namijenjeni proizvodi/usluge tržišnog subjekta dio kojeg je i baza zadovoljnih potrošača. Ta baza potrošača stvara vrijednost za tržišni subjekt, odnosno generira dobit.

Ponuda tržišnog subjekta dostavlja se potrošačima kroz marketinški miks. On mora biti prilagođen očekivanjima te ispunjavati potrebe i želje potrošača. U osnovi, kada se govori o marketinškom miksu podrazumijevaju se četiri elementa: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Mada se u novije doba javlja razmišljanje da ponudu, pa time i marketinški miks, tvore i ljudi, procesi i odnos s potrošačima. Usklađivanjem i prilagođavanjem pojedinih elemenata marketinškog miksa potrebama i željama

Prilagođena  
ponuda

potrošača, tržišni subjekti pokušavaju ispuniti njihova očekivanja i tako stvoriti zadovoljne potrošače. To stvaranje zadovoljstva kod potrošača tržišni subjekt može postići na više načina. Najučestaliji je kroz prilagođavanje i razvoj proizvoda/usluge, najvidljivijeg elementa marketinškog miksa, prema zahtjevima potrošača. Tako je npr. *Tower centar* Rijeka<sup>30</sup> tehnikom promatranja svojih potrošača došao do potrebe da u ljetnim mjesecima produži radno vrijeme do 22 sata. Nadalje, cijena također mora biti usklađena s karakteristikama proizvoda ili usluge kako bi potrošači lakše procijenili njihovu vrijednost. Time se vodila trgovina *Technomax*<sup>31</sup> u poslovnici u *Tower centru* Rijeka te se u njezinom asortimanu može naći različite cjenovne razrede pojedinih proizvoda kao što su npr. digitalni fotoaparati. I ostali elementi marketinškog miksa prilagođavaju se zahtjevima potrošača. Kroz prilagođenu dostavu proizvoda potrošačima i komunikaciju s njima prenosi se vrijednost koju proizvod/usluga posjeduje te se naglašava kako

ispunjava njihove potrebe i želje. Npr. tvrtka *Konzum*<sup>32</sup> u svojoj prodavaonici u *Tower centru* Rijeka naglašava da je to njihova najveća prodavaonica, čime se ostavlja dojam da njihov širok asortiman može zadovoljiti različite potrebe i želje svojih potrošača. Isto se naglašava i u njihovom sloganu *S vama kroz život*. Ponuda tržišnog subjekta je dinamična kategorija koja se mora mijenjati i prilagođavati potrošačima kako bi zadovoljila njihove potrebe i želje te ispunila očekivanja u dužem vremenskom razdoblju i tako im dugoročno stvarala vrijednost.

Tržišni subjekt informacije o potrebama, željama i očekivanjima potrošača koje su potrebne za prilagođavanje ponude može sakupiti istraživanjem tržišta te praćenjem svojih potrošača. U istraživanje tržišta uključeni su postojeći ali i potencijalni potrošači tržišnog subjekta te potrošači konkurencije. Tako je npr. tvrtka *Ledo*<sup>33</sup> istraživanjem tržišta prije uvođenja zamrznutih gotovih proizvoda u svoj asortiman ispitala svoje potrošače koji kupuju njihove druge proizvode, kao i potencijalne potrošače, koji

su njihovi stavovi prema zamrznutim gotovim proizvodima. Također je ispitala i potrošače koji kupuju proizvode drugih proizvođača smrznute gotove hrane kako bi saznala npr. razloge njihove kupnje takvih proizvoda, preferencije npr. glede veličine obroka i drugo. Kroz praćenje svojih potrošača i prikupljanje informacija o njihovom zadovoljstvu također se dobiva osnova koja se može koristiti za prilagodbu ponude i time razvijanje zadovoljstva. Tvrtka *Podravka*<sup>35</sup> je praćenjem navika svojih potrošača uvela u svoj proizvodni asortiman nove proizvode kao što je *Čokolino crunch*, ali i veća pakiranja nekih svojih proizvoda iz linije *Lino*, npr. *Čokolino* od 1 kg. Pored informacija o potrošačima potrebno je pratiti i napore



Slika 8. Istraživanje potrošača potaklo je razvoj marke *Čokolino*<sup>34</sup>

Očekivanja  
potrošača

konkurenata usmjerene na osvajanje i zadovoljstvo potrošača, ali i druge vanjske činitelje koji mijenjaju potrebe i želje samog potrošača<sup>36</sup>. Praćenjem navedenoga tržišni subjekt bolje poznaje marketinško okruženje u kojem djeluje, što mu omogućava da brže reagira i prilagođava ponudu. Tržišni subjekt prilagođavanjem svoje ponude promjenama na tržištu dostavlja veću vrijednost ciljnim skupinama potrošača te jača i povećava bazu svojih zadovoljnih potrošača.

Pored potreba i želja moraju se uvažavati i očekivanja potrošača, odnosno utjecaj očekivanja na zadovoljstvo potrošača. Kod potrošača očekivanja se razvijaju na temelju informacija koje dopiru do njih i sakupljaju se kroz različite izvore kao što su oglašavanje, propaganda *od-usta-do-usta* i drugi mediji. Tako se npr. u oglašavanoj poruci za jogurt *Activia*<sup>38</sup> ističe da utječe na poboljšanje probave i smanjenje osjećaja nadutosti ako ga se redovito koristi 14 dana. Na temelju toga potrošač oblikuje svoja očekivanja i ako redovito korištenje jogurta *Activia* postigne to što je obećano, stvara se zadovoljstvo. Pored povezanosti sa zadovoljstvom, očekivanja koja oblikuju potrošači sadrže i vjerojatnost da će tržišni subjekt svojom ponudom, koju neprestano prilagođava potrošačima, stvarati zadovoljstvo i u budućnosti<sup>39</sup>. Dakle, kako se ispunjavanjem očekivanja potrošača stvara zadovoljstvo tako se neispunjavanjem očekivanja rađa nezadovoljstvo.

Kroz pružanje vrijednosti potrošačima, čime se razvija zadovoljstvo i stvaranje vrijednosti za tržišne subjekte, kao što je npr. dobit, i jedna i druga strana u procesu osvajanja imaju koristi. Odnosno, proces osvajanja potrošača započinje prihvatanjem potrošača kao izvorišta vrijednosti za tržišnog subjekta te se time razvijaju preduvjeti za stvaranje zadovoljstva potrošača. Zadovoljstvo potrošača je sljedeća faza u njihovom osvajanju. Ono se obrađuje u nastavku kako bi se spoznale koristi koje tržišni subjekti mogu ostvariti stvaranjem zadovoljnih potrošača.

### Stvaranje zadovoljnih potrošača

Zadovoljstvo se stvara kroz dostavu vrijednosti te ispunjavanje potreba, želja i očekivanja potrošača. Pored navedenoga, na razvoj zadovoljstva utječu i različiti činitelji koje tržišni subjekti uvažavaju kako bi mogli što duže zadržati zadovoljne potrošače u svojem poslovanju. Pod utjecajem tih činitelja i uz sakupljanje informacija o potrošačima dolazi do promjena u ponudi. Tako se ponuda tržišnog subjekta prilagođava novonastaloj situaciji kako bi potrošači i dalje



Slika 9. Različiti potrošači imaju različite vrijednosti<sup>37</sup>

Aspekti zadovoljstva

Transakcijski pristup

Kumulativni pristup

Činitelji stvaranja zadovoljstva

Činitelji vezani uz ponudu



Slika 10. Vrednovanje je uglavnom subjektivnog karaktera<sup>40</sup>

bili zadovoljni te nastavili poslovati s njime. Dugoročno, prilagodbama ponude tržišni subjekt razvija zadovoljstvo te stvara preduvjete za proces zadržavanja potrošača.

Zadovoljstvo se može promatrati s dva aspekta: transakcijskog te kumulativnog. U transakcijskom pristupu naglasak je na zadovoljstvu nakon donesene odluke te se ono promatra kao rezultat jedne transakcije s tržišnim subjektom npr. kupnje ili korištenja proizvoda/usluge. Osobitost transakcijskog pristupa je da zadovoljstvo proizlazi iz usporedbe očekivanja koje je prethodilo interakciji s tržišnim subjektom pri kupnji, korištenju proizvoda/usluge, s dobivenim

karakteristikama, korištenjem proizvoda/usluge ili doživljajem.

Potrebno je naglasiti da je vrednovanje nakon usporedbe uglavnom subjektivnog karaktera i ovisi o subjektivnoj procjeni potrošača. Tako se npr. kod transakcijskog pristupa gleda zadovoljstvo potrošača koje proizlazi iz usporedbe očekivanja sagrađenih kroz oglašavane poruke vezane uz novu *Vichyjev*<sup>41</sup> kremu protiv celulita koja u kratkom roku skida 2 cm s bokova i stvarne situacije na bokovima potrošača nakon 2 tjedna korištenja. Iz te usporedbe proizlazi zadovoljstvo ako se obim bokova potrošača smanjio ili nezadovoljstvo ako je ostao na istom.

Za razliku od transakcijskog, kumulativni se pristup odlikuje u praćenju zadovoljstva kroz duže vremensko razdoblje i obuhvaća potrošača, odnosno njegovo zadovoljstvo koje se stvara u svim do sada ostvarenim interakcijama s tržišnim subjektom. Dakle, promatra se ukupno zadovoljstvo potrošača koje se ostvaruje kroz duži period poslovanja s tržišnim subjektom tijekom kojeg se dobivaju potrebne informacije za unapređenje njihovog zadovoljstva. Kumulativni pristup zadovoljstvu je kompleksniji, ali omogućava na duže razdoblje upravljanje zadovoljstvom potrošača. Tako se npr. kod kumulativnog pristupa gleda ukupno zadovoljstvo potrošača koje je ostvareno kroz kupnju više proizvoda tvrtke *Mustela*<sup>42</sup> koje je potrošač kupio za njegu tijela tijekom trudnoće, ali i nakon nje za njegu malenog djeteta.

Transakcijski i kumulativan način promatranja zadovoljstva sadržavaju zajedničke elemente koji određuju zadovoljstvo. Tako se smatra da je zadovoljstvo reakcija koja može biti emocionalna npr. ostvarena gledanjem predstave *Familija u žalosti* kazališta JAK iz Malog lošinja, ili iskustvena, npr. ostvarena konzumiranjem sladoleda *Grandissimo Profiterol* tvrtke *Ledo*<sup>43</sup>. Nadalje, reakcija se može odnositi na određeni fokus npr. proizvod zamrznuti *Zagorski štrukli* tvrtke *Hotel Palace* koja se pojavljuje u određeno vrijeme npr.

poslije korištenja proizvoda tj. konzumiranjem tih istih *Zagorskih štrukla*. Ovi elementi zajednički su svim aspektima promatranja zadovoljstva. Tako se zadovoljstvo promatra u odnosu na ukupno zadovoljstvo proizvodom, kao što je npr. kremoznost jogurta *Kokos* tvrtke *Pik Rijeka* ili zadovoljstvo jednom njegovom karakteristikom kao što je npr. kvaliteta koja se može očitovati u količini kokosa u tom jogurtu. Također, zadovoljstvo se može promatrati u odnosu na pojedine elemente ponude, npr. uspoređuje se dobivena količina keksa *Delicia Integralix*<sup>44</sup> s njihovom cijenom ili npr. na odabranu alternativu gdje se uspoređuju navedeni keksi *Integralix* s keksima drugog proizvođača. Kako postoje različiti načini promatranja zadovoljstva, ne može se dati njegova jedinstvena definicija koja bi obuhvaćala sve moguće aspekte koji se mogu pojaviti. Zato se govori o elementima koje definicija zadovoljstva mora sadržavati, a zadovoljstvo se određuje ovisno od slučaja do slučaja, tj. načina promatranja u određenoj situaciji.

Različiti načini promatranja zadovoljstva upućuju na postojanje više činitelja koji su povezani s njegovim stvaranjem. Ti činitelji mogu se podijeliti u dvije skupine koje su vezane uz ponudu i potrošače.

Kod ponude kao činitelja koji je povezan sa stvaranjem zadovoljstva ističu se kvaliteta proizvoda, cijena, vrijeme i karakteristike cjelokupnog proizvoda<sup>45</sup>. Tako se npr. očekivana kvaliteta proizvoda ogleda u mogućnostima upotrebe motokultivatora *Green* tvrtke *TPS Labinprogres*<sup>46</sup> koja se očituje u njegovim različitim nastavcima za poljoprivredne radove te njegovoj pouzdanosti, npr. da se ne pregrije za vrijeme obrade polja njegovog vlasnika. Dakle, ako se upotrebom proizvoda ispune očekivanja oko kvalitete te zadovolje potrebe i želje potrošača, stvara se zadovoljstvo. Također, zadovoljstvo se stvara i pod utjecajem cijena i vremena koji predstavljaju monetarni (cijena) ili nemonetarni (vrijeme) dio kojeg se potrošač odriče da bi dobio proizvod/uslugu. Ako vrijednost koju potrošač dobije upotrebom proizvoda/usluge ne ispunjava njegova očekivanja, odnosno ako je prema vlastitoj procjeni platio proizvod više i potrošio više vremena za traženje proizvoda od očekivanog, javlja se nezadovoljstvo.

Pored činitelja vezanih uz karakteristike ponude razlikuju se oni vezani uz potrošače, kao što su iskustvo, očekivanja, razina uključenosti te doživljaj proizvoda<sup>47</sup>. Tako se npr. uspoređuju anticipirana, sadašnja i prošla iskustva s vrijednosti koja se dobiva kroz ponudu te se javlja zadovoljstvo ako su ona veća od očekivane vrijednosti. Tako se npr. uspoređuje prošlo iskustvo trajanja i vrijednost dobivena novom upotrebom baterija *Duracell* koje distribuira tvrtka *Atlantic trade*<sup>48</sup>. Ako baterija *Duracell* traje jednako dugo ili čak duže od prošle upotrebe u istom zidnom satu, javlja se zadovoljstvo. Razina uključenosti također je povezana s razinom zadovoljstva. Npr. veća uključenost potrošača u donošenje odluka povećava i razinu očekivanja. Tako su npr. veća očekivanja potrošača vezana uz kupnju novoga automobila marke *Honda Civic* nego uz kupnju novih žvakaćih guma marke *Winterfresh Fusion* jer je i veća razina uključenosti potrošača prilikom donošenja odluke

Strategije stvaranja vrijednosti

Strategija bolje

Strategija brže

Strategija bliže

o kupnji automobila marke *Honda Civic*<sup>49</sup>. Ako su ta očekivanja potrošača dosegnuta na visokoj razini, onda je i razina zadovoljstva viša.

Potrebno je napomenuti da su činitelji vezani uz ponudu i oni vezani uz potrošače međusobno isprepleteni. Odnosno, jedni i drugi zajedno u interakciji stvaraju zadovoljstvo. Pružanje zadovoljstva potrošačima, dakle, podrazumijeva da se očekivanjima, potrebama i željama potrošača prilagođavaju karakteristike ponude. Prilagođavanjem ponude, tj. marketinškog miksa, stvara se vrijednost za potrošače, čime se razvija njihovo zadovoljstvo.

Kod razvijanja zadovoljstva i stvaranja vrijednosti za potrošače važnu ulogu imaju i zaposlenici. Kako su oni u izravnom kontaktu s potrošačima kroz razvijanje povezanosti s njima utječu i na njihovo zadovoljstvo. Ta povezanost s potrošačima se očituje npr. u razvijanju povjerenja u proizvode/usluge tvrtke koje poistovjećuju s povjerenjem prema zaposlenicima, kroz uspostavljanje pozitivnog stava potrošača prema tržišnom subjektu i njegovoj ponudi i drugo. Zato je u toj interakciji s potrošačima važna uloga koju ima zadovoljstvo zaposlenika. Jer, kako se kaže, zadovoljan zaposlenik znači i zadovoljan potrošača.

U tom procesu stvaranja vrijednosti za potrošače, prema istraživanjima Daya, tržišni subjekt može primijeniti jednu od strategija<sup>50</sup> bolje, brže i bliže kojima se potrošaču pruža veća vrijednost.

Kroz primjenu strategije bolje pruža se i osigurava npr. bolja kvaliteta proizvoda/usluge potrošačima. Pri čemu kvaliteta koju se dostavlja potrošaču mora biti izražena u onim karakteristikama koje potrošač zahtijeva. Tako je npr. tvrtka *Karlovačka pivovara*<sup>51</sup> prepoznala da je nekim njezinim potrošačima važno da pivo ima jači okus te je osmislila pivo marke *Strong*. Takva kvaliteta proizvoda predstavlja potrošačima vrijednost te djeluje pozitivno na stvaranje zadovoljstva.

Strategija brže primjenjuje se u tržišnim subjektima koji posjeduju sposobnost uočavanja i ispunjavanja promjenjivih potreba potrošača brže od konkurencije. Navedeno se ostvaruje npr. kroz brzo usvajanje i implementaciju onih inovacija koje su važne potrošačima. Tvrtka *Vipnet*<sup>52</sup> je npr. tako prepoznala potrebe svojih potrošača i prva uvela na tržište uređaj *Vip Homebox*. Također, primjena ove strategije je moguća uz organizacijsku kulturu koja podupire brze reakcije na promjene u mikro i makro marketinškom okruženju.

Primjenu strategije bliže karakterizira stvaranje dugoročnih odnosa, veza ili partnerstva sa svima uključenima u stvaranje vrijednosti potrošaču. Pri čemu dugoročni odnosi predstavljaju najnižu, a partnerstvo najvišu razinu uključenosti, odnosno primjene strategije. Također se u stvaranje vrijednosti uključuju i različite interesne skupine kako bi se i kroz njih potrošačima dostavila vrijednost. Dobar primjer primjene ove strategije daje nam tvrtka *Alarmautomatika*<sup>53</sup> koja sa svojim poslovnim kupcima ostvaruje

partnersku vezu kako bi im ponudila proizvode prilagođene njihovim zahtjevima.

Odabir strategije ovisi o mogućnostima tržišnog subjekta. Odnosno, primjenjuje se ona strategija stvaranja vrijednosti za koju tržišni subjekt smatra da ima potrebne resurse (znanje, kapital, zaposlenike...) i kojom će po svojoj procjeni ostvariti najveću vrijednost za potrošača, a time ostvariti i najveći utjecaj na zadovoljstvo.

Prihvatanjem potrošača kao izvorišta vrijednosti i stvaranjem zadovoljstva stvaraju se preduvjeti kako bi se potrošači mogli zadržati u bazi potrošača tržišnog subjekta.

Naime, ako potrošač dobiva ono što mu predstavlja vrijednost i zadovoljan je, on će i dalje htjeti poslovati s tržišnim subjektom. To je moguće ostvariti samo ako se ponuda prilagođava tržištu i potrošačima kako bi stalno stvarala zadovoljstvo. Time se u poslovanju tržišnog subjekta stavlja naglasak na zadržavanje potrošača. Kako zadržavanje potrošača iziskuje 5-12 puta manje sredstava<sup>55</sup> od osvajanja, pozitivno se utječe na dobit tržišnog subjekta. Važno je istaknuti da se pri tome nikako ne smije usmjeriti samo na zadržavanje te zanemariti privlačenje potrošača jer zadržavanje nikad ne može biti 100%.

### Razvijanje odanosti potrošača

Tržišni subjekt da bi osvojio potrošače mora krenuti od stvaranja zadovoljstva, ali dugoročno, ako se osvajanje ne kombinira zajedno sa zadržavanjem, nije isplativo. U procesu pružanja zadovoljstva, s novim interakcijama potrošača i tržišnog subjekta, zadovoljstvo se lagano povećava i nalazi na malo višoj razini od prethodnog. Tako npr. potrošač već neko vrijeme kupuje kozmetičke proizvode marke *Uriage* u obližnjoj ljekarni tvrtke *Primapharme*<sup>56</sup> i s njima je zadovoljan. U jednom trenutku uočio je da su u ljekarni nabavili novi proizvod navedene kozmetičke kuće tj. promijenili su jedan element ponude koji mu zadovoljava neke do sada nezadovoljene potrebe. Tada se zadovoljstvo, koje je već i do sada bilo prisutno kod potrošača, lagano povećava i podiže razinu ukupnog zadovoljstva. Ako potrošač još primijeti i da je prilagođena ponuda rezultat njegove komunikacije sa zaposlenicima u kojoj je iznio ideju da bi mogli nabaviti taj proizvod jer je uočio da ga u ljekarni druge tvrtke imaju, njegovo zadovoljstvo je još jače i približava se razini na kojoj se stvara odanost. Zaključujemo da se razvojem zadovoljstva potrošač približava odanosti.



Slika 11. Međusobna utrka ponuđača sve je tješnja<sup>54</sup>

Prepreke za prelazak

Zadovoljstvo



Slika 12. Motiviranje odanosti kroz članske kartice<sup>58</sup>

Uvažavajući stavove više autora<sup>57</sup> odanost opisuje osjećaj predanosti potrošača tržišnom subjektu. Uspostavljanjem i održavanjem povezanosti potrošača s tržišnim subjektom kroz npr. prilagođavanje ponude te konstantno pružane vrijednosti i stvaranje zadovoljstva, ostvaruje se ponovna kupovina proizvoda/usluga. Potrošač kupuje ne samo određeni proizvod nego kupuje i ostale proizvode iz proizvodnog programa te se kroz neko vremensko razdoblje ostvaruje veća financijska vrijednost prilikom kupnje za tržišnog subjekta. Tako

će npr. odani potrošač kupiti ne samo šampon protiv peruti marke *Vichy Dercos*<sup>59</sup> nego i dezodorans za tijelo, kremu za lice i gel za tuširanje iste tvrtke. Potrošač je zadovoljan šamponom protiv peruti pa očekuje da će i upotreba dezodoransa za tijelo tvrtke *Vichy* zadovoljiti njegove potrebe. Nadalje, kroz neko vrijeme, ako je zadovoljan pojedinim proizvodima, potrošač će početi kupovati i ostale proizvode iz proizvodnog programa kao što je npr. krema za lice *Myokine* ili gel za tuširanje *Lipodose*. U ovakvoj situaciji ostvaruje se i veća financijska vrijednost za tržišnog subjekta jer se kupuje više njegovih proizvoda. Također, odani potrošači toleriraju i veće cijene proizvoda/usluga ukoliko i dalje ostvaruju zadovoljstvo upotrebom proizvoda/usluge. Odnosno, pojavljuje se niska cjenovna elastičnost, tj. podizanje cijena ne uzrokuje velike promjene u potražnji, dok god potrošač osjeća da dobiva vrijednost kroz interakciju. Tako npr. ako se nešto i povećaju cijene navedenih proizvoda tvrtke *Vichy* potrošač će ih i dalje ih nastaviti kupovati. Nadalje, odanost karakterizira i pozitivan stav prema tržišnom subjektu koji se očituje u aktivnim preporukama proizvoda/usluga npr. svojoj rodbini, prijateljima te u imunitetu prema privlačenju od strane konkurencije. Dakle, tržišni subjekti moraju prvo poticati zadovoljstvo potrošača koje je preduvjet razvoja odanosti.

Na nastanak odanosti, pored zadovoljstva, utječu i prepreke za prelazak drugim tržišnim subjektima. Djelovanje prepreka za prelazak je različito, a sve djeluju na način da potrošačima poskupljuju prelazak, odnosno korištenje proizvoda ili usluga drugog tržišnog subjekta. Tržišni subjekt otežava, poskupljuje ili čak stvara nelegalnim prelazak drugom tržišnom subjektu, odnosno konkurentu. Izgradnji i stvaranju prepreka za prelazak, prema istraživanjima Fornella, pridonose troškovi traženja, transakcijski troškovi, troškovi učenja, popusti za odane potrošače, navike potrošača, emocionalni trošak i kognitivni napor povezan s financijskim, društvenim i psihološkim rizicima na strani potrošača<sup>60</sup>. Tako se potrošač prilikom traženja supstituta za određeni proizvod/uslugu susreće s troškovima traženja koji predstavljaju npr. vrijeme potrebno za pronalazak informacija o supstitutu ili novčani trošak potreban da



bi došao do određenih informacija. Nakon što dođe do relevantnih informacija koje mu omogućavaju donošenje odluke potrošač se susreće s transakcijskim troškovima prelaska koji uključuju npr. (ne) financijske troškove koji su vezani uz početak korištenja određenog proizvoda/usluge. Također, dolazi i do troškova učenja kao što su npr. troškovi edukacije osoblja ili samoučenja za prosječnu upotrebu određenog proizvoda/usluge. Pored ovih troškova tu su još i navike potrošača koje je potrebno mijenjati radi korištenja supstituta, kao i rizici koji su povezani s korištenjem novog proizvoda.

Dakle, s jedne strane se nalaze prepreke za prelazak kojima tržišni subjekt zadržava potrošače ili im poskupljuje prelazak konkurentima, dok se s druge nalazi zadovoljstvo kojim tržišni subjekt zadržava potrošače, ali na način da poskupljuje napore konkurentima koji su usmjereni na otimanje potrošača. Naime, zadovoljan potrošač koristi proizvode/usluge tržišnog subjekta, upoznat je s njima i one ispunjavaju njegove potrebe. Kada konkurent odluči preoteti potrošača on mu mora pružiti veću vrijednost, odnosno stvoriti ponudu koja će potrošaču pružiti više zadovoljstva. U cilju postizanja toga konkurent mora prvo istražiti potrošače, zatim prema dobivenim informacijama treba stvoriti ili prilagoditi ponudu, a to predstavlja trošak. Zato zadovoljstvo, kroz trošak prilagođavanja ponude i trošak postizanja većeg zadovoljstva, poskupljuje napore konkurenta vezane uz preuzimanje potrošača. Pružanjem vrijednosti, razvijanjem zadovoljstva i stvaranjem prepreka za prelazak tržišni subjekt se usmjerava na zadržavanje potrošača te potiče njihovu odanost.



Slika 13. Prepreke također otežavaju prelazak potrošača konkurenciji<sup>61</sup>

Kako postoje različite razine zadovoljstva čijim postizanjem se potrošač približava odanosti, tako postoje i različiti stupnjevi odanosti. Promatrano od najnižih do najviših razina odanosti razlikuju se sljedeće faze razvoja odanosti<sup>62</sup>, prikazane u shemi 4: sumnjičavac, interesent, diskvalificirani interesent, potrošač početnik, ponovni potrošač, klijent, zagovaratelj, partner. Stvaranje i razvijanje odanih potrošača je proces koji prolazi kroz sve navedene faze te je potrebno napomenuti da je gotovo nemoguće dobiti partnera, odnosno vrhunski odanog potrošača, već u prvom kontaktu sa njime.

Svaku od faza razvoja odanih potrošača karakteriziraju neke specifičnosti:

Sumnjičavac – obuhvaća sve pojedince koji bi možda kupili proizvode/usluge tržišnog subjekta. Zadatak je marketinškog stručnjaka u ovoj fazi prepoznati koji od svih tih pojedinaca imaju

Faze razvoja odanosti

Vrhunski odan potrošač



Schema 4. Faze razvoja odanosti<sup>63</sup>

najbolje izgleda da postanu odani potrošači. Pri tome se veća vjerojatnost pridaje onima koji imaju navike i potrebe slične sadašnjim potrošačima tržišnog subjekta.

**Interesent** – je netko tko ima potrebu za proizvodom/uslugama tržišnog subjekta te ima mogućnost kupiti ih. Interesent je čuo, čitao ili mu je netko preporučio ponudu tržišnog subjekta kao onu koja će zadovoljiti njegove potrebe. Interesent je upoznat s ponudom tržišnog subjekta, zna gdje je može naći, ali još uvijek nije kupio proizvod/uslugu. Onaj interesent o kojemu se na temelju sakupljenih informacija dovoljno zna da bi se zaključilo da nema potrebu ili mogućnost kupnje proizvoda/usluge postaje diskvalificirani interesent.

**Potrošač početnik** – onaj koji je jedanput kupio proizvode/usluge tržišnog subjekta. Može se reći da su potrošači početnici istovremeno potrošači tržišnog subjekta, ali i konkurencije. Važno je napomenuti da je prva kupnja najvažnija faza u generiranju dobiti jer u njoj potrošač biva ili zadovoljan ili nezadovoljan, a to utječe na njegove daljnje kupnje.

**Ponovni potrošač** – je onaj potrošač koji je kupio proizvod dva ili više puta. On je kupio isti proizvod nekoliko puta ili je kupio nekoliko različitih proizvoda/usluga. Jednom kada tržišni subjekt prepozna ponovnog potrošača može se poslovanje usmjeriti na svakog pojedinca te im ponuditi proizvode, usluge i informacije posebno prilagođene njihovim potrebama.

**Klijent** – kupuje kroz cijeli proizvodni asortiman tržišnog subjekta, odnosno onaj njegov dio koji mu zadovoljava potrebe i želje. Pri tome osjeća povezanost s tržišnim subjektom koja djeluje na klijenta na način da postaje imun na privlačenje konkurencije.

**Zagovaratelj** – kupuje sve što tržišni subjekt nudi, a on to može upotrijebiti. Ali za razliku od klijenta, zagovaratelj djeluje na druge potrošače i potiče ih na kupnju. On to postiže tako što pozitivno govori o tržišnom subjektu, radi promociju umjesto njega te potiče potrošače da kupuju od tržišnog subjekta. Na ovoj razini odanih potrošača izgrađen je odnos međusobnog povjerenja.

**Partner** – javlja se kada obje strane, i potrošač i tržišni subjekt, vide međusobno partnerstvo kao koristan odnos te se i na taj način odnose prema njemu.

Partnera, odnosno vrhunski odanog potrošača, tržišni subjekt razvija kroz konstantnu dostavu veće vrijednosti i stvaranje zadovoljstva u svakoj interakciji s njim. Postiže se stupanj obostrane predanosti od koje oba subjekta interakcije, i potrošač i tržišni

subjekt, imaju koristi. Jedna od karakteristika vrhunski odanog potrošača je mogućnost doseganja najcjepjenije vrste odanosti, odnosno vrhunske odanosti. Pored vrhunske, razlikuju se i druge vrste odanosti koje su prikazane u shemi 5.

U odnosu na njihove razine, koje su određene stopom ponovne kupnje i vezivanjem potrošača, razlikuju se četiri vrste odanosti<sup>64</sup>. Pri tome stopa ponovne kupnje predstavlja vremensko razdoblje u kojemu potrošač kupi određeni broj proizvoda/usluga tržišnog subjekta. Dok vezivanje potrošača za određeni proizvod/uslugu govori o preferenciji potrošača prema određenom proizvodu te o tome koliko dobro potrošač razlikuje pojedine supstitute međusobno. Odnosno govori je li spreman odabrati proizvod/uslugu određenog tržišnog subjekta prije odabira njegovog konkurenta. Tako se razlikuje:



Shema 5. Vrste odanosti<sup>65</sup>

Nepostojeća odanost – karakterizira je nisko vezivanje i niska stopa ponovne kupnje. Neki potrošači ne razvijaju odanost iz različitih razloga, oni je nikad neće ni razviti. Tako npr. pojedinom potrošaču može biti svejedno koju vrstu jogurta će kupiti u trgovini jer kupuje isključivo one koji su na akciji. Tu vrstu odanosti zato treba izbjegavati jer je utjecaj na dobit mali;

Inercijska odanost – karakterizira je nisko vezivanje i visoka stopa ponovne kupnje. Pokazuju je potrošači koji kupuju proizvode/usluge iz navike, a najčešće se odnosi na one koji se često kupuju. Kao što je npr. mlijeko ili kruh. Ova vrsta odanosti podložna je promjenama, a veliki utjecaj na nju ima situacija u kojoj se potrošač trenutno nalazi. Tako npr. potrošač uvijek kupuje jednu vrstu krafni, ali ako su ovaj put u trgovini te krafne već prodali, kupit će drugu vrstu kako bi zadovoljio svoju želju za krafnama. Moguće ju je promijeniti u viši tip odanosti neprestano djelujući na potrošače i potičući pozitivnu percepciju proizvoda/usluga;

Latentna odanost – karakterizira je visoko vezivanje i niska stopa ponovne kupnje. Također i kod ove vrste odanosti dolazi do izražaja utjecaj situacije koji određuje ponovnu kupnju. Potrošač je odan i preferira određeni proizvod, npr. sladoled iz jedne slastičarnice u gradu. Ali kada nije u tom gradu, a želi pojesti sladoled otići će u najbližu trgovinu i kupiti ga. Dakle, potrošač trenutno nije u mogućnosti zbog utjecaja situacije kupiti sladoled koji preferira pa odabire alternativu;

Vrhunska odanost – karakterizira je visoko vezivanje i visoka stopa ponovne kupnje. Ovo je tip odanosti kojemu mora težiti svaki tržišni subjekt. Potrošači su ponosni što upotrebljavaju proizvod/

Vrste odanosti

Nepostojeća odanost

Inercijska odanost

Latentna odanost

Vrhunska odanost

uslugu i to svoje zadovoljstvo žele podijeliti s drugima, oni postaju zagovaratelji i konstantno prenose svoja pozitivna iskustva ljudima s kojima su u kontaktu. Tako npr. jedan potrošač preferira tamnu čokoladu određenog tržišnog subjekta te je stalno hvali i preporučuje svojim prijateljima naglašavajući njezina svojstva. Takav potrošač iskazuje elemente vrhunski odanog potrošača.

Cilj svakog tržišnog subjekta mora biti usmjerenost na vrhunsku odanost. Ona iziskuje određeni napor usmjeren u razvijanje odanosti kod potrošača, ali dugoročno gledano donosi i najviše koristi od nje. Naime, taj dodatni napor usmjeren u razvoj odanosti potrošači vrednuju i doživljavaju kao veću vrijednost koju su dobili u interakciji s tržišnim subjektom.

Jedan od načina na koji se potrošačima može pružiti veća vrijednost je i kroz programe odanosti. Potrebno je naglasiti da programi odanosti moraju biti usklađeni s ostalim naporima tržišnog subjekta za dostavljanjem veće vrijednosti potrošačima, ali moraju biti i prilagođeni korisnicima. Odnosno, tržišni subjekti moraju prilikom stvaranja programa odanosti uvažavati potrošače. Tako ako potrošači smatraju korisnim različite mogućnosti odabira kao što je npr. izbor između različitih proizvoda/usluga ili drže korisnim da je program jednostavan za sudjelovanje, to bi se trebalo i ugraditi u program odanosti.

U cilju razvijanja odanosti i dostavljanja dodatne vrijednosti potrošačima razvijaju se različiti programi odanosti koji se mogu klasificirati u tri skupine. Tako se razlikuju sljedeće vrste programa odanosti:

Programi stvaranja veza – jačaju odnos između potrošača i tržišnih subjekta pružanjem dodatnih usluga. Te dodatne usluge koje se uvode moraju predstavljati vrijednost potrošaču. Tako npr. tvrtka *Robert Bosch*<sup>67</sup> redovito organizira seminare i dodatnu edukaciju za njihove velike kupce. Navedeno stvara čvršće veze

tržišnog subjekta i potrošača te razvija odanost.

Programi poticanja učestalijeg kontakta potrošača s tržišnim subjektom – cilj im je poticati odanost i razvijati poslovanje tržišnog subjekta. Provode se kroz nagrađivanje potrošača za njihove kumulativne kupnje kroz komunikaciju s njima, različite poticaje za dodatnu kupnju te uz praćenje kupnji potrošača. Dobar primjer je npr. takav program *T-coma*<sup>68</sup> kojime se na temelju učestalosti kupnje proizvoda, u ovom slučaju telefonskih impulsa i internet prometa, prikupljaju bodovi koji se mogu zamijeniti za određene nagrade za koje je *T-com* procijenio da potrošačima predstavljaju vrijednost.



Slika 14. Web-stranica tvrtke *Bosch*<sup>66</sup>

Programi odanosti  
Programi stvaranja  
veza  
Programi poticanja  
učestalijeg  
kontakta

Programi stvaranja članstva – obuhvaćaju organiziranje potrošača u skupine ili klubove te davanje ponuda koje su posebno pripremljene za članove pojedinog kluba. Npr. potrošači koji su članovi tj. posjeduju člansku karticu trgovine *Baby centar*<sup>70</sup>, koja nudi sve za bebe i malenu djecu, mogu kupovati proizvode iz cjelokupnog njihovog asortimana s određenim popustom uz predočenje te kartice.

Odluku o vrsti programa odanosti tržišni subjekti donose na temelju procjene koji će im od navedenih programa donijeti najviše koristi za razvijanje odanosti ciljne skupine potrošača.

Neki su tržišni subjekti uspješniji od drugih u razvijanju odanosti i stvaranju odanih potrošača. Takvi tržišni subjekti postaju vođe u stvaranju odanosti te ih zbog njihove uspješnosti drugi tržišni subjekti pokušavaju slijediti. Vođe u stvaranju odanosti implementacijom načela koristi od odanosti ostvaruju i različite koristi koji se očituju u sigurnosti, rastu i ostvarivanju dobiti<sup>71</sup>. Više sigurnosti u poslovanju ostvaruje se kroz imunitet potrošača prema naporima konkurencije te razvoj partnerstva i razvijanje međusobnog povjerenja. Kroz koncentraciju kupnja odanih potrošača na jednog tržišnog subjekta, kao i njihove preporuke, raste ukupan broj potrošača. Time se stvara mogućnost za rast poslovanja tržišnog subjekta. Njegovim rastom, kao i rastom broja odanih potrošača, rastu mogućnosti za porast dobiti tržišnog subjekta. Također, zbog prethodno navedenih pojava koje prate razvoj odanosti dolazi do povećanih prihoda i smanjenih troškova te i rasta dobiti tržišnog subjekta.

Može se zaključiti da se načela odanosti, koja donose sigurnost poslovanja, rast tržišnog subjekta i rast dobiti, temelje na pružanju dodatne vrijednosti potrošačima kroz prilagodbu ponude koja stvara zadovoljstvo i razvija odanost.

Uvažavajući prezentirani model *Osvajanja i zadržavanja potrošača* može se zaključiti da procesi osvajanja i zadržavanja potrošača trebaju biti međusobno povezani. To omogućava tržišnom subjektu da ostvaruje prednosti pred svojim konkurentima koje se temelje na stvaranju i razvoju zadovoljstva te odanosti. Proces osvajanja započinje prihvaćanjem od strane tržišnog subjekta činjenice da potrošač interakcijom s njime, koja se očituje npr. u kupovini proizvoda/usluga, stvara vrijednost za tržišnog subjekta, kao što je npr. dobit. Nadalje, tržišni subjekt prilagođavanjem ponude koja se usklađuje s potrebama, željama i očekivanjima potrošača daje vrijednost potrošaču, što rezultira stvaranjem zadovoljstva. U novim interakcijama s potrošačima kroz ponovljeno



Slika 15. Informiranje članova važan je dio postizanja odanosti<sup>69</sup>

Programi stvaranja članstva

Koristi odanosti

stvaranje zadovoljstva tržišni subjekt djeluje na razvoj odanosti kod potrošača. Ponovljeno zadovoljstvo koje se svakom interakcijom približava odanosti karakterizira proces zadržavanja potrošača. U tom procesu zadržavanja potrošača, koji se konstantno mora unapređivati, učvršćuje se povezanost i predanost potrošača s tržišnim subjektom, odnosno razvija se njihova odanost. Dakle, cilj poslovanja tržišnog subjekta mora biti ne stvaranje odanih potrošača nego konstantno djelovanje u cilju stvaranja i povećavanja njihovog zadovoljstva i odanosti.

1. Koristeći primjer iz vašeg okruženja objasnite efekt *snježne grude*.
2. O kojim sve elementima mora tržišni subjekt voditi računa kod stvaranja zadovoljstva potrošača?
3. Na nastanak odanosti, pored zadovoljstva, utječu i prepreke za prelazak drugim tržišnim subjektima. Koje su to prepreke koje bi vas mogle zadržati kao korisnike tržišnog subjekta? Objasnite na primjeru.
4. Koje vrste programa odanosti poznajete? Navedite za svaku vrstu primjer s kojim ste se susreli u vašem okruženju.
5. Koje elemente modela osvajanje i zadržavanje potrošača poznajete? Objasnite njihov međusobni utjecaj.

### 1.3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA – CRM

#### Polazište upravljanja odnosima s potrošačima

Tržišni subjekti prilagođavaju se novonastalim okolnostima s temeljnim ciljem da zadrže postojeće i privuku nove potrošače, jer jedino su potrošači izvor prihoda i dobiti toliko potrebne za daljnji razvoj. Pri tome tržišni subjekti naglasak u poslovanju stavljaju na zadržavanje postojećih potrošača, jer je pridobivanje novih potrošača složeno, skupo i neizgledno. Tako npr. prema jednom istraživanju zadržavanje postojećih potrošača predstavlja 25% troškova potrebnih da se privuče i pridobije novi potrošač, a vjerojatnost da se zadrži postojeći potrošač je preko 60%, dok je vjerojatnost osvajanja novoga potrošača bitno manja i iznosi oko 30%<sup>72</sup>.

Potrošači su vjerni određenim proizvodima, ali samo do granica koje ispunjavaju njihova očekivanja. Kada su ta očekivanja iznevjerena ili neispunjena, potrošač se preusmjerava na ponudu drugog subjekta koji to čini kvalitetnije i uspješnije.

Uvažavajući visinu troškova za zadržavanje postojećih i pridobivanje novih potrošača, tržišni subjekti unapređuju postojeće

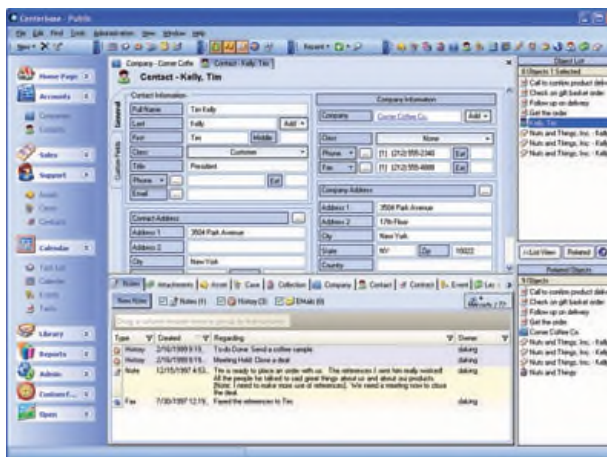
i pronalaze nove pristupe s kojima će prepoznati i zadovoljiti potrebe i želje postojećih potrošača i na toj osnovi ostvarivati potrebnu dobit. U tom kontekstu tržišni subjekti uvode novi pristup – pristup temeljen na upravljanju odnosima s potrošačima. U stručnoj javnosti upravljanje odnosima s potrošačima poznato je pod nazivom CRM (*Customer Relationship Management*).

CRM je termin koji se koristi za *software*, metodologiju i internetske mogućnosti, što omogućuju tržišnim subjektima upravljanje odnosima s potrošačima. Međutim, poimanje CRM-a nije jednoobrazno<sup>74</sup>.

Tako npr. jedan pogled na CRM ukazuje da se radi o poslovnom procesu koji se temelji na korištenju informacija i znanja o potrošačima, a na temelju kojih se obavlja isporuka proizvoda koje očekuju potrošači, odnosno o razvoju odnosa s potrošačima, s naglaskom na zadržavanju potrošača.

Drugi pogled na CRM je tehnološki orijentiran i argumentira da je funkcionalnost i efikasnost CRM-a vezana za razvoj informatičke tehnologije, odnosno mogućnosti skladištenja i obrade golemog broja podataka o potrošačima.

Nadalje, pod CRM-om se podrazumijeva poslovna politika



Slika 16. Mogući izgled CRM softvera<sup>73</sup>

Upravljanje odnosima s potrošačima – CRM

Poimanje CRM-a nije jednoobrazno

CRM – poslovni proces

CRM – razvoj informatičke tehnologije



usmjerena na privlačenje, prihvaćanje, zadovoljavanje i zadržavanje potrošača tijekom čitavog njihovog životnog vijeka. Također, CRM se poima kao upravljački pristup kojim tržišni subjekti stvaraju, usmjeravaju i zadržavaju odnose s potrošačima, čime se ustvari ostvaruje kontrola nad ukupnim marketing-aktivnostima, od plasmana proizvoda do pružanja postprodajnih usluga<sup>76</sup>.



Slika 17. Logo tvrtke ORACLE<sup>75</sup>

Tvrtka *Oracle*, jedna od najpoznatijih tvrtki koje stvaraju CRM programe, smatra kako je CRM vezan za bolje i efikasnije poznavanje potrošača i korištenje tog znanja za unapređenje odnosa s potrošačima koji pridonose rastu prihoda i profitabilnosti<sup>77</sup>.

Dakle, proizlazi da se CRM-om integriraju djelatnici, procesi i tehnologija, sve u cilju unapređivanja odnosa s potrošačima i to posebno s onima koji se najprofitabilniji.

### Nastanak i razvoj CRM-a

CRM nije nova koncepcija, ali pod utjecajem naglog razvoja informatičke tehnologije postaje od posebnog interesa za tržišne subjekte. CRM ima svoje korijene u razvoju SFA (*Sales Force Automation*) programa kojim se rutinski poslovi prodajnog osoblja, kao što su informacije o potrošačima i evidencija o rezultatima kontakata s potrošačima, automatiziraju. Na taj se način prodajno osoblje oslobađa jednostavnijih poslova i ostavlja mu se dovoljno vremena za unapređenje postojećih odnosa i razvoj novih odnosa s potrošačima. CRM ima korijene u koncepciji *relationship* marketinga – marketinga odnosa i suradnje, koji je usmjeren na jačanje dugoročne profitabilnosti, ali ne više na osnovama transakcijskog marketinga, već na upravljanju odnosima s potrošačima, odnosima kojima se osigurava zadržavanje postojećih i pridobivanje novih potrošača.

Nastanak CRM programa vezuje se za kasne 80-e i rane 90-e godine prošlog stoljeća. Tvrtke koje su među prvima plasirale računalne programe CRM-a su *Clarify* (danas u vlasništvu *Nortel Networks Corp*<sup>78</sup>), *Onyx Software*<sup>79</sup>, *Oracle*<sup>80</sup>, *Vantive* (u vlasništvu *PeopleSoft*<sup>81</sup>) and *Siebel Systems*<sup>82</sup>. Prvi programi CRM-a odnosili su se na standardiziranje i automatiziranje internih procesa koji su bili u funkciji pridobivanja, usluživanja i zadržavanja potrošača. Potrošači su se promatrali kao stavka kojom se ostvaruje prihod i sve je bilo u funkciji zadovoljavanja potreba pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Tako je, npr. u tim programima bilo predviđeno praćenje prodaje ili automatizirano ispunjavanje obrazaca za uslužno osoblje. Ti programi bili su vrlo skupi i složeni za održavanje.

S razvojem informatičke tehnologije razvija se CRM te je, ovisno o razini uključenosti informatičke tehnologije u upravljačke procese, moguće promatrati više faza razvoja CRM-a. S većom

CRM – poslovna politika

Nastanak CRM

razinom uključenosti informatičke tehnologije dolazi i do veće efikasnosti/efektivnosti upravljanja odnosima s potrošačima, ali i veće složenosti CRM-a.

Sredinom 90-ih godina s naglim širenjem *web*-tehnologije dolazi do promjena i mogućnosti da se upotreba CRM-a širi na tržišne subjekte različitih dimenzija, a ne kao do sada samo na velike tržišne subjekte. Međutim, kupnjom CRM softvera tržišni subjekti ne postižu trenutno rezultat, već je to samo početna faza dugoročnog CRM-a<sup>83</sup>. Novi CRM sustav polazi od postavke da su postojeći i potencijalni potrošači u mogućnosti komunicirati s tržišnim subjektima. Procjenjuje se kako će postojeći programi CRM-a nestati, a nastat će potreba za novima, koji će interakciju graditi internetom. Na tim osnovama dolazi do razvoja novog tržišta CRM programa tzv. *e-CRM*-a.

Uvažavajući stavove Stefanoua, Sarmaniotisa i Stafyla evoluciju CRM-a se može promatrati u četiri faze<sup>84</sup>.

**Prva faza** razvoja CRM-a odnosi se na fazu u kojoj informatička tehnologija nije uključena. Tržišni subjekti u toj fazi imaju ograničenu ili uopće nemaju informatičku potporu za razvijanje odnosa s potrošačima, iako je briga za razvoj tih odnosa prisutna. Podaci o potrošačima prikupljaju se i obrađuju na neautomatiziranoj osnovi, što upućuje na zaključak kako postoji spremnost za usavršavanjem upravljanja odnosima s potrošačima i pozitivan stav prema implementaciji *relationship* marketinga.

U **drugoj fazi** razvoja CRM-a sve više dolazi do uvođenja i korištenja informatičke tehnologije u proces upravljanja odnosima s potrošačima. Ova je faza karakterizirana prikupljanjem podataka na klasičan način, ali je njihova obrada automatizirana. U tu se svrhu prikupljeni podaci ubacuju u pripremljene tablice i baze podataka te obrađuju pomoću različitih statističkih paketa.

**Treća faza** karakterizirana je uključivanjem informatičke tehnologije u automatiziran proces CRM-a. U tu se svrhu koriste razne tehnologije koje omogućuju interakciju s potrošačima, kao što je kombinacija telefona i interneta. Stvaranje baze podataka o potrošačima, praćenje i registriranje karakteristika potrošača tijekom procesa kupovanja postaje moguća. Tržišni subjekti u toj fazi imaju razvijene *web*-stranice, koriste se EDI (*Electronic Data Interchange*<sup>85</sup>) sustavom, uključeni su i u elektroničku trgovinu, a s CRM-om se teži optimizaciji poslovnih procesa i automatizaciji potpore prodajnom osoblju. Procesiranje zahtjeva potrošača i upravljanje financijskim odnosima s potrošačima je redovito i efikasno.

U **četvrtoj fazi** tržišni subjekti uvode u CRM novi, sofisticiraniji, integrirani program kojim je omogućena visoka razina personifikacije potrošača, pružanje visoke razine usluga i zadovoljstva potrošačima. CRM program u ovoj fazi omogućuje integraciju internetskih funkcija s informacijama iz tržišnog subjekta i s tržišta. Program je visoko fleksibilan i omogućuje prilagođavanje promjenama te praćenje i registriranje dinamike

promjena preferencija potrošača. Također, u CRM je ukomponiran program optimizacije narudžbi putem *web*-stranica, što pretpostavlja da tržišni subjekti omogućuju korištenje informacija iz vlastite baze podataka širokom krugu donositelja odluka, ali i potrošačima i poslovnim partnerima. Sve navedeno koristi se u cilju jačanja zadovoljstva potrošača, efikasnosti procesa i minimalizacije troškova.

U novije vrijeme veliki broj tržišnih subjekata uvodi CRM sustav. Procjenjuje se da prodavači softvera koji razvijaju i podržavaju CRM, kao što su tvrtke *Oracle*, *SAP*, *PeopleSoft*, *Clarify*, *SAS*, i *Siebel* djeluju na tržištu vrijednom oko 20 milijardi dolara, a potražnja se stalno povećava.



Slika 18. *Web*-stranica tvrtke *Salesforce.com*<sup>86</sup>

## Funkcije CRM-a

CRM programi obuhvaćaju više funkcija. Najčešće CRM programi osiguravaju standardno tri automatizirane funkcije koje se odnose na pružanje usluga i potpore potrošačima, potpore prodajnom osoblju i provođenje promocijskih aktivnosti.

**Pružanje usluga i potpore potrošačima** u predkupovnom razdoblju, razdoblju tijekom odvijanja kupnje i razdoblju nakon kupnje, može se organizirati i na klasični način, što je iskorak u odnosu na tržišne subjekte koja o tome uopće ne vode računa. Međutim, pri klasičnom pružanju usluga i potpore potrošačima, tržišni subjekti koji to čine suočene su s pogreškama i nekonzistentnošću u održavanju razine kvalitete usluga i potpore potrošačima.

S CRM-om se automatizira pružanje usluga i potpore potrošačima, minimaliziraju pogreške i standardiziraju elementi potpore i usluga potrošačima. Na taj se način u svakom pojedinom razdoblju, od predkupovnog, preko razdoblja u kojem se odvija kupnja, pa sve do razdoblja nakon kupnje, pružanje usluge i potpore potrošačima unapređuje, rješavaju se problemi uskih grla i pogrešaka.

Pružanje usluga i potpore potrošačima ostvaruje se njihovim objedinjavanjem pomoću raznih medija, kao što su telefon, faks, prodajno osoblje, pošta, *e-mail* i *web*-stranica, i povezivanjem s bazom podataka. Ti se mediji povezuju s bazom podataka u kojoj su spremljeni podaci o rješavanju određenih problema, tako da potrošač sa svakim od navedenih oblika kontakata dobiva cjelokupnu uslugu i potporu. Npr. potrošač može potporu zatražiti od prodajnog osoblja, ali i putem telefona ili *e-maila*. Također, potrošač traženu uslugu ili

Funkcije CRM-a

Pružanje usluga  
i potpore  
potrošačima

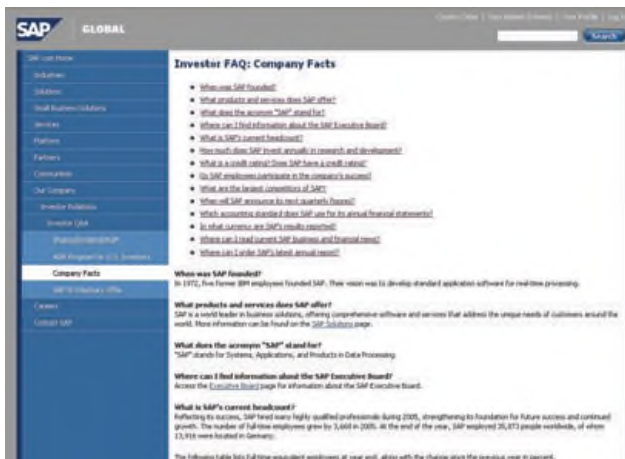
potporu može ostvariti preko za to posebno kreiranih *web*-stranica na kojima je moguće naći odgovore na često postavljena pitanja (FAQ – *Frequently Asked Questions*).

**Automatizirana potpora prodajnom osoblju** ili SFA (*Sales Force Automation*) je ključno obilježje CRM-a. U CRM sustavu se pohranjuju podaci o postojećim potrošačima, njihovim dosadašnjim kupnjama, podaci o proizvodima koji se kupuju, konkurentima, kao i drugi podaci. U sustav se uključuju svi podaci o potrošačima, a sve na način da se može pratiti proces kupnje za svakog potrošača ili odabrane skupine potrošača. Programom je predviđeno da se po potrebi podatke može reorganizirati i tražiti rezultate prodaje po geografskim područjima, gradovima, skupinama potrošača, po proizvodu, skupinama proizvoda, traženim predprodajnim ili postprodajnim uslugama i slično.

Kroz automatiziranu potporu prodajnom osoblju, pored navedenih podataka koji proizlaze s tržišta, na raspolaganju su i podaci koji proizlaze iz tržišnog subjekta, kao npr. informacije o svojstvima proizvoda, o inovacijama na proizvodu, cijenama, planiranim sniženjima cijena, te informacije o promocijskim aktivnostima.

Saznanja o tržišnim promjenama, tj. osobitostima potrošača i promjenama vezanima za ponudu, ne samo da oslobađa prodajno osoblje od rutiniranih poslova, već se koristi i za utvrđivanje i efikasnije provođenje marketing-programa i promocijskih aktivnosti na odabranom ciljnom tržištu.

Automatizirana potpora prodajnom osoblju podrazumijeva dostupnost navedenih podataka i informacija pomoću *e-maila* i interneta, što u mnogome pridonosi povećanju učinkovitosti prodajnog osoblja.



Slika 19. *Web*-stranica tvrtke SAP<sup>87</sup>

### Automatizirano

**provođenje marketing-aktivnosti** je treća funkcija CRM-a. Realizacija promocijskih i drugih marketing--aktivnosti u mnogome se unapređuje CRM-om. CRM sustav osigurava najsvježije informacije o ponašanju i navikama potrošača. Korištenjem baze podataka o potrošačima i s odgovarajućim računalnim programima dolazi se do spoznaja o preferencijama potrošača i stavovima vezano za novu ponudu.

Na tim osnovama marketinški stručnjaci mogu stvarati efikasne marketinške projekte kojima je cilj zadržati postojeće i privući nove potrošače, a s vremenom znanje o potrošačima postaje ključna

Automatizirana potpora prodajnom osoblju

Automatizirano provođenje marketing-aktivnosti

odrednica stvaranja i pružanja koristi potrošačima.

Korištenjem CRM-a u provođenju promocijskih aktivnosti prati se i kontrolira njihova realizacija, a sama realizacija i kontakti s potrošačima pridonose obogaćivanju baze podataka novim podacima. Podaci koji se prikupljaju tijekom promocijskih akcija osiguravaju osnovu za ocjenu djelotvornosti promocijskih aktivnosti, pojedinačno po promocijskoj akciji i/ili zbirno.

Korištenjem CRM-a ne samo da se potrošači jednostavnije, brže i efikasnije informiraju o ponudi, već stalni dotok povratnih informacija od potrošača i njihova trenutna obrada osiguravaju modifikaciju promocijskih akcija koje su u realizaciji. Po završetku promocijskih akcija dobivaju se informacije kojima je moguće ocijeniti jesu li i u kojim elementima korekcije u provođenju promocijskih aktivnosti dale rezultat.

### CRM kao sustav

Kontakti s potrošačima odrednica su uspjeha tržišnih subjekata. U klasičnim uvjetima tržišni subjekti mogu održavati kontakte s nekoliko desetaka, do nekoliko stotina potrošača. Uvođenjem CRM sustava omogućuje se održavanje baze podataka i kontakata od nekoliko tisuća do milijun i više potrošača. Ta činjenica dovoljno ukazuje na značenje CRM-a, ali uvođenjem sustava CRM-a tržišni subjekti ostvaruju i čitav niz drugih efekata koji su u funkciji stvaranja konkurentne prednosti. Npr., kako ističu u *VIPnetu*, podatke o interakciji s potrošačima bilježi se u bazi podataka i služi za sprječavanje odlaska potrošača konkurenciji, za dizajniranje marketing-aktivnosti i za segmentaciju tržišta<sup>89</sup>.

U osnovi, CRM je sustav kojim se u kanalima distribucije prikupljaju podaci o potrošačima, koji se potom usmjeravaju prema središnjoj bazi podataka gdje se objedinjuju i obrađuju. Na taj način tržišni subjekti mogu stvoriti sliku o svojim potrošačima, tj. prepoznati njihove potrebe, želje, očekivanja, primjedbe i prijedloge za unapređenje ponude. S vremenom baza podataka o potrošačima postaje sve cjelovitija, što omogućuje detaljniju analizu i detaljnije poznavanje potreba potrošača i ispunjavanje njihovih očekivanja. Korištenje baze podataka je široko dostupno, od visoko pozicioniranih menadžera u upravi, marketing-menadžera do menadžera na nižim razinama i prodajnih predstavnika ili/i osoblja koje izravno opslužuje potrošače.

Na taj se način ne samo omogućuje isporuka očekivane ponude, već i one iznad očekivanja, što potrošači posebno cijene. Potrošači se osjećaju uvažavanima i tretirani su kao pojedinci, a ne kao dio



Slika 20. Web-stranica tvrtke VIPnet<sup>88</sup>



Slika 21. Web-stranica tvrtke Dukar<sup>90</sup>

mase. Sve navedeno u konačnosti pridonosi razvijanju vjernosti potrošača.

Pomoću CRM-a ne samo da se uspostavlja dobra osnova za analizu potrošača, već on osigurava i stvaranje kvalitetnijih odnosa s potrošačima. Razvoj odnosa s potrošačima temelji se na programu CRM-a kojim se ne samo prikuplja čitav niz podataka o potrošačima, već i omogućuje stalni kontakt s potrošačima. Prikupljaju se podaci o vrsti

proizvoda, količini proizvoda koja se kupuje, vremenu kada je kupnja obavljena, učestalosti kupnje i drugi podaci značajni za upravljanje odnosima s potrošačima. Tako se npr. potrošačima stavlja na raspolaganje kontakt-telefon ili web-adresa za prigovore ili sugestije, a ti se podaci prikupljaju i spremaju u središnju bazu podataka.

Tako npr. razgovor koji je potrošač obavio preko kontakt-telefona 0800 u call-centru, koji ima čitav niz tvrtki kao što su *Cedevita*<sup>91</sup> (0800 0009) ili *Lura*<sup>92</sup> (0800 277 277), i u kojemu su iskazane određene primjedbe na proizvod ili na uslužnost osoblja, obiluje i drugim informacijama koji su od posebne važnosti za marketinške stručnjake. Naime, prigodom razgovora u kojem potrošač reagira na nekvalitetnu uslugu servisnog osoblja, zaduženi operater osim što prima primjedbu, nastoji saznati još nekoliko informacija o potrošaču, njegovom ponašanju u procesu kupnje i slično. Sustav CRM-a te informacije registrira i obrađuje, a tržišni subjekt po potrebi pozitivno ili negativno reagira na sadržaj razgovora, ali ono što je bitno svodi se na činjenicu da se tim potezima ne samo prikupljaju informacije, već i razvija vjernost potrošača.

Nadalje, s CRM sustavom moguće je detektirati one potrošače koji su vjerniji, tj. one koji kupuju redovito i/ili veće količine. Takvi potrošači ulaze u žarište interesa tržišnog subjekta i u realizaciji marketing-aktivnosti imaju prioritet, jer takvi potrošači za pojedini tržišni subjekt imaju veće značenje od mnoštva drugih potrošača koji nisu vjerni tržišnom subjektu. Npr. cilj je CRM-a u *Privrednoj banci Zagreb*<sup>93</sup>, između ostalog, spriječiti gubitak dobrih klijenata koji odlaze nezadovoljni pruženom uslugom<sup>94</sup>.

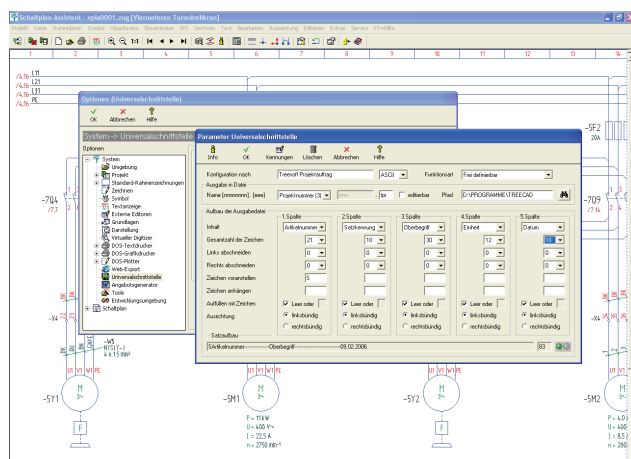
Za ostvarenje ciljeva CRM sustava potrebno je, dakle, raspolagati programskim aplikacijama za prikupljanje i programskim aplikacijama za obradu podataka. Aplikacije za prikupljanje podataka razlikuju dvije skupine podataka: oni podaci koji se ostvaruju izravno i oni koji se ostvaruje u neizravnom kontaktu s potrošačima<sup>95</sup>.

U stvaranju CRM sustava tržišni subjekti osiguravaju mnoštvo kontakt točaka i načina za kontakt s potrošačima.

Najčešći kontakti ostvaruju se izravno s prodajnim osobljem, putem *e-maila*, *web*-stranica, faksom, dopisima ili telefonom. Zaposlenici u tržišnom subjektu su, neovisno o tome rade li kao prodajno osoblje ili su zaduženi za praćenje *e-maila* ili *web*-stranica, osposobljeni za uspostavljanje i razvijanje odnosa s potrošačima i u tu svrhu na raspolaganju imaju odgovarajuću tehnologiju, bilo da se radi o telefonima, računalima, faks uređajima i drugo. Također, oni imaju dostup bazi podataka o potrošačima, tako da je npr. moguća situacija da se na telefonski poziv potrošača s njegovog privatnog broja koji je ušao u bazu podataka djelatniku na ekranu pojave svi do sada prikupljeni i obrađeni podaci o potrošaču, njegovim potrebama i željama, vrsti proizvoda koje kupuje i eventualnim primjedbama koje je do sada imao. Operater na telefonu potrošaču kroz razgovor daje do znanja poznavanje njegove osobnosti i karakteristika (ime osobe, proizvod koji je zadnji put kupio, gdje kupuje i slično), što potrošač doživljava kao uvažavanje njegove osobnosti. Potrošač u svojim reakcijama postaje spontaniji i dobronamjeran, što potiče vjernost i dugoročne odnose. Na taj način tržišni subjekti stvaraju uvjete da zadrže potrošače koji su posebno značajni. Navedeno je posebno važno ako se uzme u obzir da tržišni subjekti mogu izgubiti do 50% svojih potrošača u prvoj godini djelovanja i 20% svake naredne godine.

Značaj CRM-a vezuje se i za činjenicu da njegovim korištenjem u dužem razdoblju potencijalni potrošači postaju stvarni i vjerni potrošači. S CRM-om se ostvaruju veći prihodi i to po osnovi segmentacije potrošača i utvrđivanja jasne strategije za ciljno tržište. S druge strane, CRM omogućuje jačanje profitabilnosti na temelju individualizacije marketing-aktivnosti prema najprofitabilnijim potrošačima. Vjerni potrošači pridonose i jednom i drugom, tj. povećanju prihoda i jačanju profitabilnosti.

Zaključno, osnova CRM-a je program (*software*) koji omogućuje prikupljanje, slanje, objedinjavanje, obradu i korištenje obrađenih podataka. Informacije kvantitativne i kvalitativne prirode koriste marketinški stručnjaci tako da se npr. analizom mogu dobiti informacije o preferencijama potrošača, njegovim reakcijama na eventualne promjene cijena i slično. Nadalje, moguće je izolirati potrošače za koje se izračuna da su potencijalno najprofitabilniji od onih koji su najmanje profitabilni i po toj osnovi poduzimati korektivne akcije. Pored ostaloga, program može biti tako koncipiran da omogućuje dobivanje odgovora o najprofitabilnijem proizvodu,



Slika 22. Primjer obrade podataka unutar CRM sustava<sup>96</sup>

o visini troškova za pridobivanja novog potrošača, o tome koji potrošač stvara najveću dobit, koji su potrošači najvjerniji, kako će potrošači reagirati na promjenu cijena nekog proizvoda, koliko potrošači cijene predprodajne i postprodajne usluge, koliko koštaju predprodajne i postprodajne usluge, kolika je vrijednost poslovanja s određenim potrošačima tijekom čitavog životnog vijeka, koji potrošači plaćaju u rokovima, a koji ne plaćaju u predviđenim rokovima, kolika je razina zadovoljstva potrošača i drugo. Dakako, pojedini se podaci mogu uspoređivati i analizirati "križanjem" više podataka, čime se dobivaju nove informacije korisne za upravljanje odnosima s potrošačima.



1. CRM se poima na različite načine. Koje vi načine poznajete?
2. Evolucija CRM-a prošla je kroz četiri faze. Istaknite ključne karakteristike svake pojedine faze.
3. CRM programi osiguravaju standardno tri automatizirane funkcije. Raspravite karakteristike svake pojedine funkcije.
4. Osnova CRM-a je program (*software*) koji omogućuje prikupljanje, slanje, objedinjavanje, obradu i korištenje obrađenih podataka. U koju svrhu se koriste te informacije?
5. CRM-om se ne uspostavlja samo dobra osnova za analizu potrošača, već on osigurava i stvaranje kvalitetnijih odnosa s potrošačima. Objasnite kako dolazi do stvaranja kvalitetnih odnosa s potrošačima.

## 2. KONTINUIRANO INOVIRANJE

Tržišni subjekti pod utjecajem promjena u okruženju grade aktivan odnos prema stvaranju i plasmanu proizvoda. Kako bi opstali na tržištu i razvijali se, tržišni subjekti modificiraju svoje poslovanje kontinuiranim inoviranjem. Kontinuirano inoviranje temelj je uspjeha (2.1.), a viša razina uspjeha ostvaruje se unapređenjem kvalitete (2.2.) i upravljanjem markom (2.3.)

### 2.1. INOVIRANJE - TEMELJ USPJEHA

Tržišni subjekti koji se brzo razvijaju realociraju resurse od djelatnosti koje su neperspektivne prema brzo rastućim djelatnostima, inovirajući i stvarajući nove proizvode i usluge. Takve tržišne subjekte karakterizira fleksibilnost u poslovanju, uvažavanje ekonomije vremena i aktivan odnos prema modifikaciji starih i razvoju novih proizvoda i usluga.



Slika 23. Inovacije mijenjaju okruženje<sup>97</sup>

Inoviranje je temelj uspjeha tržišnih subjekata, o kojemu se u nastavku raspravlja analizom usmjerenosti tržišnih subjekata na inoviranje, tehnološkim promjenama kao odrednici inoviranja i razinama inoviranja.

#### Usmjerenost sudionika na inoviranje

Tržišni subjekti, da bi preživjeli, istiskuju jedni druge modifikacijom svojeg poslovanja i inoviranjem ponude. Najprilagođeniji opstaju i napreduju, a ostali stagniraju ili propadaju. Ovaj evolucijski proces Henderson

objašnjava Gauseovim načelom koje ukazuje da u poslovanju, kao i u prirodi, svaki od konkurenata mora biti dovoljno različit da bi ostvario prednost<sup>98</sup>. Kako poslovna aktivnost može kombinirati proizvodne činitelje na različite načine, uvijek će postojati mogućnosti i putovi za napredak. U tome inoviranje predstavlja osnovu uspjeha.

Ovo je doba "nove" konkurencije koja se temelji na konkurenciji u stvaranju nove ponude, za razliku od "stare" konkurencije koja se temeljila na cjenovnoj konkurenciji. U uvjetima "stare" konkurencije prednost se ostvarivala na osnovi učinaka ekonomije obujma, jasno precizirane hijerarhije upravljanja i uz isticanje funkcije administrativne kontrole. U uvjetima "nove" konkurencije prednost se ostvaruje na temelju znanja, stvaranja

proizvoda prema zahtjevima tržišta, kratkom životnom ciklusu proizvoda, bliskosti i vjernosti s potrošačima. U traženju tih putova sudionici se na tržištu usmjeravaju prema specijaliziranim tržištima, fragmentiranim tržištima i tržištima orijentiranim na količine.

Na specijaliziranim tržištima djeluje onoliko tržišnih subjekata koliko ima potencijalnih varijabla za diferencijaciju njihove ponude koju potrošači prihvaćaju. Specijalizacija je dobar izbor za one tržišne subjekte koji nemaju snage zadovoljiti potrebe šireg kruga potrošača i riješiti sukobe s većim brojem konkurenata. S obzirom da se zahtjevi potrošača stalno mijenjaju, tržišni subjekti ne prestano povećavaju svoju fleksibilnost i prilagođavaju se zahtjevima potrošača, te na toj osnovi pridonose nastanku novih specijaliziranih tržišta.

Tako se npr. tvrtka *Neda*<sup>100</sup> specijalizirala za proizvodnju donjeg rublja od pamuka. U proizvodnom programu ima cjelokupnu liniju donjeg rublja za sve uzraste, od djece do odraslih, i to u više modela. Proizvode prodaju na domaćem i inozemnom tržištu. Tvrtka *Ghetaldus*<sup>101</sup> specijalizirala se za optiku i tržištu nudi veliki izbor okvira, stakla za naočale i leća.

Djelovanje na specijaliziranom tržištu omogućava suvremena tehnologija. Pomoću novih tehnologija proizvodi se sve više, ali u sve manjim serijama. Prema jednom izvoru, danas se 75% svih strojno obrađenih dijelova izrađuje u serijama manjima od 50 komada<sup>102</sup>. Efekti specijalizacije prepoznaju se po reakciji potrošača koji su spremni platiti i veću cijenu za diferencirani proizvod.

Fragmentirano tržište karakterizira veliki broj malih mikro-tržišta na kojima su promjene stalne i brze. Njima se mogu prilagoditi samo uspješni tržišni subjekti koji se stalno prilagođavaju zahtjevima potrošača, pri čemu uspjeh neće toliko ovisiti o snižavanju troškova, koliko o minimiziranju vremena potrebnog za razvoj i plasman novog proizvoda. Razlog takva stava leži u činjenici da se životni ciklus proizvoda stalno skraćuje. Time se Schumpeterov tip konkurencije kroz inovaciju proizvoda i proizvodnog procesa proširuje na novu dimenziju konkurencije – konkurenciju vremena potrebnog za zadovoljavanje potražnje na tržištu.

Iz tih razloga tržišni subjekti napuštaju pristup koji je bio namijenjen prosječnom potrošaču i stvaranju proizvoda "za sve", a daleko se više usmjeravaju na stvaranje proizvoda za manja – mikro-tržišta. Tržišna struktura postaje fragmentirana pod jakim utjecajem ulaska novih tržišnih subjekata i izlaska drugih. Novi tržišni subjekti ulaze u svoju nišu, tu se pozicioniraju i neko vrijeme izbjegavaju izravne sukobe s konkurentima. Stalne promjene utječu na potrebu prilagodbe; tržišni subjekti koji ne uspiju izlaze, a na njihovo mjesto ulaze novi s novim proizvodima i tako "*in continuo*"<sup>103</sup>.



Slika 24. Moderna tehnologija olakšava specijalizaciju<sup>99</sup>

Specijalizirano tržište

Fragmentirano tržište

Uspješno djelovanje na pojedinim tržištima omogućeno je i samo investiranjem u povećanje kapaciteta. Takva tržišta orijentirana su na količine. Njih karakteriziraju ograničene mogućnosti razvitka, a ekonomija obujma značajna je samo do određenih dimenzija. Niti jedan tržišni subjekt na tom tržištu ne može ostvariti presudnu konkurentsku prednost osvajanjem značajnijeg tržišnog udjela.

Nepovoljni trendovi i izlazak iz takve situacije rješavaju se smanjenjem troškova, uz financijsku pomoć države kako bi se zadržala zaposlenost kapaciteta. Država svojom intervencijom povećava troškove izlaska s tog tržišta. Tržište ima oligopolsku strukturu u kojoj manji broj tržišnih subjekata svjesno smanjuje kapacitete kako bi zadržali cijene.

Na tržištima koja zahtijevaju poslovanje u većem opsegu favoriziraju se koncentracije u pojedinim djelatnostima, a tržišni subjekti svojom aktivnošću istražuju mogućnosti stjecanja jake pozicije, pri čemu su granični konkurenti u dužem vremenu prisiljeni napustiti to tržište. Konkurentske prednosti na ovom tržištu ostvaruju se volumenom proizvodnje, a razlike u sposobnosti ostvarivanja prihoda moguće je tražiti samo kroz povećanje tržišnog udjela. Tržište orijentirano na količine svakako je tržište gdje dominiraju prednosti na osnovi ekonomije troškova, efekti na osnovi akumuliranog iskustva, kao i serijska proizvodnja, odnosno ekonomija obujma.

Tržišni subjekti uspjeh grade na temelju izgradnje ponude koja će po nekim karakteristikama biti različita od konkurencije i koja će biti registrirana i prihvaćena na tržištu. U tom kontekstu stvaraju se proizvodi koji se po svojim karakteristikama razlikuju od sličnih proizvoda konkurenata. Proizvođači teže diferencirati proizvod u odnosu na konkurenciju. Diferencijacija proizvoda ima vrijednost samo u slučaju kad je ona uočena i prihvaćena od potrošača, a ne u slučajevima kad proizvod, iako različit od drugih, nema potražnju na tržištu. Tako je npr. tvrtka *Euromodul*<sup>105</sup>, koja proizvodi komunalnu opremu, ponudila

gradskim vlastima kao kupcima komunalne opreme nova rješenja za autobusne i tramvajske čekaonice koja se razlikuju od dosadašnjih. Autobusne i tramvajske stanice za gradski i prigradski promet sada se mogu vidjeti u svim većim gradovima u Hrvatskoj, ali i u ostalim susjednim zemljama. Proizvod, nova autobusna čekaonica, ne samo što je napravljena od novog materijala (prokrom – nehrđajući čelik), nego je i moderno dizajnirana i vrlo je funkcionalna, a što je najbitnije, kao takva je prihvaćena od potrošača.

Funkcionalne su vrijednosti proizvoda važne, ali današnjem potrošaču značajne su i druge karakteristike proizvoda, koje



Slika 25. Logo tvrtke *Euromodul*<sup>104</sup>

će zadovoljiti njegove potrebe i želje za razlikovanjem. Utvrditi što potrošači žele, a zatim razviti proizvod koji će zadovoljiti njihova očekivanja, vrlo je složen posao opterećen mnogim poteškoćama.

Adekvatno rješenje proizlazi iz tržišno orijentiranog procesa kreiranja proizvoda koji se bazira na pronalaženju, utvrđivanju i uvažavanju potreba potrošača, te kreiranju proizvoda koji zadovoljavaju očekivanja potrošača. Raznovrsnost potreba potrošača uvjetuje segmentaciju tržišta, pri čemu se nužno istražuju i motivi kupnje. Naime, potrošači ne kupuju uvijek ono što trebaju, već potrebe često proizlaze i iz motiva. Stvaranje proizvoda koji zadovoljavaju očekivanja potrošača ostvaruje se stalnim inoviranjem, ali i *pre* i *post* prodajnim uslugama koje prate proizvod te se zato i govori o stvaranju diferencirane ponude. Diferencijacija proizvoda ostvaruje se i cijenom, međutim njen učinak često nije značajan jer se lako imitira, odnosno konkurent vrlo lako odgovara protumjerom.

Mnogi tržišni subjekti, kao što to čini i *Lura*<sup>107</sup>, svoj razvitak temelje na diferencijaciji ponude, ali i na razvoju koji se temelji na kompetentnosti koja izvire iz vrhunske kvalitete proizvoda, snažnoj usmjerenosti na potrošača, razvijenom sustavu distribucije i razvoju suradnje sa seoskim gospodarstvima. Nadalje, u *Luri* ističu kako teže ostvarivanju izvrsnosti putem trajne primjene inovacijskih tehnologija i suvremenih metoda zaštite okoliša, unapređenja znanja i profesionalnog razvoja zaposlenih u okruženju kojim se potiče timski rad, te prihvaćanjem i njegovanjem najviših vrijednosti profesionalne etike na svim razinama kompanije<sup>108</sup>.

### Tehnološke promjene - odrednica inovacije

Tehnološke promjene ključan su činitelj suvremenog okruženja. One utječu na mogućnost stvaranja nove i inoviranja stare ponude. Tehnološke promjene omogućuju, s jedne strane, zadovoljavanje do sada nepodmirenih potreba potrošača i, s druge strane, one utječu na postavljanje sve većih zahtjeva potrošača.

Analiza trendova i dinamike tehnoloških promjena osigurava marketinškim stručnjacima u tržišnim subjektima informacije:

- o novim tehnološkim rješenjima koja rezultiraju novim proizvodima
- o mogućnostima unapređenja karakteristika postojećih proizvoda
- o rješenjima koja utječu na smanjivanje troškova proizvodnje
- o novim rješenjima u distribuciji



Slika 26. Inovacija može biti osnova za diferencijaciju<sup>106</sup>

Tehnološki razvoj ima velik utjecaj na unapređenje proizvodnih procesa, a u zajedništvu sa stvaranjem novih proizvoda ili njihovim unapređenjem utječe se na stvaranje novih ili se radikalno mijenjaju postojeće gospodarske aktivnosti.

Tako je npr. internet revolucionalizirao čitav niz gospodarskih aktivnosti. Tržišni subjekti koji koriste internet informiraju subjekte na tržištu o svojim ponudama na nov način, a i distribucija se modificirala. Čitav je niz tržišnih subjekata koji u Hrvatskoj imaju svoje web-stranice i *on-line* oglašavaju svoju ponudu ili svoje proizvode prodaju putem interneta. Tako npr. nekoliko novinskih kuća u Hrvatskoj, kao *Nacional*<sup>109</sup>, *Novi list*<sup>110</sup> i *Slobodna Dalmacija*<sup>111</sup>, pružaju svojim čitateljima i *on-line* izdanja s mogućnošću izbora sadržaja.

Navedeno postaje vrlo logičan poslovni potez ako se ima u vidu da se korištenje interneta stalno širi, pa se prema najnovijim istraživanjima penetracija interneta u Hrvatskoj ustalila na 35% stanovništva (starije od 15 godina) s tim da su neke razvijenije zemlje iznad, a druge ispod tog postotka<sup>112</sup>. Tako npr. zemlje EU imaju oko 50% stanovništva koje koristi internet, dok su ostale europske zemlje na razini od oko 18% udjela stanovništva koje koristi internet<sup>114</sup>. Posebno značajan je podatak da je krajem 2006. godine došlo do rasta opremljenosti kućanstava trajnim

dobrima, pa tako sada 48% kućanstava ima računalo. U Hrvatskoj gotovo polovica korisnika svakodnevno koristi internet, pretežito za dopisivanje (70%), pretraživanje (65%), informiranje (50%) itd.

Više je gospodarskih aktivnosti, kao što su npr. hotelijerstvo i bankarstvo, u uslužnom sektoru poprimilo potpuno nove oblike poslovanja koji su do sada bili nedovoljno poznati. Tako npr. primjena interneta omogućuje bankama brz pristup informacijama, transfer dokumenata uz minimalne troškove, otvorenost i vrlo široko rasprostiranje informacija, kreiranje baze klijenata, analizu tržišta i nove poslovne prilike. Klijentima primjena interneta pruža lakši pristup i dostupnost informacijama bilo kada i bilo gdje, izravan pristup uslugama, aktivni pristup računu, *on-line* provjeru stanja, transfer i plaćanje računa, listanje različitih izvješća, podizanje zajmova, naručivanje čekovnih blanketa i dr.

*Home/Office e-banking* omogućuje klijentima izravan pristup informacijama, uvid u stanje i promet po svim računima – kunskim i deviznim, uvid u izvješća burza vrijednosnih papira, evidenciju čekova, kretanje tečaja, otvaranje akreditiva, stanje kredita i



Slika 27. *On-line* izdanje časopisa *Nacional*<sup>113</sup>

drugo, a vlastitim računima omogućava klijentima obavljanje raznih transakcija: otplatu kredita, naručivanje čekova, prijenos sredstava s jednog na drugi račun ili plaćanje u korist trećih osoba i sl. Većina banaka u Hrvatskoj pruža te usluge, ali su *Zagrebačka banka*<sup>115</sup> i *Privredna banka Zagreb*<sup>116</sup> dvije vodeće banke na tom području poslovanja.

U hotelijerstvu se danas pretežiti dio rezervacija i plaćanja odvija putem interneta, a preskaču svi posrednici u tom poslu, od turističkih agencija do odjela prodaje u hotelskim gospodarskim subjektima. Rezervaciju i plaćanje moguće je organizirati izravno.

Međutim, tehnologija je značajna za sve tržišne subjekte, neovisno o osnovnoj djelatnosti i neovisno o tome temelji li tržišni subjekt svoju djelatnost na novim ili starim tehnologijama. Tehnologija je ustvari znanje najčešće preuzeto iz znanstvenih istraživanja o tome kako ostvariti poslovne zadatke i ciljeve. Time se apliciraju načela znanosti u rješavanju praktičnih problema. Kako ukazuje McKenna, tehnologija je sveprisutna i nije moguće razlikovati gospodarsku aktivnost i gospodarsku djelatnost koja se temelji na novoj tehnologiji od one koja se temelji na staroj tehnologiji, i zaključuje kako postoje samo tržišni subjekti zasnovani na tehnologiji<sup>117</sup>. Proizlazi da je tehnologija u osnovi činitelj razvoja, a rješenja koja ona nudi temeljena su na rezultatima istraživanja i znanju. Primjena novih tehnoloških rješenja u pravilu osigurava ostvarivanje konkurentne prednosti za tržišne subjekte koji ta rješenja implementiraju u poslovanje.

Iz navedenog nadalje proizlazi važnost tehnologije kao odrednice marketinškog okruženja u stvaranju novih mogućnosti za razvoj tržišnog subjekta, ali i prijetnji koje ona stvara, posebno ako se ne uvažavaju tehnološki trendovi i promjene.

Theodore Levitt, jedan od vodećih mislilaca u području marketinga, davno je rekao za tehnologiju da je to iznimna snaga koja usmjerava svijet prema zajedništvu i jedinstvu interesa, jer će svatko i svugdje željeti da putem nove tehnologije ima stvari za koje je čuo, vidio ih ili probao<sup>118</sup>.

Marketinški stručnjaci analiziraju tehnologiju tako da istražuju utjecaj i doprinos ključnih dimenzija koje karakteriziraju tehnološki razvoj. Te dimenzije moguće je sintetizirati na sljedeće: inovacije i njihovo širenje te financiranje novih tehnoloških rješenja.

**Inovacije i njihovo širenje** rezultat su djelovanja snaga iz dinamičkog okruženja koje potiču tržišne subjekte da grade aktivan odnos prema inoviranju. Taj se odnos uobličuje u inovativnu politiku kao skup kriterija i načela na temelju kojih se obavlja odlučivanje o planiranju i unapređenju ponude.

Razlikuju se dvije skupine inovacija – inovacije vezane za proizvod i inovacije vezane za proces stvaranja proizvoda. I u jednoj i drugoj skupini utjecaj je novih tehnoloških rješenja u određenom stupnju prisutan. Prvu skupinu čine radikalne inovacije koje su orijentirane na maksimalizaciju tehničkih karakteristika proizvoda.

Drugu skupinu čine postupne inovacije koje se odnose na proces stvaranja proizvoda i koje su usmjerene na minimiziranje troškova i povećanje proizvodnosti.

Neki tržišni subjekti inoviraju svoju ponudu tako da kopiraju tuđa rješenja, i to čine brzo i efikasno. Ti tržišni subjekti su organizacijski spremni brzo prihvatiti i primijeniti tuđu inovaciju. Drugi tržišni subjekti izvorno organiziraju proces stvaranja inovacije, tj. njihova sama organizacijska struktura stimulira kontinuiranost procesa inovacije.

Mnogi tržišni subjekti ukazuju na velika odricanja i nesigurnosti vezane za inoviranje ponude. Kako ističu u tvrtki *ISC*<sup>119</sup>, danas su inovativna stremljenja usmjerena na jačanje kvalitete proizvoda, ali i cjelokupne ponude, odnosno svih aktivnosti koje prate proizvod. Pristup mnogih uspješnih tržišnih subjekata veže se za inoviranje prema kriterijima koje nameću potrošači. Kvaliteta više nije određena od inženjera, već se koriste potrošačeva očekivanja kao odrednica inoviranja<sup>120</sup>.

Na brzinu usvajanja inovacije utječe čitav niz značajki. Rogers je identificirao pet ključnih značajki: relativne prednosti inovacije nad postojećim rješenjima, kompleksnost ponude, kompatibilnost s

postojećim načinom korištenja, mogućnost isprobavanja i ocjenjivanja inovacije u manjim uzorcima i vidljivost ili komunikativnost<sup>121</sup>.

Svaka od ovih značajki utječe na vrijeme potrebno da se usvoji inovacija. Inovacija s više novih sadržaja i većom superiornošću nad postojećim rješenjima osigurava brže usvajanje inovacije.

Tako je npr. *Zagrebačka pivovara* prva krenula s *Ožujskim pivom*<sup>123</sup> i plastičnom ambalažom za pivo *Q pack*. S tom je inovacijom okus piva ostao isti kao u staklenoj ambalaži boce od 0,5; 1,0 i 1,5

litara koje su nepovratne i lomljive, a plastična ambalaža se nakon upotrebe može reciklirati. I *Vindija*<sup>124</sup> je inovirala ambalažu tako što je uvela plastičnu ambalažu za mlijeko i jogurte. Potrošači su dobro reagirali na tu inovaciju, što je utjecalo na povećanje tržišnog udjela.

Suprotni učinak ima kompleksnost inovacije kao druga značajka inovacije. Kompleksnost inovacije usporit će njeno usvajanje. Kompleksnost inovacije obično se vezuje za složenost korištenja inovacije i/ili njenog razumijevanja.

Kompatibilnost inovacije s postojećim rješenjima ima,



Slika 28. Dobre inovacije konkurencija često vrlo brzo počinje imitirati<sup>122</sup>



također, utjecaja na njezino prihvaćanje. U osnovi, što je inovacija kompatibilnija s postojećim načinom ponašanja i reagiranjima, to je kraće vrijeme njezina usvajanja.

Daljnja je značajka inovacije mogućnost njezinog parcijalnog korištenja i/ili korištenja u dijelovima. Smatra se kako što je veća mogućnost parcijalnog korištenja, to je stupanj njezinog usvajanja veći.

Na stupanj prihvaćanja inovacije bitno utječu i vidljivost postignutih učinaka te mogućnosti informiranja o postignutim rezultatima.

**Financiranje tehnoloških rješenja** je daljnja ključna dimenzija značajna za tehnološki razvoj i inoviraje. Naime, tržište prihvaća ponudu koja je kvalitetna i koja je plasirana po prihvatljivim cijenama. Kako bi tržišni subjekti odgovorili tim izazovima, svoju konkurentsku prednost grade koristeći nove tehnološke mogućnosti, odnosno stvaranjem tehnološke superiornosti. Stalna briga za tehnološkom superiornošću dovodi mnoge u nezavidnu financijsku situaciju. Naime, stvaranje novih tehnoloških rješenja vrlo je skupo i traži velika sredstva za podupiranje istraživanja, ali i kvalitetne istraživače i zaposlenike koji će raditi na pronalaženju novih tehnoloških rješenja.

Financiranje istraživanja i implementacije novih tehnoloških rješenja veliko su opterećenje za većinu tržišnih subjekata, i u toj borbi mnogi posustanu, neki nalaze rješenje u zajedničkom djelovanju na tom području s drugima, dok samo oni najsposobniji to čine uspješno iz vlastitih izvora.

Iako ova dimenzija tehnološkog okruženja ima ograničavajući karakter, isplativost ulaganja u tehnološki razvoj u konačnici daje visok povrat na uloženo. Međutim, i pored velikih napora koji se ulažu za stvaranje nove ponude, mnogi proizvodi propadaju. Više izvora ukazuje da čak 80% proizvoda propada nakon uvođenja na tržište. Razloge propadanja u prvom redu treba tražiti u neuvažavanju tržišta, odnosno potreba potrošača.

Marketinški stručnjak u analizi tehnološke snage vodi računa o karakteristikama inovacije i njenog širenja, kao i o financiranju tehnoloških rješenja, sve u cilju da se adekvatno spozna utjecaj te snage na mogućnosti i prijetnje na tržištu.

### **Razine inovacije**

Stvaranje i uvođenje novih proizvoda na tržište rezultat je velikih napora i odricanja pojedinaca i tržišnih subjekata. Ulaganja su velika i često s neizvjesnim rezultatom. Navedeno je vezano sa skepticizmom koji zahvaća pojedince, istraživačke timove pa i tržišne subjekte u cjelini. Mnoge poznate i uspješne ideje imale su svoje skeptike<sup>125</sup>. Tako npr. u internom izvješću *Western Uniona* iz 1876. godine stoji: *Telefon ima previše nedostataka da bi se smatrao sredstvom za komunikaciju*. Novija povijest ne samo da navedeno demantira, već ukazuje da upravo telefon, potom mobilna telefonija,



## Hrvatska kvaliteta

Slika 29. Logo Hrvatska kvaliteta<sup>126</sup>

postaje najsnažnije sredstvo za komunikaciju. Poznata je i izjava Thomasa Watsona, predsjednika tvrtke *IBM*, iz 1943. godine: *Mislim da u svijetu postoji tržište za možda pet računala*. Danas ta tvrtka svake sekunde proda više od pet računala. Novije doba također ima svoje "bisere". Tako je npr. glazbena tvrtka *Decca Recording Co.* odbila snimiti grupu *Beatles* 1962. godine s obrazloženjem: *Nama se ne sviđa njihovo muziciranje jer sviranje na gitari nije više u trendu*. *Beatlesi* su, kao što je dobro poznato, postali svjetski poznata *rock and roll* grupa koja

je obilježila jednu epohu, a tržišnim subjektima koji su je pratili omogućila ostvarivanje velike dobiti.

Tržišni subjekti na tržište tendiraju tako da razvoj ostvaruju stalnim inoviranjem proizvoda, odnosno razvojem novog proizvoda. Kako bi se smanjile pogreške u procjeni što je to novi proizvod za pojedini tržišni subjekt u nastavku se koristi stav Crawforda koji je ponudio pet dimenzija kojima se definira novi proizvod<sup>127</sup>.

Prva dimenzija vezuje se za stvaranje potpuno novog tržišta, tj. proizvod kojim se to ostvaruje potpuno je nov za tržišni subjekt i za tržište, to su npr. bili mobilni telefoni za tvrtku *Nokia* koja se prethodno bavila drugom djelatnošću.

Druga dimenzija vezuje se za proizvod koji je nov za tržišni subjekt, ali ne i za tržište. Tvrtka *OMV-ventil*<sup>128</sup> uvela je kuglaste ventile na tržište (i time ostvarila posebni uspjeh dobivanjem *Žnaka hrvatske kvalitete* u 2005. godini) što je novi proizvod za tržišni subjekt, ali ne i za tržište.

Treća dimenzija odnosi se na nove proizvode kojima se nadopunjuje postojeća linija proizvoda određenog tržišnog subjekta. Mediteranska salama, također proizvod sa *Žnakom hrvatske kvalitete*, za tvrtku *Improm*<sup>129</sup> predstavlja nadopunjavanje linije suhomesnatih proizvoda.

Četvrta dimenzija karakterizirana je poboljšanjima koja su učinjena na postojećim proizvodima. Tvrtka *JML Perković* ulaže napore na poboljšanju kopči za brodske motore i to redovito uspijeva, čime zadovoljava sve zahtjevnije potrošače.

Peta dimenzija uključuje proces repozicioniranja proizvoda, tj. za postojeće proizvode pronalaze se novi oblici primjene i upotrebe.

Iako je izgradnja uspjeha moguća po svim navedenim dimenzijama, rezultati istraživanja *Booz Allen & Hamilton* koju citira Assael ukazuju da se na tržištu pojavljuje svega 10% novih

Pet dimenzija  
definiranja novog  
proizvoda

proizvoda koji su novi za proizvođača i potrošače, da se na tržište plasira 20% novih proizvoda koji su novi za proizvođača, ali ne i za potrošače, dakle radi se o kopijama proizvoda, te da se na tržištu pojavljuje 59% novih proizvoda koji nisu novi za proizvođača, ali su novi (inovirani) za potrošače. Unutar te kategorije proizvoda u 26% proizvoda radi se o preinakama postojećeg proizvoda, u 26% proizvoda radi se o dodavanju novih svojstava proizvodima i u 7% radi se o repozicioniranju postojećeg proizvoda<sup>131</sup>.

Dakle, raspon u kojemu se nešto definira kao novi proizvod ide od proizvoda na kojem su izvršene minimalne preinake do proizvoda koji je potpuno nov po svim karakteristikama. S tim u svezi razlikuju se tri razine inovacija<sup>132</sup>:

- kontinuirano inoviranje, kojim su obuhvaćene minimalne intervencije na proizvodu
- dinamičko kontinuirano inoviranje, djelomično inoviranje kojim se preinačuje postojeći proizvod, što može izazvati i promjenu ponašanja potrošača i
- diskontinuirano inoviranje, koje podrazumijeva stvaranje potpuno novog proizvoda na razini "znanstvenog otkrića".

Kontinuirano inoviranje obuhvaća inoviranje koje se odvija redovito, a svodi se na neznatno unapređenje proizvoda, bilo u njegovoj strukturi, sadržaju, ambalaži ili dizajnu. Takva inoviranja susrećemo svakodnevno, bilo da kupujemo jogurt s novim ukusom ili bezalkoholno piće u novoj ambalaži. Jedna od vrlo uspješnih inovacija koja pripada u kategoriju kontinuiranih inovacija je unapređenje ambalaže za mlijeko tvrtke *Vindija*<sup>133</sup>. Ta je tvrtka, za razliku od ostalih, svoje mlijeko ambalažirala u litrenu plastičnu bocu s velikim čepom. Upravo je veliki čep, kojim je otvaranje bitno olakšano, u mnogome pridonio uspjehu navedene inovacije.

Dinamičko kontinuirano inoviranje obuhvaća inoviranje koje se ostvaruje na postojećem proizvodu, ali koje ima utjecaja na reakcije i ponašanje potrošača. Npr. *Panasonic*<sup>134</sup> u kategoriji kamera stalno unapređuje digitalne kamere koje postaju sve manje, sa sve većom memorijom te sve većim mogućnostima. Digitalne kamere koriste se i kao fotoaparati. Foto i video-zapisi mogu se slati internetom rodbini i prijateljima, što potiče potrošače da mijenjaju odnos prema kameri od proizvoda koji se koristio za posebne prilike, kao što su godišnji odmori i proslave, u proizvod koji se koristi mnogo češće, pa i svakodnevno.

Diskontinuirano inoviranje vezano je za tržišne subjekte koji ulažu velika sredstva u istraživanje i razvoj. Diskontinuirano



Slika 30. Logo tvrtke *Vindija*<sup>130</sup>

Kontinuirano  
inoviranje

Dinamičko  
kontinuirano  
inoviranje

inoviranje ne može se "dogoditi" jer je to proces stvaranja potpuno novog proizvoda. U dalekoj prošlosti to je bilo stvaranje električne energije, nedavno pojava televizije, a danas brzi razvoj mikročipova. Razvoj nanotehnologije temelji se na činjenici da se svake tri godine javlja nova generacija mikročipova čije se karakteristike poboljšavaju za 400-500%. Projekcije razvoja ukazuju da će do 2020. godine računala biti moćna kao ljudski mozak, a 2040. godine jača od ljudske inteligencije<sup>135</sup>.

1. Koje se informacije osiguravaju analizom trendova i dinamike tehnoloških promjena? Navedite neke primjere s tim u svezi.
2. Marketinški stručnjaci analiziraju tehnologiju tako što istražuju utjecaj i doprinos ključnih dimenzija koje karakteriziraju tehnološki razvoj. Istaknite specifičnosti tih dimenzija.
3. Koji čimbenici, prema Rogersu, utječu na brzinu usvajana inovacija? Ilustrirajte primjerima.
4. Koje dimenzije karakteriziraju novi proizvod? Navedite primjer za svaku od dimenzija.
5. Razlikuju se tri stupnja inovacije – kontinuirano inoviranje, dinamičko kontinuirano inoviranje i diskontinuirano inoviranje. Obrazložite primjerima.

## 2.2. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Potrošači su postali sve zahtjevniji, pri čemu je naglašen njihov interes za kvalitetom. Tržišni subjekti se tome prilagođavaju jer se unapređenjem kvalitete proizvoda ostvaruje viša razina uspjeha. Unapređenje kvalitete teži se ostvariti uspostavljanjem nove koncepcije, tzv. cjelovito upravljanje kvalitetom – TQM (*Total Quality Management*).

### Kvaliteta – osnova uspjeha

Kvaliteta proizvoda je značajno obilježje proizvoda sa širokim značenjem. Ovisno o kutu promatranja, može se govoriti o kvaliteti materijala, sastavnih dijelova proizvoda, boji, sigurnosti i slično. S marketing-aspekta bitna je kvaliteta proizvoda na način kako je doživljava i prihvaća potrošač. Danas su potrošači sve više orijentirani na kupnju kvalitetnih proizvoda i spremni su platiti višu cijenu za kvalitetniji proizvod. To je tendencija o kojoj je nužno voditi računa, uvažavajući, međutim, spoznaju da kvaliteta proizvoda nije sama sebi cilj. Osnova za određivanje razine kvalitete ovisi o

stavu potrošača i njegovoj ocjeni o potrebi veće ili manje kvalitete i s tim su u svezi nužnosti istraživanja u tom području. Prošla su, naime, vremena tehničkog poimanja kvalitete. Suvremeni uvjeti zahtijevaju marketinško poimanje koje uvažava promjene te činjenicu da s vremenom kvalitetni proizvodi postaju standardni i da traže inoviranje. Time kvaliteta proizvoda postaje dinamična veličina koju uvažavaju uspješni tržišni subjekti. U zadnje dvije decenije razvijen je pokret kvalitete prema kojem tržišni subjekti grade uspjeh na programu stalnog unapređenja kvalitete – TQM (*Total Quality*



Slika 31. Rezultat upravljanja kvalitetom je pravilno zadovoljavanje potreba potrošača<sup>136</sup>

*Management*). TQM temelji se ne samo na otklanjanju pogreške u stvaranju proizvoda, već i u težnji za unapređenjem isporučene vrijednosti potrošačima. Stvar je u tome da svaki zaposleni na svom radnom mjestu teži unaprijediti kvalitetu svog dijela poslovnog procesa, kao i onoga koji mu prethodi i koji se nakon njega nastavlja. Tako je npr. početkom 80-ih godina prošlog stoljeća tvrtka *Motorola* među prvima uvela program TQM koji se temeljio na smanjivanju pogrešaka u proizvodnji i koji se tijekom vremena modificirao u koncepciju kvalitete definirane od strane potrošača i koncepciju totalnog zadovoljstva potrošača<sup>137</sup>.

#### Marketing-aspekt

TQM – *Total quality management*

Ostvarivanje konkurentne prednosti i uspjeha na tržištu vezano je za ispunjavanje očekivanja potrošača i s tim u svezi uvažavanje kvalitete i unapređenje kvalitete proizvoda, odnosno cjelokupne ponude. U novim tržišnim uvjetima stvaranje kvalitetnih proizvoda preduvjet je da bi se zadovoljili sve zahtjevniji potrošači. Zato je logično da se uspješni tržišni subjekti usmjeravaju na uvažavanje i primjenu kriterija zadovoljavanja potrošača isporukom kvalitetnih proizvoda.

Tako npr. tvornica za proizvodnju kotlova *TPK NOVA*<sup>138</sup> primjenjuje najviše standarde u proizvodnji, a temeljno je načelo poslovanja poštivanje rokova dogovorenih s naručiteljem te svodenje reklamacija na najmanju moguću mjeru.

Smatra se kako upravljanje kvalitetom postaje izvorom snage za ostvarivanje konkurentne prednosti. Upravljanje kvalitetom koje se često naziva TQM, kao anakronim od *Total Quality Management* (Cjelovito upravljanje kvalitetom), ima bitan utjecaj na marketinšku koncepciju koja se pod tim se utjecajem modificira. Modifikacija marketinške koncepcije rezultat je, kako to ističu Bathie i Sarkar, te Zineldin, uvažavanja upravljanja kvalitetom, kao pristupa kojim se ostvaruje uspjeh u dužem razdoblju polazeći od potreba i želja potrošača i ispunjavanja očekivanja potrošača. Pri tome pružanje zadovoljstva potrošačima s TQM-om temelji se na uključenosti svih zaposlenih na unapređivanju procesa, proizvoda te kulture djelovanja<sup>140</sup>.

Poimanje je kvalitete za različite tržišne subjekte različito. Ovdje se navode samo neki stavovi. Tako je, na primjer, kvaliteta za IBM: *...zadovoljavanje zahtjeva naših potrošača, unutar i izvan organizacije za proizvodima bez pogrešaka, uslugama i poslovnim procesima*. U Xeroxu kvaliteta znači: *susretanje zahtjeva potrošača... Treba točno razumjeti što potrošač zahtijeva od svakog pojedinačnog posla koji se čini za njega*<sup>141</sup>.

Unapređenje proizvoda determinirano je stavom da potrošač definira kvalitetu. Kvaliteta je u dosadašnjim koncepcijama poslovanja bila doživljena tehnički i statistički, odnosno uspoređivale su se karakteristike vlastitog proizvoda s karakteristikama drugih proizvoda ili utvrđivala odstupanja. Danas i ubuduće kvaliteta je definirana od potrošača, a ne od inženjera i statističara. Novi pristup uvažava očekivanja potrošača kao temelj za usporedbu.

Smatra se kako kvalitetni proizvod ima karakteristike koje ga čine izuzetnim i superiornim prema ocjenama potrošača. Unapređenje



Slika 32. Manji broj reklamacija uz primjenu upravljanja kvalitetom<sup>139</sup>

Slika 33. *Kaizen*, na japanskom jeziku znači konstantni napredak<sup>142</sup>

kvalitete ostvaruje se kako poboljšanjem fizičkih, tako i nefizičkih karakteristika ponude. To je proces, a ne trenutni potez, dok se rezultat povećanja kvalitete mjeri na više načina. U primjeni su razne metode, ali je krajnji sudac ipak potrošač. Potrošači su ti koji ponovljenom kupnjom i/ili prenošenjem pozitivnih stavova o proizvodu daju ocjenu kvalitete.

Kvaliteta koju potrošači cijene ostvaruje se i proizvodima koji se razlikuju od konkurencije. To se u prvom redu ostvaruje kroz dodatne usluge koje prate proizvod. Uspjeh se ostvaruje i proizvodom koji je nov za potrošače. Teži se zadovoljavanju potreba i želja koje potrošači nisu jasno definirali.

Naime, mnogi novi proizvodi propadaju jer su prodavači, tj. tržišni subjekti koji stvaraju i plasiraju proizvod, nekritični. Oni smatraju da im je proizvod različit od konkurenata, ali tu prednost potrošači ne registriraju i rezultat je poznat – proizvod nema tržište. Kada potrošač nije u stanju registrirati razliku i prednosti jednog proizvoda pred drugim, te razlike i prednosti niti nema. U tom slučaju potrošači se opredjeljuju na temelju kriterija cijene. Dugoročno gledano, takva rješenja nisu primjerena

niti za onoga koji nudi proizvod na tržištu niti za potrošače. Mjera kvalitete proizvoda ne iskazuje se samo u tehničkom smislu, kao što su trajnost ili pouzdanost, već sposobnošću proizvoda da ispunji ili čak prekorači očekivanja potrošača. Prava mjera kvalitete vezana je za ispunjenje zadovoljstva potrošača. U tom kontekstu javlja se novi trend – TQM (*Total Quality Management*).

### Tendencije razvoja TQM-a

TQM je pristup u kojem su svi zaposlenici uključeni u kontinuirano unapređenje proizvoda i radnih procesa kako bi se ostvarilo zadovoljstvo potrošača i visoka razina kvalitete proizvoda. U tržišnim subjektima koji implementiraju TQM marketinški stručnjaci razvijaju proizvode koje potrošači žele kupovati, dizajneri stvaraju proizvode koje će potrošači željeti koristiti, stručnjaci u proizvodnji u svaki sastavni dio proizvoda ugrađuju kvalitetu, prodajno osoblje prodaje proizvod s obećanim svojstvima, financijski stručnjaci pridonose određivanju cijene koju potrošači prihvaćaju. Mnogi tržišni subjekti shvatili su kako unapređenjem kvalitete osiguravaju temelj za izgradnju konkurentske prednosti. Međutim, počeci TQM-a, koji se vezuju za prve decenije prošlog stoljeća, izgledali su nešto drugačije.

Koncepcija TQM-a svoje izvorište ima u potrebi da se potrošačima isporučuju proizvodi bez pogrešaka, proizvodi koji će ispuniti očekivanja potrošača. U početku ta se zamisao realizirala kontrolom gotovih proizvoda, tj. nakon što su proizvodi bili proizvedeni. Zamisao je bila da se proizvodi s pogreškom



povuku i ne isporučuju potrošačima. U tu svrhu zapošljavali su se inspektori kojima je osnovna zadaća bila kontrolirati gotove proizvode. U to doba, koje se vezuje za prve decenije prošlog stoljeća i proizvodnu eru, angažirano je mnogo osoblja samo na tim poslovima, što je opterećivalo cijenu proizvoda.

U godinama koje slijede uvedena je statistička kontrola kvalitete. Kontrola se nije obavljala na kraju procesa proizvodnje kada su se proizvodi koji nisu odgovarali držali škartom, već se provodila tijekom samog procesa. U tu svrhu razvijen je model kojim se, na temelju statističke vjerojatnosti, kontrolirao proizvod u pojedinim fazama njegovog nastajanja. Iz tog doba poznat je statističar E. W. Deming koji je bio angažiran na nacionalnom programu kvalitete SAD-a za proizvode koji su se koristili u II. svjetskom ratu.

Tretiranje kvalitete kao ključne odrednice kojom se ispunjavaju očekivanja potrošača u SAD-u široko je prisutno i u drugim ekonomijama. Tako je npr. u Japanu, koji je nakon II. svjetskog rata bio opustošen, a bili su uništeni i mnogi industrijski pogoni, pokrenut program ekonomske obnove na učenjima Deminga u koji je ukomponiran program kontinuiranog unapređenja kvalitete<sup>144</sup>. Ta je koncepcija poznata pod nazivom *kaizen*, a odnosi se na proces stalnog studiranja i unapređenja radnih aktivnosti u funkciji unapređenja kvalitete. Implementacija kontinuiranog unapređenja kvalitete dala je rezultate već nakon nekoliko godina, tako da su već u 70-im godinama prošlog stoljeća proizvodi iz Japana bili poznati kao kvalitetni proizvodi. Navedeno je potaklo i vlade drugih zemalja da veću pozornost posvete unapređenju kvalitete. Npr. krajem 80-ih godina, kao dio nacionalnog programa za unapređenje kvalitete, američki je Kongres donio odluku o dodjeljivanju nagrade za kvalitetu poznatu pod nazivom *Malcon Baldrige National Quality Award*<sup>145</sup>. Svrha je nagrade bila promovirati kvalitetu te nagraditi one tržišne subjekte koji su postigli značajna unapređenja u kvaliteti. Slična je situacija u Australiji<sup>146</sup> i Kanadi<sup>147</sup>, gdje se također dodjeljuju nagrade za kvalitetu.

Slična inicijativa deceniju kasnije realizirana je i u Europi kada su zemlje Europske unije 1990. godine donijele ISO standard 9000<sup>148</sup> (*International Standards Organization*), s ciljem da potaknu tržišne subjekte na unapređenje kvalitete svojih proizvoda. Za dobivanje ISO standarda tržišni subjekt moraju proći kroz rigorozne testove u dužem vremenskom razdoblju, a kojima se dokumentira da su postupci normirani i da zaposlenici razumiju i provode proceduru predviđenu ISO standardima. ISO 9000 postao je u preko 150 zemalja svijeta međunarodna referenca, prisutan u upravljanju kvalitetom u poslovnim odnosima između tržišnih subjekata.



Slika 34. Logo organizacije *International Standards organization*<sup>143</sup>

Statistička kontrola kvalitete

Kaizen

*Malcon Baldrige National Quality Award*

ISO 9000 Standard

Tržišni subjekti s ISO 9000 trebaju ispuniti zahtjeve potrošača za kvalitetom, prihvatiti proces kojim se ispunjavaju ciljevi vezani za ispunjavanje zadovoljstva potrošača i stalno unapređenje karakteristika proizvoda.

U cilju poticanja unapređenja kvalitete dodjeljuju se godišnje nagrade za posebno ostvarene uspjehe na unapređenju kvalitete. Nagrada se dodjeljuje pod nazivom *Nagrada za kvalitetu Europe (European Quality Award<sup>149</sup>)* i dodjeljuje se od 1992. godine. Europska nagrada za kvalitetu pokrenula je dodjeljivanje mnogih nacionalnih nagrada za kvalitetu kao što su belgijska<sup>150</sup>, austrijska<sup>151</sup> i češka<sup>152</sup>, nagrada za kvalitetu Velike Britanije<sup>153</sup> i druge. I Hrvatska gospodarska komora (HGK) dodjeljuje godišnje nagrade za postignute rezultate na unapređenju kvalitete pod nazivom *Hrvatska kvaliteta* i *Izvorno hrvatsko*. Znak *Hrvatska kvaliteta* nose hrvatski proizvodi, koji po svim svojim značajkama (sastav, dizajn, ergonomski kriteriji, ekološki kriteriji...) zadovoljavaju visoke svjetske kriterije. Označavanje znakovima pomaže potrošačima u prepoznavanju proizvoda koji se odlikuje natprosječnom kvalitetom. Sustav ocjenjivanja uključuje nepristranu stručnu prosudbu proizvoda, dizajn, ekonomsko-marketinške parametre i sustav osiguravanja kvalitete u proizvodnji.



Slika 35. Znak: Zlatna kuna Hrvatske gospodarske komore<sup>156</sup>

Znak *Izvorno hrvatsko*<sup>154</sup> je viša razina kvalitete u odnosu na znak *Hrvatska kvaliteta* i njega nose autohtoni hrvatski proizvodi koji su rezultat hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacija i invencija. Proizvodi, koji nose znak *Izvorno hrvatsko* moraju biti najmanje na razini kvalitete kao proizvodi sa znakom *Hrvatska kvaliteta*. Sustav ocjenjivanja se nadograđuje kriterijima izvornosti hrvatske tradicije ili inventivnosti<sup>155</sup>.

Npr. nositelj znaka *Hrvatska kvaliteta* za 2005., koji se dodjeljuje proizvodu koji po svojim karakteristikama ulazi u sam svjetski vrh je liker *Maraskino*<sup>157</sup>,

mliječna čokolada *Mikado*<sup>158</sup>, lak za parkete *Cromoden*<sup>159</sup>, sapun *Brač*<sup>160</sup> i drugi<sup>161</sup>.

Znak *Izvorno hrvatsko* u 2005. dodijeljen je tržišnim subjektima kao što su *PIK Rijeka*<sup>162</sup>, *Lura-keksi*<sup>163</sup>, *Saponia*<sup>164</sup>, *TOZ Penkala*<sup>165</sup> i drugi. Hrvatska gospodarska komora dodjeljuje priznanje i za postignutu izvrsnost u poslovanju – *Zlatnu kunu*. *Zlatnu kunu* za 2005. godinu ostvarili su tržišni subjekti *Privredna banka*<sup>166</sup>, *Euroherc osiguranje*<sup>167</sup>, *Dalekovod*<sup>168</sup>, *MSAN Grupa*<sup>169</sup> i *Imago*<sup>170</sup> te četvorica pojedinaca<sup>171</sup>.

European Quality Award

Izvorno Hrvatsko  
Hrvatska kvaliteta

## Zadovoljstvo potrošača u fokusu interesa TQM

U središtu interesa TQM pristupa je ispunjavanje zadovoljstva potrošača. U tu svrhu mnogi tržišni subjekti definiraju program zadovoljstva potrošača i njime mjere ostvarenje uspoređujući odstupanja planiranih i ostvarenih razina zadovoljstva potrošača.

Potrošači prilikom kupnje proizvoda očekuju da će kupljeni proizvod ispuniti njihova očekivanja i pružiti im zadovoljstvo. U slučajevima kada se to ne ostvari potrošač ostaje nezadovoljan i prigodom druge kupnje traži nove izvore za zadovoljavanje svojih potreba. Međutim, kada je potrošač s kupljenim proizvodom ostvario zadovoljstvo i osobito ako je ostvareno zadovoljstvo iznad njegovog očekivanja, tada potrošač postaje vjeran marki proizvoda i prodavaču – proizvođaču proizvoda. Potrošačima je ispunjeno zadovoljstvo ako kupljeni proizvod, osim kvalitete i korektno cijene, nudi nešto više. To više je tzv. dodana vrijednost (*added value*) proizvoda.

Tako npr. tenisač koji se rekreativno bavi tenisom može biti u potrazi za novim reketom. Njegove se potrebe mogu pojednostavljeno iskazati željom da kupi reket kojim će lakše reagirati na loptice koje mu je uputio partner – protivnik s druge strane mreže. Pri tome naziv proizvođača nije bitan, nije bitna niti boja reketa, niti oblik "glave" reketa, niti broj poprečnih i uzdužnih "žica", niti sastav materijala od kojeg je izrađen. Međutim, bitne su mu karakteristike poput snage reketa, kontrole putanje loptice, odnosa težine i balansa, pokretljivosti i komfornosti igranja. U potrazi za teniskim reketom rekreativac se opredijelio za *Wilson nCode* reket koji, u usporedbi s drugim reketima na tržištu, osigurava visoku snagu (85 od 100 jedinica), dobru kontrolu (75 od 100 jedinica), vrlo dobru pokretljivost (80 od 100 jedinica), stabilnost (78 od 100 jedinica) i komforno igranje (79 od 100 jedinica).

Međutim, osjećaj da je ostvarena dodana vrijednost za osobu koja je kupila reket uslijedit će tek nakon nekog vremena korištenja proizvoda, kada provjera karakteristika reketa ukaže da je ostvareno zadovoljstvo iznad očekivanja. Tako je npr. *Wilson nCode n3* model imao dodanu vrijednost za prethodno navedenu osobu jer joj je reket omogućio komfornu igru uz značajnu kontrolu igre te loptice koje se snažno odbijaju prilikom udarca.

Tržišni subjekti teže pružanju dodane vrijednosti potrošačima, tj. isporučuju proizvode čija je vrijednost iznad očekivanja potrošača. Kako bi spoznali reakcije potrošača, neophodno je stalno pratiti njihove stavove o kupljenim proizvodima. Većina tržišnih subjekata, ako to i čini, koristi reaktivne metode, kao što je prihvaćanje usmenih ili pismenih reakcija potrošača. Manji broj tržišnih subjekata to čini na način da koristi proaktivne metode, kao što su ispitivanje reakcije potrošača upitnikom koja se šalje na kućnu adresu, telefonskim intervjuom ili posjetom i neposrednim razgovorom s potrošačem. Proaktivnim pristupom može se prikupiti



Slika 36. Reket tvrtke *Wilson*<sup>172</sup>

Dodana vrijednost  
- *added value*

čitav niz dragocjenih informacija o zadovoljstvu potrošača i razini dodane vrijednosti koju su ostvarili kupnjom proizvoda.

Anketa o zadovoljstvu potrošača raširena je metoda u uslužnim tržišnim subjektima kao što su hotelske kuće, avioprijevoznici, turističke agencije i drugi. Tako npr. tvrtka *Babin kuk*<sup>173</sup> prati reakcije svojih gostiju, a podaci se analiziraju i koriste za ocjenu ispunjenja programa unapređenja zadovoljstva gostiju.

Prikupljene i obrađene informacije o reakcijama potrošača na kupljene proizvode, neovisno o tome radi li se o teniskom reketu ili ljetovanju u Dubrovniku, koriste se za usporedbu s ciljevima koji su postavljeni s tim u svezi. Svrha je analize reakcija potrošača utvrditi karakteristike proizvoda koje je potrebno korigirati kako bi se ispunile potrebe potrošača i to iznad njihovih očekivanja. Naime, očekuje se da će između očekivane i stvarne kvalitete proizvoda postojati određena razlika. Ta razlika može biti pozitivna ili negativna. Pozitivna razlika javlja se u onim slučajevima kada potrošači ocjene da je kvaliteta proizvoda i ostvareno zadovoljstvo s proizvodom iznad njihovog očekivanja. Suprotno tome, negativna razlika javlja se u slučajevima kada prodani proizvod nije ispunio očekivanja potrošača. U takvim slučajevima tržišni subjekti pristupaju modifikaciji programa zadovoljstva potrošača.

Program zadovoljstva potrošača temelji se, dakle, na prethodno utvrđenim kritičnim područjima poslovanja pojedinog tržišnog subjekta i ispravljanju istih kako bi se stvorio proizvod koji će zadovoljiti potrošače.

Npr. to može biti vrijeme potrebno da se reagira s informacijama o korištenju softvera. Vrijeme se ovdje tretira kao karakteristika proizvoda – softvera. Tako npr. tvrtka *Mediterran*<sup>174</sup> proizvodi softver za rezervaciju smještajnih kapaciteta u privatnim apartmanima i sobama. Vlasnici apartmana i privatnih soba nailaze na probleme prigodom korištenja računalnog programa. Oni očekuju da se ti problemi riješe odmah i to pružanjem informacija preko telefona, a ne da se, kao do sada, mora čekati dolazak programera. Tržišni subjekt koji je prodao softver, opterećen drugim problemima, reagira neprimjereno ostavljajući svoje klijente da čekaju nekoliko dana na dolazak programera. Pad prometa dovodi tržišni subjekt u nepovoljnu situaciju, što dovodi do smjene uprave. Novi menadžment pristupio je rješavanju navedenog problema na način da je utvrdio kako je izvor loših poslovnih rezultata u nereagiranju na zahtjeve stalnih klijenata. U tu svrhu odabrali su skupinu svojih klijenata s kojima su raspravili problem i utvrdili koji su činitelji i karakteristike programa značajne za njih, a što je potrebno rješavati odmah, i to putem telefona kad nastane problem u korištenju softvera. U sljedećem koraku nova uprava okupila je stručnjake programere s kojima je tražila rješenje za uočene primjedbe klijenata. Pristupilo se inoviranju programa, što je omogućilo da se određene blokade u programu koje nastanu njegovim korištenjem mogu rješavati telefonskim razgovorom između klijenata i stručnjaka za softver. Nova uprava pratila je rezultate i reakcije klijenata te mjerila dostignutu razinu zadovoljstva inoviranim programom zadovoljstva potrošača. Rezultati su bili obećavajući.

## Proces kontinuiranog unapređenja i usporedba s najboljima

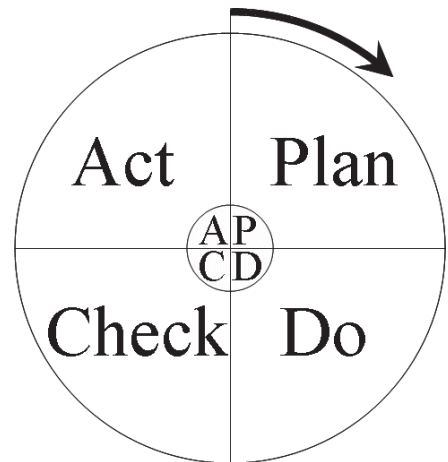
**Kontinuirano unapređenje** je TQM tehnika koja se provodi u cilju unapređenja kvalitete, rokova, efikasnosti i efektivnosti radnih aktivnosti. Kontinuiranim unapređenjem stvara se dodana vrijednost proizvoda kojom se zadovoljavaju potrebe i želje potrošača i iznad njihovih očekivanja.

Implementacija kontinuiranog unapređenja odvija se procesom poznatim po nazivu PDCA (*planning, doing, checking, acting*) ili Demingovim ciklusom. Prva faza odnosi se na planiranje. U njoj djelatnici analiziraju poslove koje obavljaju i planiraju promjene koje je potrebno učiniti za unapređenje tih poslova. U drugoj fazi provode se promjene, dok se u trećoj fazi provjeravaju efekti učinjenih promjena. Na kraju, u četvrtoj fazi dolazi do realizacije aktivnosti koje su unaprijeđene.

U središtu zanimanja procesa kontinuiranog unapređenja je kvaliteta. Kontinuirano unapređenje kvalitete ostvaruje se smanjivanjem vremena za realizaciju neke od operacija koja je dio proizvodnog procesa stvaranja proizvoda, smanjivanjem odstupanja od utvrđenih standarda izvedbe i smanjivanjem nepotrebnog.

**Smanjivanje vremena** za realizaciju neke od operacija koja je vezana za potrošače doživljava se kao nova kvaliteta. Npr. za uslugu izrade fotografija proces se može podijeliti u nekoliko operacija: od primanja filmova na obradu, razvijanja filmova, izrade fotografija do isporuke fotografija. Za potrošača, korisnika usluge, vrijeme je bitan činitelj i utječe na percepciju kvalitete te usluge fotografa. Iz tih razloga može se pristupiti skraćivanju vremena potrebnog od trenutka predaje filmova do trenutka isporuke fotografija i to npr. povećanjem broja djelatnika koji kontaktiraju potrošače prilikom predaje filmova i preuzimanja gotovih slika ili nabavom suvremene tehnologije kojom se brže razvijaju filmovi i izrađuju fotografije ili kombinacijom prve i druge varijante. Smanjivanje vremena potrebnog za navedenu uslugu potrošači će prihvatiti kao novu kvalitetu i po toj osnovi ostvarit će se doprinos zadovoljstvu potrošača.

**Smanjivanje odstupanja** od utvrđenih standarda izvedbe također predstavlja osnovu unapređenja kvalitete. Naime, u procesu stvaranja i plasmana proizvoda dolazi do odstupanja od utvrđenih standarda, bilo da se radi o radnim procesima ili odstupanjima od mjera proizvoda. Cilj je da se odstupanja svedu na minimum ili da se ona anuliraju, ali prije nego što je proizvod gotov, tj. tijekom njegove proizvodnje. Na taj način pridonosi se povećanju kvalitete kroz proces kontinuiranog unapređenja. Npr. tržišni subjekt za izradu zupčanika *JLM*<sup>76</sup> utvrdio je kako zupčanici odstupaju od



Slika 37. Prikaz PDCA ciklusa<sup>175</sup>

Kontinuirano unapređenje

Smanjivanje vremena

Smanjivanje odstupanja

utvrđenih standarda, a navedeno je moglo nastati iz razloga što ulazni materijali nisu odgovarali predviđenim standardima ili je došlo do pogreške u termičkoj obradi materijala nakon izrade zupčanika ili je ljudski činitelj utjecao da gotov proizvod odstupa od standarda. Za *JLM* je mnogo racionalnije da utječe na smanjivanje odstupanja nego da provjerom kvalitete izrade na kraju procesa proizvodnje utvrdi bitna odstupanja od standarda.

**Smanjivanje nepotrebnog** odnosi se na smanjivanje nepotrebnih troškova i gubitaka zbog neučinjenog. Troškovi koji su predmet smanjivanja rezultat su nepotrebno utrošenog vremena, neracionalno korištenog vremena, otpada materijala tijekom proizvodnog procesa, potrebe za dodatnom obukom zaposlenika, reprojektiranja proizvoda zbog loše izvedbe i drugog.

Npr. nepotrebno utrošeno vrijeme javlja se u situaciji kada je na proizvodu potreban popravak. Neracionalno korišteno vrijeme javlja se u situaciji kada se obavlja kontrola gotovih proizvoda.

Smanjivanje nepotrebnog vezano je i za činitelje izvan pojedinih tržišnih subjekata. Tako je npr. moguće da tržišni subjekt zbog loše kvaliteta izgubi tržišni udio, da se smanji prodaja, da se javi negativan publicitet i slično. Na vanjske činitelje teže se utječe, ali smanjivanje nepotrebnog po toj osnovi pridonosi povećanju kvalitete.

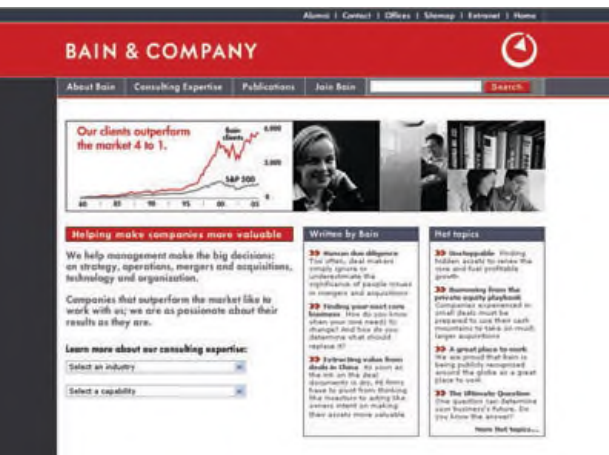
Smatra se kako je primjerenije investirati u stvaranje programa kvalitete nego vrijeme i novac trošiti na smanjivanje nepotrebnog, kako unutar tako i izvan tržišnih subjekata.

## Usporedba s najboljima - Benchmarking

Pored implementacije procesa kontinuiranog unapređenja vrlo je raširena i metoda usporedbe s najboljima, odnosno pristup kojim se pridonosi uvažavanju kvalitete i ukupnosti TQM-a. Usporedba s najboljima tzv. *benchmarking* je

proces kojim se tržišni subjekti uspoređuju s vodećim tržišnim subjektima u djelatnostima u kojima djeluju, a kako bi prikupili informacije nužne za unapređenje poslovanja. Navedeno uključuje učenje od boljih, kako u stvaranju tako i u plasmanu proizvoda. Cilj je spoznati karakteristike koje će osigurati ostvarivanje konkurentske prednosti. Prema rezultatima istraživanja tvrtke *Bain&Co.*<sup>178</sup>, u upravljačkim alatima *benchmarking* se nalazi na trećem mjestu, odmah iza strateškog planiranja (76%), izjava o misiji i viziji (70%), a koristi ga 69% ispitanika<sup>179</sup>.

Termin *benchmarking* nema odgovarajući prijevod<sup>180</sup>, ali se pojam povezuje s pronalaženjem i primjenom najboljih poslovnih



Slika 38. Web-stranica tvrtke *Bain&Co.*<sup>177</sup>

Smanjivanje nepotrebnog

Usporedba s najboljima - Benchmarking

rješenja za ispunjavanje očekivanja potrošača<sup>181</sup>. *Benchmarking* je i potraga za ljudima i organizacijama koje su najbolje u djelatnostima kojima se tržišni subjekt bavi i stavljanje njihovog prilagođenog i obnovljenog znanja u funkciju uspješnog poslovanja tržišnog subjekta<sup>182</sup>.

Proces *benchmarkinga* ostvaruje se kroz više faza. Prema metodologiji koju koristi Europski forum za kvalitetu – *EFQM*<sup>183</sup>, projekt procesnog *benchmarkinga* razlikuje fazu identifikacije procesa koje treba unaprijediti i tržišnih subjekata koji su najbolji u tom području, fazu analize i fazu implementacije. Pri tome proces nije završen i nastavlja se s identifikacijom novih procesa koje treba unaprijediti, kao i tržišnih subjekata koji su najbolji u tom području, i tako u kontinuitetu.

U prvoj fazi identificiraju se procesi koje treba unaprijediti i selektiraju tržišni subjekti za koje je utvrđeno da te procese obavljaju najbolje. Ti se procesi mogu odnositi na npr. razvoj novog proizvoda, rješavanje problematike logistike, prodajne ili postprodajne usluge i drugo.

Tržišni subjekt koji provodi *benchmarking* fokusira se na najznačajnije činitelje koji utječu na odvijanje pojedinog procesa s ciljem stvaranja uvjeta za ostvarivanje konkurentske prednosti i uspjeha u dužem razdoblju. Ako se npr. utvrdilo kako je potrebno unaprijediti proces koji se odnosi na postprodajne usluge, tada marketinški stručnjaci imaju zadatak definirati činitelje koji imaju najznačajniji utjecaj na postprodajne usluge. Npr. marketinški stručnjaci utvrdili su da se postprodajne usluge mogu unaprijediti ako se redefinira način servisiranja i obrade primjedbi potrošača.

Slijedi pronalaženje tržišnog subjekta – konkurenta koji je u pružanju postprodajnih usluga vodeći, s naglaskom na pružanju usluga i reakcije na primjedbe potrošača.

Jednom kada je utvrđeno područje koje treba unaprijediti, odnosno proces koji će biti predmet promatranja, pristupa se analizi prednosti i slabosti vlastitog procesa. Tako npr. ako je proces koji će biti predmet unapređenja vezan za postprodajne usluge, tada se analizama utvrđuje koje su slabosti pružanja postprodajnih usluga, ali i utvrđuje postoje li i neke prednosti – snage tog procesa. Svrha je utvrditi temelj za usporedbu.

Nakon interne analize, pristupa se eksternoj analizi, odnosno analizi odabranog (najboljeg) konkurenta. Analizom se utvrđuje zašto konkurent u tom procesu ostvaruje iznimno dobre rezultate koji ga izdvajaju od drugih. Ako se zadržimo na prethodnom hipotetičkom primjeru tada je moguće da su analize pokazale kako su slabosti postprodajnih usluga u dugom čekanju potrošača na realizaciju servisne usluge, dok se kao eventualnom snagom mogu smatrati kvalitetni serviseri. Analizom najboljeg konkurenta utvrđeno je da on ima razrađen sustav servisiranja koji se temelji na velikom broju neovisnih serviseri koji su zainteresirani za brzu i djelotvornu uslugu koju naplaćuju od tržišnog subjekta s kojim ima dugogodišnje ugovorne odnose.

Identifikacija procesa za unapređenje

Analiza prednosti i nedostataka procesa

U posljednjoj fazi *benchmarkinga* tržišni subjekt implementira rezultate utvrđene analizom. Prethodno definira ciljeve koje novim pristupom želi ostvariti, pristupa unapređenju pojedinih dijelova ili čitavog procesa i, konačno, određuje standarde koje će mjeriti kako bi se utvrdila učinkovitost promjena. Zato se za gore navedeni primjer utvrđuju ciljevi kojima je predviđeno da se čekanje servisne usluge smanji na jedan dan i da zadovoljstvo potrošača pruženom uslugom raste godišnje 20%. U realizaciji promjena tržišni subjekt pristupa pronalaženju i ugovaranju poslovnih odnosa sa serviserima i za prvu godinu utvrđeno je da je potrebno njih 15, a za svaku narednu godinu po 5 novih serviseri. U mjerenju rezultata unapređenja, kao standard koji će se pratiti, bit će broj dana koliko se čeka na servisiranje i povećanje razine zadovoljstva potrošača.



1. Kvaliteta se podrazumijeva kao osnova uspjeha tržišnih subjekata. Objasnite marketinški aspekt kvalitete na odgovarajućem primjeru.
2. Konceptija TQM-a svoje izvorište ima u potrebi da se potrošačima isporučuju proizvodi bez pogreške, proizvodi koji će ispuniti očekivanja potrošača. Kako se razvijala konceptija TQM-a?
3. Raspravite razliku između reaktivnog i proaktivnog pristupa prikupljanja informacija za program zadovoljstva potrošača.
4. Kontinuirano unapređenje kvalitete ostvaruje se smanjivanjem vremena za realizaciju neke od operacija koja je dio proizvodnog procesa stvaranja proizvoda, smanjivanjem odstupanja od utvrđenih standarda izvedbe i smanjivanjem nepotrebnog. Obrazložite navedeno.
5. Proces *benchmarkinga* ostvaruje se kroz tri faze. Prva faza vezuje se za identifikaciju procesa unapređenja i izbor najboljeg tržišnog subjekta u njegovoj implementaciji. U drugoj fazi analiziraju se interni procesi i razina određenih karakteristika u odnosu na najbolje. U trećoj fazi implementiraju se procesi unapređenja. Raspravite navedene faze na primjeru po vašem izboru.

## 2.3. UPRAVLJANJE MARKOM

Marke postoje već stoljećima. Od svojih samih početaka kada se markom nazivao znak kojim se označavalo antičke posude<sup>184</sup> u svrhu raspoznavanja, pa sve do modernog doba, marke su imale utjecaj na potrošača prilikom odluke o kupnji. U posljednjih nekoliko desetljeća vrijednost marke za potrošače i tržišne subjekte se mnogostruko povećala, da bi danas marke zauzimale izrazito bitan značaj u svijesti potrošača, a može se čak tvrditi da su *marke stvaratelji mnijenja novoga svijeta*<sup>185</sup>.

Upravljanje markom obrađuje se kroz isticanje sveobuhvatnosti pojma marka i njezinog značaja, analizu stvaranja jake marke i strategije opstanka tijekom životnog vijeka te, konačno, kroz mjerenje tržišne vrijednosti marke.

### Marka i njezin značaj

Pojam marka proizvoda koristi se na vrlo različite načine i kroz vrlo različite koncepcije, kako među stručnjacima, tako i u široj javnosti. Definiciju pojma je stoga nemoguće jednoznačno odrediti, već se ona proteže od razmjerno plitkih do onih sveobuhvatnih varijanti. Tako npr. prema Američkoj marketing-organizaciji (AMA<sup>186</sup>): *Marka predstavlja ime, pojam, znak, simbol ili drugu osobinu koja označava proizvod ili uslugu jednog ponuđača, te ga diferencira od proizvoda i usluga drugih ponuđača.*

Ovaj aspekt marke koji u fokus stavlja ime i logo ulazi u prvu kategoriju definicija, a najčešće se upotrebljava kada se o marci govori kao o zaštitnom znaku (engl. *trademark*) u kontekstu intelektualnog vlasništva. Međutim, kada se govori o upravljanju markom, takvo shvaćanje marke ulazilo bi u tzv. "proizvod plus" pristup koji marku sagledava kao dodatak proizvodu i kao zadnju odluku u procesu razvoja

proizvoda<sup>188</sup>. To je zastarjeli način sagledavanja marke. Danas uspješni vlasnici marke kada govore o marci podrazumijevaju čitav sustav, odnosno povezani koncept vrijednosti i proizvoda koji je identificiran imenom i setom vlasničkih znakova (logo i ostali simboli<sup>189</sup>). Ovakav holistički pristup procesu razvoja proizvoda bazira se upravo na marci, koju se definira kao obećanje skupa osobina koje netko kupuje i koje pružaju zadovoljstvo, a mogu biti stvarne ili imaginarne, racionalne ili emocionalne, opipljive ili nevidljive<sup>190</sup>. Odnosno, u ovom se pristupu marku sagledava kao ledenjak, gdje je svega 10% ledenjaka marke vidljivo i tu su smješteni elementi poput loga, imena, simbola marke, a preostalih 90% ledenjaka marke se skriva ispod površine



Slika 39. Logo organizacije *American Marketing Association*<sup>187</sup>

Marka  
Proizvod plus  
Holistički pristup

i predstavlja vrijednosti, intelekt i kulturu marke<sup>191</sup>.

Ono po čemu se proizvod s markom razlikuje od proizvoda bez marke i što mu daje vrijednost su potrošačke percepcije i osjećaji o svojstvima proizvoda, o imenu marke, o onome što to ime predstavlja i o tržišnom subjektu iz kojeg potječe<sup>192</sup>. Ipak Kapferer<sup>193</sup> ističe stav mnogih menadžera da marka ne može postojati bez izvrsnog proizvoda (u njegovom širem smislu). S druge strane, podastire argument da tržišni *leaderi* unutar istovrsne kategorije proizvoda najčešće nisu i najizvrsniji proizvodi. Razlog ove prividne kontradikcije je u činjenici da se izvrsni proizvodi pozicioniraju u *premium* segmentu, a taj je segment razmjerno malen u odnosu na cjelokupno tržište. Stoga se zaključuje da svaka marka mora imati svoj prepoznatljivi proizvod, ali to će najčešće biti proizvod koji je najvrjedniji, u smislu odnosa cijene i koristi, za najveći dio ciljnog tržišta.

U doba karakterizirano naglim i nepredvidljivim promjenama, u kakvom se danas nalazimo, ljudi nastoje smanjiti rizik donošenja svakodnevnih odluka opredjeljujući se za isprobana rješenja. U marketinškom okruženju, upravo proizvodi s markom predstavljaju isprobana rješenja. Ti proizvodi osiguravaju nekoliko koristi, kako za potrošače tako i za vlasnike marke, odnosno tržišne subjekte.

Prema Kapfereru<sup>195</sup> marka za potrošača prije svega predstavlja identifikaciju proizvoda, što mu omogućava jasno uočavanje, davanje smisla proizvodu i brzo prepoznavanje proizvoda koji se traži. Ona predstavlja praktičnost u smislu uštede vremena i energije kroz ponovljene kupnje i lojalnost, jamstvo kupnje najboljeg proizvoda za određenu svrhu te jamstvo jednake kvalitete bez obzira gdje i kada se kupuje konkretni proizvod ili usluga. Osim toga, jaka marka koja predstavlja sustav vrijednosti potrošaču pruža i korist označavanja kroz potvrdu njegovog imidža, korist zadovoljstva ostvarenog kroz odnos poznanstva i bliskosti s markom koja se konzumira godinama, hedonističku korist, jer stvara čaroliju prilikom korištenja te u konačnici pruža i korist samoaktualizacije kada marka kroz svoj sustav vrijednosti naglašava etičnost, ekološku osviještenost i društveno odgovorno ponašanje.

Iako većina marki potrošačima istovremeno pruža nekoliko navedenih koristi, pojedine marke posebno naglašavaju jednu od njih. Tako je npr. praktičnost kroz svoj slogan *Ne lutajte okolo, dođite u "Kokolo"*<sup>196</sup> naglasila riječka *Pizzeria – Spaghetteria Kokolo*, dok su etičnost i ekološka dimenzija okosnica misiji SMS-a: *Veličina novostvorene vrijednosti mora biti jednaka veličini zadovoljstva onih*



Slika 40. Primjer pozicioniranja u premium segmentu<sup>194</sup>

Koristi za potrošača



Slika 41. Web-stranica tvrtke Zagrebačka banka<sup>198</sup>

koji su je stvarali čuvajući pritom prirodu u kojoj živimo<sup>197</sup>.

S druge strane, za tržišne subjekte marka predstavlja oznaku identifikacije koja pojednostavljuje rukovanje i praćenje proizvoda niz distribucijski kanal, oznaku koja omogućava zakonsku zaštitu jedinstvenih karakteristika proizvoda, pokazatelja razine kvalitete za zadovoljne potrošače, metodu obogaćivanja proizvoda jedinstvenim asocijacijama, izvor

konkurentne prednosti i financijskih rezultata<sup>199</sup>. Mogućnost obogaćivanja proizvoda jedinstvenom asocijacijom koja se veže uz marku iskoristila je npr. *Erste & Steiermaerkische banka*<sup>200</sup> kojoj je njezin *Neizrecivo dobra banka* oglašavački slogan donio simpatije mnogih klijenata.

### Stvaranje jake marke

Nakon što je utvrđen značaj marke, bitno je definirati što predstavlja jaku marku i kako ona nastaje. Prema marketing menadžerima osobine jake marke su<sup>201</sup>:

- Svjesnost postojanja marke među potrošačima (65% ispitanika)
- Jačina zauzete pozicije u svijesti potrošača, jačina osobnosti, te preciznost i prepoznatljivost imidža marke (39% ispitanika)
- Razina prepoznavanja simbola marke: loga, kôdova, pakiranja (36% ispitanika)
- Autoritet koji marka ima kod potrošača, zanos koji stvara, percipirani status marke i lojalnost potrošača (24% ispitanika).

*Zagrebačka banka*<sup>202</sup> se tako na primjer na svojim web-stranicama pohvalila jačinom marke, objavivši kako od 1997. godine do 2006. istraživanja kontinuirano pokazuju da 92 – 97% građana Hrvatske prepoznaje *Zagrebačku banku* kao najjaču bankarsku marku na tržištu, dok 85% građana asocira *Zagrebačku banku* uz plavu boju<sup>203</sup>.

Kao što je marka puno više od imena, tako je i stvaranje marke puno više od davanja imena proizvodu. Mnogo je konceptualnih modela koji predlažu na koji način stvoriti čvrstu, prepoznatljivu marku. Ti se modeli velikim djelom preklapaju te ističu mnoge zajedničke elemente marke: identitet, vrijednosti, imidž, osobnost, povezanost, bit marke, korist za potrošača i sl. LePla<sup>204</sup> i Parker su na primjer ponudili model integrirane marke u kojem ističu važnost

Koristi za tržišne subjekte

Stvaranje marke

Jaka marka

započinjanja procesa kreiranja čvrste marke duboko u srži organizacije, a ne na razini marke. Kapferer<sup>205</sup> je slično tome predstavio piramidalni Sustav marke (Shema 6), te napomenuo kako potrošači sagledavaju marku od podnožja piramide prema gore, dakle najprije percipiraju proizvod, dok vlasnik marke, kako bi ponudio jaku i konzistentnu marku, procesu njenog kreiranja mora pristupiti od vrha piramide prema dolje, odnosno najprije treba definirati viziju i svrhu marke.

Potrebno je istaknuti da svi autori naglašavaju identitet marke kao bit marke, odnosno ono što je interno ugrađeno u marku. Najjednostavnije bi se identitet mogao definirati kao ono što marka jest. Za razliku od toga, ono što potrošači percipiraju je imidž marke. U procesu prikazivanja i prenošenja identiteta marke potrošaču, vlasnik marke odašilje i

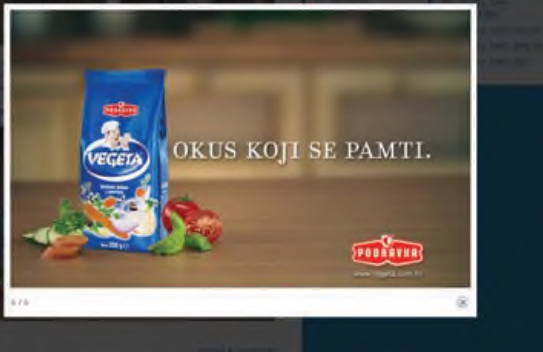
neke neželjene poruke, a također dolazi i do "smetnji" iz mikro i makro okoline i stoga identitet nije identičan imidžu. Imidž je, dakle, rezultat dekodiranja poruka, izvlačenja značenja i interpretiranja znakova<sup>206</sup>. Jasno je stoga da tržišni subjekt najprije mora graditi jasan identitet marke, a tek potom mora pokušati neželjene signale i smetnje iz okoline svesti na minimum, jer ako sâm identitet nije dovoljno jasno definiran, mala je vjerojatnost da će doći do učinkovite izgradnje imidža i pozicioniranja marke u svijesti potrošača. Jasnoću i konzistentnost identiteta marke može se postići prigodom definiranja pozicije u svijesti potrošača na način da se odgovori na pitanje: koja poruka će najbolje diferencirati marku i istovremeno biti privlačna potrošačima?

Aaker<sup>208</sup> također napominje kako je uobičajena pogreška kod stvaranja identiteta marke usredotočiti se samo na karakteristike marke vezane uz proizvod. On u svom sustavu identiteta marke navodi da moderni pristup upravljanju markom predlaže korištenje emotivnih koristi, organizacijskih atributa, osobnosti i simbola marke. Pringle i Thompson<sup>209</sup> odlaze korak dalje i napominju da je već od 80-ih godina prošlog stoljeća u stvaranju marke prisutan tzv. treći val. Prvi val definiraju kao obraćanje potrošačima na racionalnoj osnovi, odnosno isticanje funkcionalnih svojstava proizvoda. Drugi val započinje obraćanjem potrošačima na emotivnoj razini, pri čemu se naglašava korist za potrošača. Treći val odnosi se na povezanost koju marka i potrošač razvijaju na duhovnoj i etičkoj razini, a pri tome se u fokus stvaranja i razvijanja marke stavlja njezina društvena odgovornost i etičnost.



Shema 6. Sustav marke<sup>207</sup>

Sustav marke  
 Identitet marke  
 Imidž  
 Osobnost marke



Slika 42. Web-stranica tvrtke Podravka<sup>211</sup>

S obzirom da se govori o duhovnosti i etičnosti marke, ne može se ne pomisliti kako je marka poprimila neke ljudske osobine. Novija istraživanja u području upravljanja markom se razvijaju upravo u smjeru definiranja osobnosti marke i uloge osobnosti u ukupnom shvaćanju i doživljavanju marke. Iako se s aspekta znanstvenih istraživanja osobnosti tek daje bitniji značaj, u praksi se već u 70-ima osobnost smatrala dobrim načinom prikazivanja identiteta marke, te se "posvajanje" marke od poznate osobe smatralo najboljim načinom oglašavanja<sup>210</sup>. Na taj način se karakter osobe preslikavao na karakter marke. Marku je bilo moguće opisati ljudskim osobinama, a to je kod potrošača poticalo osjećaje koje se može imati samo prema drugoj osobi. U konačnici, potrošači bi kupovali tu marku kako bi preslikali osobnost slavne osobe na sebe<sup>212</sup>. I LePla i Parker<sup>213</sup> govore o osobnosti marke kao o osnovi za emotivni odnos između potrošača i tržišnog subjekta, te ističu da učinkovito definirana osobnost marke mora a) reflektirati marku, b) biti dopadljiva potrošačima, c) ispunjavati potrošačku potrebu za samoizražavanjem, d) biti konzistentna s potrošačkim očekivanjima od marke i e) reflektirati duh kojim će tržišni subjekt pristupiti budućim projektima.

Czerniawski i Maloney<sup>214</sup> tvrde da je jaka marka ona koja živi prema svojoj jasno definiranoj *Izjavi o poziciji marke* u kojoj osobnost marke ima bitnu ulogu. Na primjeru *Vegete* Izjava o poziciji marke bi glasila: *Za domaćice (ciljna skupina) je "Vegeta" (marka) marka izvornog hrvatskog proizvoda koji sadrži jedinstvenu kombinaciju nekoliko vrsta začina i sušenog povrća (konkurentski okvir) koji naglašava aromu glavnih sastojaka jela i samo jedna žličica daje punoću i bogatiji okus slanim jelima (korist). Razlog tomu leži u odabranim prirodnim sastojcima (razlog zašto pruža korist). Marka ima takvu osobnost da se u njezinom društvu bolje jede (osobnost marke)*<sup>215</sup>.

Konačno, Aaker<sup>216</sup> je izvršila najekstenzivnije istraživanje u području osobnosti marke te je u svom istraživanju prepoznala "Pet velikih" dimenzija osobnosti, koje je opisala s 2-4 detaljnije karakteristike:

- Iskrenost (s obje noge na zemlji, častan(na), cjelovit(a), veseo(la))
- Uzbuđenost (smion(a), pun(a) duha, kreativan(na), ukorak s vremenom)
- Kompetenciju (uspješan(na), pouzdan(a), inteligentan(na))
- Profinjenost (više klase, šarmantan(na))
- Čvrstoća (izvan kuće, čvrst(a))

Nakon razmatranja što predstavlja jaku marku, od posebnog je značaja opisati proces izgradnje jake marke. Shema 7 ističe da se marka gradi u četiri koraka i to kako u procesu planiranja kod vlasnika marke, tako i u procesu oživljavanja marke u svijesti potrošača. Iako su često ta dva procesa istovremena, isprepletena i međusobno uvjetovana, vlasnik marke mora biti jedan korak naprijed, kako bi anticipirao pitanja potrošača, te ponudio odgovor na njih i na taj način izgradio jaku marku.

Prva faza u procesu stvaranja jake marke predstavlja definiranje identiteta marke. U toj fazi bitno je imati odgovor na potrošačko pitanje *Tko je marka?*. Odgovor se sastoji u definiranju prepoznatljivosti marke među potrošačima, te stvaranju asocijacija uz određenu kategoriju proizvoda u njihovoj svijesti. Vlasnici marke moraju u ovoj fazi razmišljati na koji način postići da se upravo njihove marke potrošači prisjete u što širem spektru situacija, ali i da ta marka u danim situacijama bude prva koje će se potrošači sjetiti. Npr. *Red Bull*<sup>217</sup> je ovdje učinio izrazito dobar posao jer je prva marka koje se većina potrošača prisjete za vrijeme velikih fizičkih napora, za vrijeme intelektualno intenzivnog razdoblja, prilikom pospanosti u vožnji – jednostavno rečeno kada im nešto treba "dati krila".

U drugoj fazi vlasnik marke treba pripremiti odgovor na pitanje *Što je marka?*, na način da utvrdi ukupno značenje marke u mislima potrošača strateški povezujući opipljive i neopipljive asocijacije marke s određenim svojstvima proizvoda. Tako je npr. u kategoriji bombona *Bronhi*<sup>219</sup> neraskidivo vezan uz asocijaciju da se uz njega "lakše diše". To mu ujedno omogućava i prepoznatljivost u situacijama u kojima bi se inače tradicionalno posezalo za drugom kategorijom proizvoda, lijekovima.

U trećoj fazi ovog procesa mora se osmisliti na koji način ponuditi kvalitetu, kredibilitet i nezamjenjivost, te pobuditi pozitivne osjećaje o marci kod potrošača. Dakle, nije dovoljno da je potrošač samo svjestan postojanja određene marke i da uz nju veže asocijacije, potrošač mora biti voljan doista i izabrati dotičnu marku u danoj situaciji jer je ocjenjuje boljom od konkurencije. Tako npr. *Erste banka*<sup>220</sup> svoje gotovinske kredite predstavlja kao najbolju ponudu na tržištu uz argumentaciju da uzimatelji kredita, osim što ne trebaju jamce i hipoteke, sami biraju dio kredita koji će otplaćivati postupno i dio koji mogu vratiti kada žele. Takvoj ponudi k tomu dodaje i simpatičnu asocijaciju oglašavačkim sloganom *Idem tamo gdje je sve po mom!*.



Slika 43. Web-stranica marke *Red bull*<sup>218</sup>

Proces izgradnje marke

Identitet marke

Značenje marke

Odgovor marke

Konačno, u četvrtoj fazi procesa stvaranje marke odgovara se na potrošačko pitanje *Što u svezi s nama? Koje asocijacije i povezanost s markom želim?*. U ovoj se fazi ustvari pokušava postići da marka mentalno rezonira s potrošačima, odnosno da marka i potrošač razmišljaju na istoj valnoj dužini, jer to omogućava dugotrajnu vezu i lojalnost potrošača. Tako npr. u svojoj viziji *Croatia osiguranje*<sup>221</sup> ističe kako želi da je: *...osiguranici doživljavaju ne samo kao stručno i efikasno društvo koje preuzima njihove rizike, već i kao partnera koji će znati anticipirati njihove potrebe, ponuditi im još bolju uslugu i učiniti onaj dodatni napor koji stvara čvrstu i trajnu vezu nastalu po slobodnom izboru...*



Shema 7. Koraci u stvaranju marke<sup>222</sup>

### Marka kroz životni ciklus

Iako je iz dosadašnje analize jasno kako je marka puno više od dodatka proizvodu, potrebno je napomenuti da ne postoji marka koja prilikom svog lansiranja nije bila usko vezana za određeni proizvod (bilo da se radi o proizvodu, usluzi, ideji ili osobi). U početku je taj proizvod nositelj marke, jer je marka u pravilu rezultat inovacije, i u toj fazi marka gradi svoju prepoznatljivost



i snagu upravo na kvaliteti svog proizvoda. Rast se tada ostvaruje na nekoliko načina<sup>223</sup>:

- Rast kroz postojeće potrošače – poticanje kupnje oglašavanjem i unapređenjem prodaje, ponudom dodatnih distribucijskih kanala, pronalaženjem novih načina uporabe proizvoda
- Rast kroz produljenje linije proizvoda – nuđenje novih veličina, oblika, okusa proizvoda
- Rast kroz inovacije – konstantno ulaganje u istraživanje i razvoj kako bi se proizvod stalno osvježavao detaljima koji olakšavaju rukovanje ili potpuno novim svojstvima

Ipak u jednom trenutku svog životnog ciklusa marka ulazi u fazu kada više ne može crpiti snagu na svojstvima svojih proizvoda. Prvi razlog tome je konkurencija koja nudi jednake proizvode pa se gubi osnova za konkurentsku prednost, a drugi razlog je što marka postaje prepoznatljiva i usko vezana uz jedan proizvod. U tom slučaju marka gotovo da postaje generičko ime za određenu kategoriju proizvoda. Najpoznatiji primjer takve marke u Hrvatskoj je *Digitron*<sup>224</sup>, marka koja se koristi kao sinonim za kalkulator. Dok je to kratkoročno san svake marke, jer omogućava monopolističko širenje unutar jedne kategorije proizvoda, dugoročno gledano marka se na taj način ograničava na inicijalni proizvod i osuđena je na njegov razmjerno kratki životni vijek<sup>226</sup>.

Kako bi izbjegle ovu zamku, marke se moraju spremirati za zrelu fazu svog životnog ciklusa bazirajući diferencijaciju na sve manje opipljivim svojstvima (na koristi za potrošače, na osobnosti marke, na vrijednostima za koje se zalažu i na kraju na svojoj misiji<sup>227</sup>). Samo na taj način marke si osiguravaju dugovječnost i nesmetano širenje na nove proizvodne kategorije. U ovoj je fazi ključna uključenost zaposlenika, njihova vjera i motiviranost markom, jer su oni ti koji u bilo kojem obliku interakcije s potrošačima prenose ideju marke<sup>228</sup>.

Nažalost, u Hrvatskoj je teško pronaći marku koja je dostigla takvu razinu razvoja da se uopće ne veže za određeni proizvod, nego za vrijednost. Stoga će za primjer poslužiti globalno prepoznatljiv *Virgin*<sup>229</sup>, marka britanskog porijekla koja je prešla sve konvencionalne granice proizvodnih kategorija. Vrijednost koju *Virgin* poručuje "protiv konvencija" simbolizira borbu malog čovjeka protiv velikih korporacija, a očituje se u poslovnoj strategiji ulaska na monopolizirana tržišta poput avionskog i tržišta nosačima zvuka. Navedena vrijednost dobro rezonira s potrošačima te oni stoga prate *Virgin* na njenom putu kroz različite djelatnosti<sup>230</sup>. Ovakav ulazak u nove djelatnosti svrstava se u strategiju produljenja marke, koja se razlikuje od produljenja linije proizvoda u tome



Slika 44. Logo marke *Jana*<sup>225</sup>

Rast kroz postojeće potrošače

Rast kroz produljenje linije proizvoda

Rast kroz inovacije

Slika 45. Marka Čokolino tvrtke Podravka<sup>232</sup>

što je karakterizira ulazak u novo konkurentsko okruženje. Tako npr. lansiranje izvorske vode *Jana*<sup>231</sup> od 1 l ulazi u kategoriju produljenja proizvoda, dok bi lansiranje *Jane* od limuna imalo karakteristike produljenja marke, jer se *Jana* tim proizvodom natječe i na tržištu sokova na kojem su novi, različiti konkurenti.

Prilikom sazrijevanja marke i širenjem u nove proizvodne kategorije, vrlo je bitno odlučiti na koji način te koristiti li uopće za novu kategoriju proizvoda postojeću marku. Aaker i Keller<sup>233</sup> u svojoj ekstenzivnoj studiji o produljenju marke, zaključuju kako zbog asocijacija vezanih uz određenu marku, marka ne mora nužno odgovarati novoj kategoriji proizvoda, ali i, što je još kritičnije, krivo pridružena neodgovarajuća kategorija proizvoda može naškoditi postojećoj jakoj marki. Iz tog razloga se tržišni subjekti opredjeljuju za čitav niz različitih strategija korištenja marki. "Kuća marki" i "markom označena kuća" dvije su nasuprotne strategije korištenja marke.

"Kuća marki" označava tržišni subjekt koji za svaku kategoriju proizvoda njeguje zasebnu marku. Prednost ovog pristupa je diversifikacija rizika, odnosno ako se jedan proizvod ne pokaže uspješnim, to neće značiti transfer negativnog imidža na ostale proizvode. S druge strane, ovakav pristup iziskuje visoka financijska ulaganja, jer se svaka marka mora graditi od nule. Od hrvatskih tržišnih subjekata za ovakav pristup je do nedavno bila opredijeljena tvrtka *Lura*<sup>234</sup> koja je za mliječne proizvode nudila marku *Dukat*, za sireve *Sirelu*, za bezalkoholna pića *Voćko*, *Bono*, *Inka* i *Nara*, te za konditorske *Bobi*, *Jadro* i *Moto*, a pri tome ne spominjući svoju korporativnu marku.

"Markom označena kuća" predstavlja strategiju u kojoj se koristi jedna marka za sve proizvode. Rizik ovakve marke je što uvođenje novog neuspjelog proizvoda može naškoditi cjelokupnom imidžu krovne marke. S druge strane, ovaj pristup jamči konzistentnost marke, jer se cjelokupna korporativna komunikacija gradi oko jedne koherentne ideje. *Ledo*<sup>235</sup> je prepoznao prednosti ovakvog pristupa te cjelokupan proizvodni program (sladolede, tijesta, povrće i voće, ribu i gotova jela) predstavlja pod zajedničkom korporativnom markom.

Mnogi tržišni subjekti imaju cijelu kombinaciju korištenih strategija u određivanju marke svojih proizvodima. Zanimljiv je tako primjer *Podravke*<sup>236</sup> koja istovremeno koristi različite strategije uključujući i "kuću marki" i "markom označenu kuću". Naime, *Podravka* je vlasnik robnih marki *Podravke*, *Vegete*, *Lina*, *Čokolina*, *Dolcele*, *Fanta*, *Kvika*, *Studene*, *Studenca*, *Talianetta* i *Fini-Minia*. Međutim, dok se marka *Podravka* javlja na gotovo svim proizvodima, ona je samostalna marka, npr. na juhama u

Kuća marki  
Markom označena kuća  
Kombinirana strategija

vrećicama, na suhomesnatim proizvodima, na ukiseljenim jelima, na sladoledima i sl.; dok je roditeljska marka na *Fini-Mini* instant juhama, na *Fant* umacima, na *Talianetta* tjesteninama i sl. Kod same podmarke *Vegeta* situacija je još složenija, jer se koristi kombinacija *Podravke* kao roditeljske marke na klasičnoj *Vegeti* i *Podravke* kao sporedne marke na *Vegeti mediteran* i *Vegeti twist*. Ipak, *Podravka* je u posljednjih nekoliko godina počela sistematizirati svoje marke, gradeći manji broj jakih marki.

### Mjerenje tržišne vrijednosti marke

Od 80-ih godina prošlog stoljeća tržišna vrijednost subjekata na tržištu je u odnosu na njihovu računovodstvenu vrijednost rasla. Tako je za 500 američkih vodećih kompanija (tzv. S&P 500) početkom 80-ih tržišna vrijednost u odnosu na računovodstvenu bila 40% viša<sup>237</sup>, dok je danas taj odnos stabiliziran na 170%<sup>238</sup>, što znači da je manje od 30% vrijednosti na koju investitori procjenjuju tržišni subjekt bazirano na opipljivoj imovini (tvornice, oprema, nekretnine, sirovine, proizvodi). Preostalih 70% vrijednosti rezultat je *goodwill*a kojem uz vrijednost patenata, baza podataka i sl., značajno pridonosi i vrijednost marki<sup>239</sup>. U tom kontekstu nije iznenađujuće da danas svi ugledniji tržišni subjekti imaju razvijeni sustav za mjerenje vrijednosti svoje marke, a zanimljivo je da vjerojatno niti jedan mjerenje ne čini na jednaki način. Postoje tri osnovna pristupa mjerenja tržišne vrijednosti marke<sup>240</sup>:

- vrijednost marke (ukupna vrijednost marke kao nematerijalne imovine poduzeća – financijski pristup),
- snaga marke (jačina povezanosti potrošača i marke – bihevioristički pristup) i
- opis marke (asocijacije i uvjerenja koja potrošači vezuju uz pojedinu marku – kognitivni pristup).

S obzirom da je tržišna vrijednost marke osobito bitna kod spajanja i preuzimanja tržišnih subjekata, jer determinira veliki dio budućih prihoda, nužno ju je procijeniti što točnije i objektivnije. Iz tog razloga tijekom godina se pojavio veliki broj neovisnih konzultantskih agencija sa svojim složenim sustavima mjerenja vrijednosti marke. Jedna od najpoznatijih agencija je *Interbrand*<sup>241</sup>, koji se ujedno smatra pionikom u vrednovanju marki. On svake godine evaluira svjetske marke i zajedno s časopisom *Business Week*<sup>242</sup> izdaje ljestvicu 100 najjačih globalnih marki. U 2007. godini su to bile *Coca Cola* (s vrijednošću marke procijenjenom na 65 milijardi USD), *Microsoft* (s vrijednošću marke procijenjenom na 59 milijardi USD), te *IBM* (s vrijednošću marke procijenjenom na 57 milijardi USD). Među 10 najjačih globalnih marki, čak sedam ih je porijeklom iz SAD-a, dvije iz Europe (finska *Nokia* i njemački *Mercedes*), a jedna iz Azije (japanska *Toyota*). Također, zanimljivo je primijetiti da su među 100 najjačih marki najzastupljeniji tržišni subjekti koji se bave automobilskom djelatnošću, financijskim uslugama, luksuznim proizvodima i elektronikom

Vrijednost marke

Snaga marke

Opis marke

*Interbrand Business Week*  
Ljestvica jakih marki

Slika 46. Logo marke BAV<sup>245</sup>

i elektroničkom opremom<sup>243</sup>. Metoda koju *Interbrand* koristi je kombinacija financijskih indikatora, procjene o ulozi marke u procesu donošenja kupovne odluke, te jačine marke izražene kroz lojalnost. Ponderirajući te vrijednosti dolazi se do vrijednosti u USD. Ovoj se metodi predbacuje da nije bazirana na kvantificiranim podacima od potrošača i da je djelomično nasumična u pretpostavkama, no unatoč tome *Interbrandovi* podaci se zbog svoje praktičnosti danas

vrlo često koriste<sup>244</sup>.

Osim globalne ljestvice, *Interbrand* rangira i publicira i ljestvice za određene zemlje i njihove nacionalne marke. Za sada nije ponuđena takva ljestvica za hrvatske marke, međutim usluge je od *Interbranda* zatražio *Hrvatski Telekom*<sup>246</sup>. Iako su podaci tajni s obzirom da su rađeni za potrebe klijenta, može se zaključiti kako je ocijenjeno da se ne isplati njegovati i ulagati u domaću marku, jer je *HT* u listopadu 2004. u potpunosti promijenio identitet s narančastog *HT* u globalno prepoznatljivi ružičasti *T-com*, a špekulira se kako je u tu preobrazbu uloženo 50 milijuna kuna<sup>247</sup>.

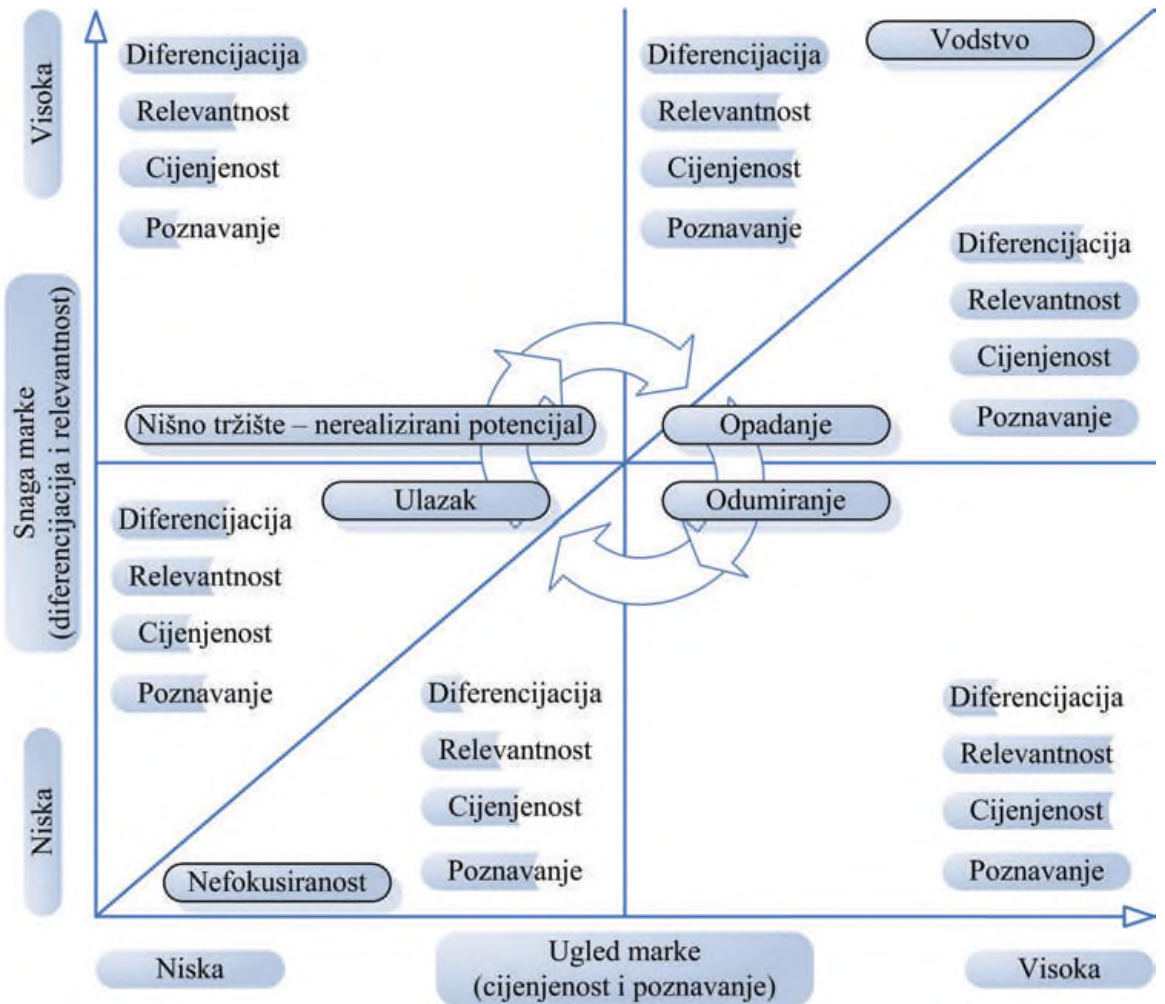
Drugi vrlo poznati kombinirani način mjerenja tržišne vrijednosti marke je *Brand Asset Valuator (BAV)*<sup>248</sup> kojeg kontinuirano od 1993. godine provodi konzultantska kuća *Young & Rubicam*<sup>249</sup>. *BAV*-ovo istraživanje se bazira na ispitivanju percepcije potrošača pomoću upitnika kojim se mjeri 56 pokazatelja vrijednosti marke. Spomenutih 56 pokazatelja se pri obradi podataka grupira u 4 niže opisane dimenzije vrijednosti marke. Najnovija baza podataka se sastoji od 19.500 marki koje je evaluiralo 350.000 potrošača iz 44 zemlje. *BAV* je znatno složenija metoda od *Interbrandove*, no njezina prednost je što je puno korisniji alat u smislu kontrole upravljanja markom i ukazivanja na korekcije koje je nužno provesti kako bi se marka zdravo razvijala kroz svoj životni ciklus.

Na shemi 3 se vidi da *BAV* raspoznaje dvije osnovne dimenzije i njihove četiri poddimenzije: ugled marke (s poddimenzijama cijenjenost i poznavanje) i snagu marke (s poddimenzijama diferencijacija i relevantnost). Dok je kod drugih modela uobičajeno da se vrijednost marke mjeri samo mjerenjem ugleda marke, u *Young and Rubicamu*<sup>250</sup> smatraju kako je ugled posljedični pokazatelj koji reagira na promjene u snazi marke, te je stoga, kako bi se pravilno izmjerila vrijednost marke, esencijalno mjeriti sve četiri poddimenzije vrijednosti marke.

Na shemi 8 se također uočava šest faza životnog ciklusa marke. U svakoj od faza životnog ciklusa, četiri poddimenzije su u različitom odnosu. U prvom dijelu životnog ciklusa (u fazama ulaska i nišnog tržišta), diferencijacija i relevantnost su nositelji razvoja marke, odnosno te dimenzije imaju najviše vrijednosti. Diferencijacija pokazuje koliko se marka razlikuje od konkurencije.

BAV-ova metoda evaluacije marki

Relevantnost pokazuje u kojoj mjeri tržište smatra marku bitnom. Može se reći kako diferencijacija omogućava marki da se ne izgubi u masi, ali kada je postignuta diferencijacija, jedino relevantna marka opstaje na tržištu.



Shema 8. Tržišna vrijednost marke kroz njezin životni ciklus<sup>251</sup>

U srednjem dijelu životnog ciklusa (u fazama vodstva i opadanja) vrijednost marke doseže svoj maksimum, jer su i druge dvije poddimenzije, tj. cijenjenost i poznavanje, dostigle maksimalne vrijednosti. Cijenjenost, koja pokazuje kako tržište doživljava obećanu kvalitetu i sviđa li mu se marka, je moguće potaknuti kod kupaca samo nakon što su ostvarene diferencijacija i relevantnost; međutim, cijenjenost može trajati puno duže i nakon što diferencijacija i relevantnost izbljede. Posljednja poddimenzija, poznavanje, pokazuje koliko su potrošači svjesni marke i koliko razumiju njezin identitet. Ta dimenzija neminovno uslijedi kada

Diferencijacija  
Relevantnost  
Cijenjenost  
Poznavanje

marka postigne visoke vrijednosti na prve tri poddimenzije. Visoko ocijenjeno poznavanje predstavlja jamstvo povezanosti marke i potrošača i to je najvrjednija poddimenzija. Međutim, ona ne može opstati bez da su i preostale tri dimenzije jake.

Konačno odumirući dio životnog ciklusa (odnosno faze odumiranja i nefokusiranosti) započinje znatnim smanjenjem vrijednost diferencijacije, što je jasan pokazatelj, a često i prvo upozorenje da marka blijedi. Nakon diferencijacije znatno smanjenje vrijednosti doživljavaju i ostale poddimenzije vrijednosti marke. Kada sve četiri poddimenzije dožive svoj minimum, marka nema gotovo nikakvu tržišnu vrijednost.

Zaključno se, dakle, može reći da diferencijacija uvijek prva doživljava promjenu (u početku pozitivnu, a kasnije negativnu) i tada kao da šalje impuls na sljedeću poddimenziju, relevantnost, koja onda šalje impuls cijenjenosti, te u konačnici i poznavanju. Sve dok su poddimenzije poredane tako da najvišu vrijednost ima diferencijacija, koju slijedi relevantnost pa cijenjenost, te na kraju poznavanje, očekuje se da će vrijednost marke rasti, odnosno da je marka u prvoj fazi životnog ciklusa. Kada se ovaj redosljed obrne, marka je u opadajućoj fazi životnog ciklusa.

Podaci koji se mogu pronaći za hrvatske marke još uvijek su šturi, a agregirana mjerenja se rade samo na osnovi potrošačke svjesnosti o postojanju marke. Tako npr., prema anketi marketinške agencije *Media Net*<sup>253</sup>, provedenoj

na uzorku od 400 ispitanika iz cijele Hrvatske starijih od 18 godina, kao najjače hrvatske marke ispitanici su naveli: *Podravku* 44%, *Kraš* 42%, *Dukat* 25%, *Vindiju* 24 % i *Gavrilović* 24%<sup>254</sup>. Sličnu evaluaciju redovito provodi i *PGM projekt*<sup>255</sup>, koji mjeri uspješnost marke prema indikatorima kao što su prepoznatljivost, iskustvo, učestalost uporabe, udio potrošača, tržišni udio, primarna upotreba, cijena, distribucija, snaga marke. U prvoj polovici 2006. godine u Hrvatskoj su prema *PGM projektu* najuspješniji bili sljedeći proizvodi s markom<sup>256</sup>: *Zvijezda* ulje, *Vegeta*, *Coca-Cola*, *Orbit*, *Gillette* britvice, *Zvijezda* majoneza, *Frank* klasična kava, *Ariel*, *Milka*, *Jamnica* gazirana voda. Priroda pitanja u ovom istraživanju dozvoljava i uključivanje stranih marki. Prema oba istraživanja se vidi da su u Hrvatskoj proizvodi svakodnevne potrošnje (prehrana, osobna njega i njega domaćinstva) jedine zastupljene kategorije proizvoda, što je zanimljivo istaknuti jer je u suprotnosti s globalnim *Interbrandovim* rezultatima.



Slika 47. Prepoznatljiv vizualni identitet je neophodan za uspješnost marke<sup>252</sup>

1. Nabrojite nekoliko hrvatskih marki za koje se može reći da su samo razlikovno svojstvo proizvoda, te nekoliko marki za koje smatrate da predstavljaju integrirani sustav vrijednosti.
2. Funkcije koje marka pruža korisniku su identifikacija, praktičnost, jamstvo, optimizacija, označavanje, kontinuitet, hedonizam i etika. Koje od funkcija su vama kao potrošaču najbitnije kod kupnje konvencionalnih, *shopping* i specijalnih proizvoda?
3. Prema 65% marketing menadžera, osobina jake marke je svjesnost o postojanju marke među potrošačima. Je li ovaj kriterij dovoljan za proglasiti marku jakom? Prokomentirajte razliku između poznate i jake marke.
4. Razlikuje se 15 dimenzija osobnosti. Imajući u vidu svoje osobine, pokušajte pronaći sebi srodnu marku.
5. Analizirajte *BAV* model, te za svaku od šest faza životnog ciklusa navedite po jedan primjer marke imajući u vidu diferencijaciju, relevantnost, cijenjenost i poznavanje danih marki.

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNI MARKETING

Poslovanje tržišnih subjekata pod utjecajem je mnogih promjena i trendova. Važni utjecaji dolaze iz okruženja, od raznih interesnih skupina, kao što su građani koji svojom aktivnošću usmjeravaju lokalnu i širu zajednicu, zatim od potrošača, dioničara i drugih interesnih skupina. Usklađivane razvoja tržišnog subjekta s interesima ostalih interesnih skupina postaje sve složenije. Javlja se potreba za promatranjem napretka u kontekstu društveno odgovornog marketinga, kojim se ustvari usklađuju ciljevi tržišnog subjekta s ciljevima razvoja interesnih skupina. Proizlazi da tržišni subjekt nema samo temeljnu zadaću ostvarivati dobit na temelju zadovoljavanja potreba i želja potrošača, već pri tome ispunjava i ciljeve ostalih interesnih skupina. U tom kontekstu u nastavku se raspravlja o društvenom odgovornom poslovanju (3.1.) i njegovim sastavnicama etičkom poslovanju (3.2.), ekološki prihvatljivom napretku (3.3.), konzumerizmu i zaštiti potrošača (3.4.).

#### 3.1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Tržišni subjekti u ispunjavanju osnovne funkcije – gospodarenja svojom djelatnošću izravno ili neizravno utječu na ljude, zajednicu i okolinu u kojoj djeluju. Negativni utjecaj na ljude, zajednicu i okolinu treba što prije prepoznati i korigirati. Navedeno se ostvaruje društveno odgovornim poslovanjem, što ne znači da tržišni subjekt zanemaruje svoj primarni cilj i zadatak, već da se treba uspostaviti ravnoteža između koristi koje ostvaruje te troškova i šteta koje nastaju. Društveno odgovorno poslovanje analizira se obradom osnove i vrsta društveno odgovornog poslovanja, te raspravom o marketing-pristupu društveno odgovornom poslovanju.

##### Osnova društveno odgovornog poslovanja

Nema jedinstvenog stava o tome treba li se regulirati poslovanje tržišnih subjekata i na taj način pridonijeti višoj razini društveno odgovornog poslovanja ili je za to dovoljan mehanizam slobodnog tržišta. S tim u svezi razlikuju se dva pristupa pitanju društvene odgovornosti. Prvi pristup je na tragu teorije "nevidljive ruke" Adama Smitha, a zagovaraju ga pristalice slobodnog poduzetništva, koji tvrde da politika *laissez-faire* dovodi do najboljih rezultata, kako za pojedince, tako i za zajednicu. Kroz kontinuiranu težnju za postizanjem što boljeg vlastitog položaja i maksimiranja dobiti, tržišni subjekti unapređuju poslovanje, te osim poboljšanja vlastitog položaja pridonose i ukupnom bogatstvu i dobrobiti društva kao cjeline. Prema tim stavovima smatra se da tržište kao najefikasniji mehanizam za alokaciju resursa može učinkovito regulirati i druge potrebe stanovništva, kao što je briga za potrošača, kvaliteta okoliša ili etično poslovanje.



Suprotno je stajalište zagovornika državne intervencije prema kojima su tržišni subjekti vođeni motivom maksimiranja dobiti skloni neprihvatljivom ponašanju. Takvo neprimjereno poslovanje može prouzrokovati štete lokalnoj zajednici i društvu. Te štete mogu biti i veće od ukupne koristi koja se ostvari. U cilju izbjegavanja mogućih šteta za okoliš i život stanovnika, zagovornici takvog pristupa smatraju nužnim kontrolirati ponašanje tržišnih subjekata. Međutim, poslovni život je mnogo složeniji i nije moguće prihvatiti niti prvi niti drugi ekstremni pristup. Rješenje se nalazi negdje u njihovoj kombinaciji iz razloga što je razvoj tržišnih subjekata determiniran aktivnostima raznih interesnih skupina.



Slika 48. Donacije mogu biti dobar primjer društveno odgovornog poslovanja<sup>257</sup>

Interesne skupine, svaka ponaosob, zastupaju i štite svoje interese u odnosu na poslovanje određenog tržišnog subjekta.

U interesne skupine pored potrošača, dobavljača, posrednika, konkurenata, pripadaju i zaposlenici, dioničari te lokalna i šira zajednica. Uvažavajući stav Posta, Fredericka i Davisa, potrebno je razlikovati primarne i sekundarne interesne skupine<sup>258</sup>. Prema tim autorima u primarne interesne skupine pripadaju potrošači, zaposlenici, dioničari, dobavljači, konkurenti, investitori i veletrgovci, tj. svi subjekti od neposrednog utjecaja na poslovanje tržišnog subjekta. U sekundarne interesne skupine pripadaju stručne institucije, aktivisti, javno mišljenje, mediji, vlast u zemlji i vlast u inozemstvu gdje djeluju tržišni subjekti i lokalna zajednica.

Brojnost i raznolikost pojedinih interesnih skupina determinira reakcije i ponašanje tržišnih subjekata, pri čemu primarne interesne skupine pretežito determiniraju tržišne, dok sekundarne interesne skupine determiniraju netržišne odnose. Interesne skupine svoj utjecaj na poslovanje tržišnog subjekta crpe iz snage glasovanja, ekonomske i političke snage<sup>259</sup>. Tako npr. dioničari svojim glasovima usmjeravaju daljnje poslovanje pojedinog tržišnog subjekta, a potrošači, dobavljači i posrednici pridonose njegovoj ekonomskoj snazi, dok se snaga vlasti iskazuje kroz političko djelovanje na različitim razinama, čime se potiče ili ograničava poslovanje.

Interesne skupine su, načelno, vrlo osjetljive na poslovanje tržišnog subjekta koje, s obzirom na sve širu prisutnost informatičke tehnologije, postaje transparentnije. Iz tih se razloga eventualno društveno neprihvatljivo poslovanje vrlo brzo registrira i informacija o društveno neprihvatljivom poslovanju brzo se širi među interesnim skupinama. Jednom registrirano, takvo poslovanje, neovisno o tome radi li se o povredi etičkih normi, neprimjerenoj zaštiti okoliša,

Primarne interesne skupine

Sekundarne interesne skupine



Slika 49. Ugovor ima pravnu, a trebao bi imati i moralnu odgovornost<sup>260</sup>

korupciji ili slično, nailazi na osudu i stvara lošu sliku o tržišnom subjektu. Kako bi se izbjegle takve situacije, tržišni subjekti pristupaju društveno odgovornom poslovanju pod kojim se podrazumijeva način na koji se usuglašavaju vrijednosti i ponašanja tržišnog subjekta s očekivanjima i potrebama interesnih skupina.

### Vrste društveno odgovornog poslovanja

Ključne dimenzije društveno odgovornog poslovanja kojima se ispunjavaju obveze prema društvu vezuju se za ekološku svjesnost, uključenost dioničara, uvažavanje

standarda rada, razvoj odnosa s radnicima i zajednicom, uvažavanje društvenih vrijednosti i ljudskih prava<sup>261</sup>.

Na taj se način ustvari potiče odgovorna poslovna praksa koja pridonosi ostvarivanju koristi i vrijednosti u gospodarstvu i društvu. Razvojem na tim osnovama maksimizira se pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, odnosno minimiziraju negativni učinci poslovanja na društvo. Potreba za uvažavanjem društveno odgovornog poslovanja može se argumentirati i rezultatima istraživanja koja ukazuju da građani smatraju kako se tržišni subjekti ne smiju isključivo orijentirati na ostvarivanje dobiti (90% ispitanika), kako se stav o pojedinom tržišnom subjektu gradi ovisno o razini njegove društveno prihvatljive poslovne prakse (60 % ispitanika), a dio njih izbjegava kupovanje proizvoda od tržišnih subjekata koji su društveno neodgovorni<sup>262</sup>.

Uvažavajući interese i utjecaje interesnih skupina tržišni subjekti razvijaju (ostvaruju) četiri vrste društvene odgovornosti: ekonomsku, pravnu, etičku i odgovornost prema zajednici<sup>263</sup>.

Ekonomska odgovornost proizlazi iz svrhe postojanja tržišnog subjekta koja je, prema marketinškoj koncepciji, ostvarivanje dobiti zadovoljavanjem potreba potrošača. Na tim temeljima priskrbljuju se sredstva za investiranje i razvoj kako bi se zadovoljili ne samo kratkoročni ciljevi, već i oni dugoročni. Dugoročni ciljevi su, u pravilu, vezani za ostvarivanje održive konkurentske prednosti za koju je potrebno stalno inoviranje znanja i ulaganje u unapređivanje poslovanja, što se smatra ekonomskom odgovornošću tržišnog subjekta.

Pravna odgovornost tržišnog subjekta manifestira se uvažavanjem propisa koji se donose na više razina državne vlasti. Obveza je tržišnog subjekta da se pridržava propisa, odnosno utvrđenih pravila ponašanja koja su jedinstvena za sve subjekte na tržištu. Propisima se reguliraju odnosi koji su od općeg –

Ekonomska  
odgovornost

Pravna odgovornost

društvenog interesa, kao npr. zaštita na radu, zaštita potrošača te zaštita okoliša, i utvrđuju minimalni kriteriji vezano za postupanje tržišnih subjekata. Za tržišne subjekte koji ne uvažavaju ili ne postupaju po propisima predviđene su sankcije, najčešće izražene u novčanim kaznama, a u težim slučajevima i utvrđivanje krivične odgovornosti članova uprave.

Etička odgovornost tržišnog subjekta nije propisana. Etička odgovornost se podrazumijeva, a rezultat je općih vrijednosti i korektnog ponašanja tržišnog subjekta u obavljanju djelatnosti. Tržišni subjekt se smatra odgovornim kada postoji interakcija postupanja u poslovanju i etike. Prilikom procjene etičnosti poslovnog postupanja uspoređuje se neispravno postupanje u odnosu na ispravno postupanje u poslovanju. Mnogi tržišni subjekte u tu svrhu donijeli su kodeks etičkog ponašanja kojim se definiraju pravila ponašanja i koji je temelj za procjenu ispravnog/neispravnog postupanja.

Uvažavajući interese i utjecaje interesnih skupina, tržišni subjekte razvijaju i odgovornost prema zajednici u kojoj djeluju. Društvena odgovornost prema zajednici očituje se doprinosima zajednici, odnosno njenim dijelovima i to sponzoriranjem ili donacijama za društveno vrijedne ili društveno potrebne aktivnosti. Npr. sponzoriraju se subjekte koji organiziraju društveno vrijedne aktivnosti ili doniraju društveno vrijedne aktivnosti, kao što je npr. sponzoriranje kazališta HNK *Ivana pl. Zajca* u Rijeci ili npr. aktivnosti udruge za zaštitu od nasilja u obitelji ili udruge za zaštitu životinja i sl. Na taj se način pridonosi razvoju zajednice ili njenih dijelova, ali izgrađuje i imidž tržišnog subjekta koji, u konačnici, pridonosi razvoju.



Slika 50. Zgrada HNK *Ivana pl. Zajca*<sup>264</sup>

### Marketing-pristup društveno odgovornom poslovanju

Društveno odgovorno poslovanje nije prisutno u svim tržišnim subjektima. Smatra se da samo manji broj tržišnih subjekata ima razrađenu strategiju prema društveno odgovornom poslovanju. Rezultati istraživanja ukazuju kako tržišni subjekte koji uvažavaju i provode društveno odgovorno poslovanje svoj odnos prema društvu temelje na viziji u kojoj je taj odnos jasno iskazan, na stavu menadžmenta prema društveno odgovornom poslovanju, na širenju znanja i informacija unutar tržišnog subjekta o vrijednosti društveno odgovornog poslovanja i na motivaciji zaposlenih za društveno odgovorno ponašanje u obavljanju svojih zadataka<sup>265</sup>.

Etička  
odgovornost

Odgovornost prema  
zajednici

Polazište za usklađivanje tržišnog subjekta s postavkama društveno odgovornog poslovanja vezano je za definiranje vizije u kojoj su ugrađeni elementi društveno odgovornog poslovanja. Menadžment tržišnog subjekta na temelju jasno definirane vizije poduzima korake za njenu realizaciju. U tu svrhu osiguravaju se potrebna sredstva i kadrovi nužni za transformaciju poslovanja koje u središtu interesa ima društveno odgovorno poslovanje. Realizacija vizije u kojoj se poslovanje usmjerava prema društveno odgovornom poslovanju nailazi na prepreke. Te se prepreke postupno savladavaju na temelju znanja o društveno odgovornom poslovanju, koje se stječe na kontinuiranoj osnovi. Novo znanje o društveno odgovornom poslovanju potrebno je širiti na svim razinama upravljanja unutar tržišnog subjekta. U tu se svrhu organiziranje radionica i seminara drži najprihvatljivijim oblikom transfera znanja. Motivacija zaposlenih je bitan element koji osigurava brzo i učinkovito prihvaćanje društveno odgovornog poslovanja na svim razinama, od uprave do neposrednih djelatnika. Motivacija se ostvaruje isticanjem najboljih u implementaciji društveno odgovornog poslovanja, razmjenom iskustava i poticanjem inoviranja znanja, ali i vrlo pragmatičnim pristupom – dodatnim nagrađivanjem zaposlenih.

U temelju reakcije tržišnog subjekta u kontekstu društveno odgovornog poslovanja mogu biti:

- Negativne marketing-strategije, tj. društveno neodgovorno ponašanje
- Neaktivne marketing-strategije, tj. nema društveno odgovornog ponašanja
- Reaktivne marketing-strategije, tj. reagira se s društveno odgovornim ponašanjem na temelju poticaja iz okruženja
- Proaktivne marketing-strategije, tj. društveno odgovorno ponašanje temeljeno na prethodno utvrđenim utjecajima i trendovima,
- Strategije marketinga temeljene na razvoju partnerstva, tj. društveno odgovorno ponašanje u suradnji i u zajedništvu s interesnim skupinama.

**Negativnu marketing-strategiju** provode tržišni subjekti koji unose u proizvodni proces input veličina neprimjerene kvalitete<sup>266</sup>. Tako se npr. unos nekvalitetnih sirovina, repromaterijala ili drugih inputa u proizvodni proces, koje uzrokuju smanjivanje vijeka trajanja proizvoda, smatra negativnim pristupom. Negativne reakcije rezultat su i unošenja jeftinijih sirovina, repromaterijala i drugih input veličina koje su jeftinije jer sadrže opasne sastojke, kao što su npr. kancerogeni sastojci. Negativnim reakcijama tržišnog subjekta ocjenjuju se i one kojima se stvaraju proizvodi koji nisu potrebni, proizvodi loše kvalitete, proizvodi koji su potencijalno štetni za pojedinca ili društvo u cjelini. Također, se negativnim imputom smatra i kada se stvaraju proizvodi na temelju nedovoljnog proučavanja informacija s tržišta ili kada se

koristi ne prepoznaju i ne reagira se na informacije s tržišta koje ukazuju na potrebe koje su ekološki neprihvatljive ili štetne za pojedinca ili širu zajednicu. Navedeni uvjeti, pojedinačno ili u kombinaciji, mogu stvoriti situacije koje su društveno neprihvatljive. Takve situacije ponekad nisu odmah prepoznate i nemaju neposredan utjecaj, ali svakako u skoroj budućnosti dovode do negativnosti za društvo i šteta koje se kad-tad moraju sanirati.



Slika 51. Nekvalitetne sirovine mogu imati i štetne posljedice<sup>267</sup>

### **Neaktivna marketing-strategija**

vezuje se za tržišne subjekte koji ne razvijaju društveno odgovorno poslovanje, odnosno imaju indiferentan odnos prema društveno odgovornom poslovanju. Naime, u primjeni marketing-strategije tržišni subjekti ne reagiraju u kontekstu društveno odgovornog ponašanja, odnosno reakcija nije izražena niti kao pozitivna niti kao negativna. Neaktivnost koja proizlazi iz takvih marketing strategija posljedica je preopterećenosti menadžmenta koji "nema vremena" za pronalaženje primjerenijih odnosa i za unapređenje odnosa prema široj zajednici – društvu. Pri tome mali poduzetnici, osobito u raznim uslužnim djelatnostima kao što su npr. trgovina i ugostiteljstvo, imaju manju mogućnost za društveno odgovorno ponašanje. Naime, mali trgovački tržišni subjekt ili ugostiteljski obrt može prodavati piće koje nije adekvatno testirano i sadrži sastojke koji mogu biti štetni za zdravlje potrošača i gostiju, tj. ponaša se društveno neodgovorno iako on na to ne može utjecati jer takav mali poduzetnik nije mogao znati i zbog toga niti preventivno reagirati.

**Reaktivnu marketing-strategiju** koriste oni tržišni subjekti koji prate promjene u okolini te reagiraju tek kada one nastanu. Reakcije tržišnog subjekta rezultat su utjecaja interesnih skupina, bilo da se radi o primarnim interesnim skupinama s neposrednim utjecajem koji dolazi od npr. potrošača, dobavljača i konkurenata. Tržišni subjekti reagiraju i na utjecaje koji dolaze od sekundarnih interesnih skupina, odnosno reagiraju na posredne utjecaje koji dolaze npr. od medija i/ili lokalne zajednice. Npr. lokalna zajednica uz potporu medija senzibilizira širu javnost, što utječe na reakciju tržišnog subjekta i promjenu njegovog poslovnog ponašanja u kontekstu društveno odgovornog ponašanja. Reakcije tržišnog subjekta rezultat su informacija koje se akumuliraju u razdoblju nakon što je određeni proizvod lansiran na tržište i kada informacije ukazuju o nepravilnostima i/ili štetnosti proizvoda. Javnost negativno reagira na takve pojave, čime se sprečava da štetu ima veći broj potrošača i, u konačnici, društvo u cjelini. U nekim slučajevima potrebna je i reakcija pravne države na način da tržišne subjekte koji nisu izvršili potrebna testiranja i ostale provjere ispravnosti proizvoda sankcionira ili prisili na nadoknadu štetu oštećenima.

Neaktivna  
marketing-  
strategija

Reaktivna  
marketing-  
strategija

**Proaktivnu marketing strategiju** u kontekstu društveno odgovornog poslovanja provodi tržišni subjekt koji na redovitoj osnovi prati promjene u okruženju i prilagođava vlastito poslovanje novonastalim uvjetima. Proaktivnom strategijom marketinga tržišni subjekt predviđa i planira prilagodbu društveno odgovornom poslovanju. Navedeno se smatra pozitivnim pristupom, osim u situacijama kada se na tim osnovama utječe na promjene i manipulira određenim interesnim skupinama u cilju bržeg razvoja i ostvarivanja veće dobiti. Proaktivnom marketing-strategijom tržišni subjekt nastupa na tržištu s novim proizvodom na temelju prethodno istraženih potreba i želja potrošača, ali i procjene društvene osjetljivosti proizvoda. Za novi proizvod nakon njegove konceptualizacije korisno je razviti karakteristike proizvoda kojima se uvažavaju kriteriji društveno odgovornog poslovanja. Na tim



Slika 52. Prikupljanje objektivnih mišljenja može pomoći u proaktivnoj marketing strategiji<sup>268</sup>

temeljima stvoreni proizvod se prije lansiranja na tržište testira i provjerava njegova dimenzija društveno odgovornog proizvoda. Testiranje se ostvaruje korištenjem fokus grupa, panela potrošača ili metodom testiranja tržišta. Testiranjem novog proizvoda procjenjuju se mogući negativni učinci na društveno odgovorno poslovanje i smanjuje rizik negativnih efekata neprimjerene poslovne prakse. Na taj se način u fazi stvaranja novog proizvoda povećavaju troškovi, ali su u konačnici takvim pristupom oni zbirno manji. Troškovi su manji jer nije potrebno sanirati štete koje mogu nastati zbog društveno neprihvatljive prakse.

U tom kontekstu moguće je promatrati i analizirati razliku između marketing- prakse čiji su ciljevi kratkoročno usmjereni u usporedbi s marketing-praksom čiji su ciljevi dugoročno usmjereni. Marketing-praksa čiji su ciljevi kratkoročno usmjereni karakterizirana je zadovoljavanjem potrošača u kratkom roku. Poslovanje na tim osnovama može zadovoljiti trenutne potrebe potrošača i ostvariti dobit, ali na dužoj osnovi čini se šteta te se takvo poslovanje smatra društveno neodgovornim. Tako npr. tržišni subjekt može zadovoljiti potrošače i ostvariti dobit proizvodnjom i prodajom proizvoda koji je ekološki ili zdravstveno neispravan. Međutim, takvo poslovanje koje je društveno neodgovorno u dužem razdoblju utječe na čovjekovo zdravlje i društvo se mora pobrinuti za sanaciju situacije, što u konačnici iziskuje visoke troškove.

**Interaktivnu marketing-strategiju** koriste oni tržišni subjekti koji usklađuju svoje poslovanje s ostalim subjektima iz poslovnog okruženja prvenstveno potrošačima, ali i dobavljačima, posrednicima, lokalnom zajednicom, politikom te drugim interesnim

Proaktivna  
marketing-  
strategija

Interaktivna  
marketing-  
strategija

skupinama. Takvi tržišni subjekti istražuju promjene u okruženju, prilagođavaju se tim promjenama i ciljeve poslovanja usklađuju s ostalim subjektima na tržištu u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. Navedeno čine u suglasju i u zajedništvu s interesnim skupinama. Na taj se način usklađuju očekivanja interesnih skupina i šire zajednice s mogućnostima tržišnog subjekta. Proizlazi da se jedino interaktivnom marketing-strategijom stvaraju i razvijaju partnerski odnosi, napredak tržišnog subjekta te sklad u primjeni društveno odgovornog poslovanja.

Neaktivnom, reaktivnom ili proaktivnom marketing-strategijom tržišni subjekt u kraćem roku ostvaruje bolje poslovne rezultate, ali dugoročno, u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, rezultati su upitni. Iz navedenog se može zaključiti da se interaktivnom marketing-strategijom u čijoj osnovi je društveno odgovorno poslovanje ispunjavanju razvojni interesi, kako tržišnog subjekta tako i dobiti društva.

Na marketing-strategije društveno odgovornog poslovanja utjecaj dolazi od više različitih društvenih pokreta od kojih je najizraženiji onaj vezan za zaštitu prirode, uvažavanje etičkih normi u poslovanju i zaštitu potrošača, a to je konzumerizam. Tako npr. nekontrolirano iskorištavanje nedostatnih resursa kao što su šume, vode, minerali i slično, te uništavanje okoliša emisijom štetnih plinova u atmosferu, zagađenje voda i zraka, bitno narušavaju odnose u društvu i provociraju reakciju javnosti i interesnih skupina. Tržišni subjekt pod takvim utjecajem modificira poslovanje uključivanjem u žarište poslovanja pored potreba potrošača i njegov dugoročni interes koji uključuje brigu za zaštitu okoline u kojoj živi.

Nadalje, poslovanje i poslovne odluke moraju biti društveno odgovorni i temeljeni na etici. Etičnost u poslovanju s gledišta potrošača znači ponuditi pravu vrijednost za traženu cijenu i obvezu istinite informacije o svim bitnim osobinama proizvoda. Sa stajališta konkurencije, to je poslovanje sukladno pravilima dobrog poslovnog ponašanja, a sa stajališta šire javnosti njegovanje dobrog ukusa, moralnih načela, kulturnih vrijednosti, poštovanja tradicije i običaja u prikazivanju proizvoda i u ukupnom poslovanju<sup>269</sup>.

Utjecaj na društveno odgovorno poslovanje dolazi i od pokreta koji se naziva konzumerizam. Konzumerizam je pokret koji je rezultirao organiziranom reakcijom građana na neprimjerenu praksu tržišnih subjekata kako bi se zaštitili interesi građana. Tako je npr. pojačan interes gospodarstva za upoznavanje potreba i želja potrošača doveo do ekspanzije istraživanja čiji su se rezultati ponekad koristili neprimjereno i s negativnostima. Negativnosti se vezuju za korištenje informacija u funkciji uvjeravanja, pa čak i manipuliranja potrošačima.

U nastavku se elaboriraju specifičnosti navedenih dimenzija društvenog odgovornog marketinga raspravom o etičnom poslovanju, ekološki prihvatljivom razvitku i konzumerizmu.

**TEZE ZA RASPRAVU**

1. Razlikuju se dva pristupa u raspravi vezano za društvenu odgovornost. Prvi zagovaraju pristalice slobodnog poduzetništva, a drugi pristalice državne intervencije. U čemu je razlika?
2. Razlikuju se primarne i sekundarne interesne skupine koje utječu na ponašanje tržišnog subjekta. Kako utječe prva, a kako druga skupina na društveno odgovorno poslovanje tržišnog subjekta?
3. Zbog utjecaja interesnih skupina tržišni subjekti razvijaju četiri vrste društvene odgovornosti: ekonomsku, pravnu, etičku i odgovornost prema zajednici. Objasnite.
4. Reakcije tržišnog subjekta u kontekstu društveno odgovornog poslovanja mogu biti od negativne marketing-strategije do razvoja partnerstva. Analizirajte svaku strategiju ponaosob.
5. Na marketing-strategije društveno odgovornog poslovanja utječe uvažavanje etičkih normi u poslovanju, briga za etično poslovanje i zaštitu potrošača – konzumerizam. Obrazložite.



## 3.2. ETIČNO POSLOVANJE

**Etičke dvojbe**

Etika se odnosi na moralna načela ili vrijednosti koje usmjeravaju reagiranje pojedinaca ili skupine osoba. Etika se povezuje sa standardom ponašanja, odnosno standard ponašanja temelj je za ocjenu etičnosti. Standardi ponašanja koji su legalni ne moraju biti i etični. Npr. u hrvatskoj privatizaciji često se ukazivalo na neetičnost privatizacije iako su postupci, tj. ponašanje sudionika u procesu privatizacije bili legalni.

Pojam etika ima korijen u grčkoj riječi *ethos* koja označava običaj, navadu, značaj ili čud<sup>270</sup>. Etika je nauka o moralu koja ima zadatak ne samo upoznati nas s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i zauzeti kritički stav prema postojećoj moralnoj praksi. Njezin je zadatak da ukaže na sva različita gledanja ljudi, ali i da izvrši vrijednosnu ocjenu, te ukaže na prave, istinske vrijednosti. Bebek i Kolumbić definiraju etiku kao *skup i opis društvenih normi, navika i pravila, ali i znanost koja, uz to što opisuje ta pravila, upućuje na promišljanje o tome što čini ta pravila dobrim, lijepim i korisnim*<sup>271</sup>. Prema Menceru *etika je sustav postulata ponašanja fizičkog ili pravnog subjekta, odnosno sustav uspostavljenih vrijednosti, u bilo kojem okruženju kojim se teži uspostaviti harmonija subjekta i okruženja*<sup>272</sup>.



Slika 53. Etičnost proizlazi iz životnih vrijednosti, a ne slijeđenja skupa napisanih poslovnih pravila<sup>273</sup>

Današnje poslovanje opterećeno je etičkim dvojbama i konfliktima interesa. Etičke dvojbe i konflikti interesa se povećavaju i postaju sve složeniji i učestaliji. Problemi vezani s etikom nisu novijeg datuma, ali su u zadnjim decenijama eskalirali i moglo bi se utvrditi da su postali pojava od posebnog značaja za marketing. Postavlja se i pitanje može li uopće poslovanje biti etično, odnosno ima li marketing, koji zauzima tako značajnu ulogu u gospodarenju, pozitivnu ili negativnu ulogu. Odgovor nije jednostavan, niti jednoobrazan. Prema istraživanjima nevladinih organizacija provedenima među malim i srednjim poduzetnicima u Hrvatskoj, razotkrivaju se oblici neetičnosti prema njihovoj učestalosti kako slijedi: novac 87%, darovi 73%, osobne veze i poznanstva 53%, politička moć i veze 53% itd<sup>274</sup>.

Prilikom izučavanja etike raspravlja se o moralnom aspektu ponašanja tržišnih subjekata te pojedinaca, o ocjeni ponašanja te o metodama koje se koriste u tržišnom subjektu kako bi se osiguralo i održalo moralno ponašanje<sup>275</sup>.

Etika  
Etičke dvojbe  
Konflikt interesa  
Moralni aspekt ponašanja



Slika 54. Za neke proizvode proječnom kupcu teško je uvidjeti razliku u kvaliteti prilikom kupnje<sup>276</sup>

Dakle, moralne vrijednosti su bitne veličine za utvrđivanje jesu li neka ponašanja i reagiranja etična ili neetična. Moral je skup pravila koji su ljudi razvili tijekom vremena kao rezultat kulturnih normi i vrijednosti. Najčešće se pojednostavljuje i navodi da je nešto moralno ili nemoralno te se izvodi zaključak da je takvo ponašanje etično ili neetično. Npr. prodavač autoguma može manje informiranom potrošaču prodati autogume druge klase za one prve klase koje su i do 20 % skuplje. Je li to moralno i etično ponašanje? S takvim ponašanjem susrećemo se često, međutim polazište da je svako poslovanje u osnovi ili po svojoj prirodi neetično pogrešno je iz najmanje dva razloga.

Prvi razlog zbog kojeg se misli kako to nije točno proizlazi iz reakcije i ponašanja potrošača. Potrošači su vrlo osjetljivi i jednostavno uočavaju neetično ponašanje tržišnih subjekata. Njihove reakcije onemogućavaju uspješno poslovanje tržišnih subjekata koji poslovanje temelje na neetičnom ponašanju.

Drugi razlog vezuje se za činjenicu da je vrlo mali broj osoba koje su vezane za donošenje poslovnih odluka koje reagiraju i ponašaju se neetično. Točno je da postoje različita ponašanja uvjetovana i različitim kulturama, ali u osnovi najveći dio poslovnih ljudi korektno i po etičkim normama obavlja svoje poslove.

Poslovni ljudi, kao uostalom i druge osobe, moralne vrijednosti prihvaćaju od rođenja i to kako od obitelji, tako i tijekom obrazovanja.

Uvažavajući navedeno, etika u marketingu je posebno područje od interesa za marketinške stručnjake. Naime, najveći dio poslovnih ljudi dolazi u situaciju neetičnog ponašanja obavljajući neku od marketing-aktivnosti ili donošenjem odluka vezanih za marketing. Stručnjaci marketinga često se nalaze u složenim situacijama da pronalaze i donose odluke koje su etične i pri tome moraju voditi računa da su etički standardi različito prihvaćeni kod različitih osoba, da su različiti u različitim kulturama, ta da su različiti za različite zemlje. Tako npr. manja nagrada koja se dodjeljuje za dobro obavljenu posao u jednom slučaju može se držati etički upitnom, dok je u drugoj situaciji to normalno ponašanje. U jednoj kulturi i zemlji, npr. u Indiji, smatra se uobičajenim i dobrim poslovnim običajem poslovnim partnerima pokloniti vrijedan dar, ili npr. u našem podneblju uobičajeno je prigodom posjeta poslovnih partnera iste pozvati na ručak ili večeru, dok je u praksi SAD-a to iznimka.

Moralne  
vrijednosti

Moral

Etično ili neetično  
ponašanje

## Etika i etičke dileme u marketingu

Primjena općih etičkih ideja na poslovno ponašanje predstavlja poslovnu etiku<sup>277</sup>. Etičnost poslovanja pod utjecajem je različitih čimbenika, od osobnih do organizacijskih. Tako, na primjer, Frederick, Post i Davies<sup>278</sup> navode menadžere kao utjecajne čimbenike koji svojim ponašanjem, polazeći od vlastitih ciljeva i sustava vrijednosti, predstavljaju model ponašanja i uzor drugim članovima tržišnih subjekata. Nadalje, moral i karakter osobe, također kao osobni čimbenici, utječu na primjenu etičkih načela. Iako osobne vrijednosti i karakter igraju presudnu ulogu u poslovnoj etici, na njih se može djelovati organizacijskom kulturom i etičnom klimom.

Organizacijska kultura kao *relativno trajan i specifičan sustav oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i skupina koji ih sačinjavaju*<sup>279</sup> znatno može pridonijeti etičnosti poslovanja ako je utemeljena na pozitivnim vrijednostima i moralu, te postaje standard ponašanja tržišnog subjekta. Etična klima, kao dio organizacijske kulture, koja označava *prevladavajuće, često neizgovorene stavove i vjerovanja u članova organizacije koji rukovode njihovim ponašanjem u sučeljavanju s etičkim dilemama*<sup>281</sup>, također može pomoći u razrješavanju etičkih dvojbi. Jednom postavljene vrijednosti i etički standardi potom trebaju biti institucionalizirani i implementirani kroz politiku tržišnog subjekta, praksu i ponašanje<sup>282</sup>.

Singhapakdi, Karande i Vitelli istražili su utjecaj nacionalnih razlika, uključujući kulturne i razlike u ekonomskom okruženju, organizacijske klime i individualnih karakteristika (spol i dob) na etiku i društvenu odgovornost kao odrednice organizacijske učinkovitosti<sup>283</sup>. Na primjenu etičkih načela i društvene odgovornosti utjecaj imaju kulturne razlike, ekonomsko i pravno okruženje, organizacijska klima i individualne karakteristike. Tržišni subjekti koji djeluju u razvijenim tržišnim gospodarstvima s jasno definiranim zakonodavstvom veću pažnju poklanjaju društvenoj odgovornosti u svom poslovanju. Jedan od razloga je svakako visoko kompetitivno okruženje koje djeluje kao snaga koja utječe na tržišne subjekte da daju veći naglasak na zadovoljavanje potreba potrošača i njihovo zadovoljstvo.

Suprotno, manje razvijene zemlje koje se nalaze u početnim fazama razvoja marketinške orijentacije, veću pozornost poklanjaju osobinama proizvoda i njegovoj distribuciji, dok su etička načela



Slika 55. Etičke dileme su svakodnevno zastupljene u marketingu i prodaji<sup>280</sup>

Etičnost  
poslovanja

Organizacijska  
kultura

Etična klima

poslovanja zanemarena. Tome pridonosi i nesređeno stanje u pravnom i zakonodavnom okruženju.

Organizacijska kultura koja uvažava orijentaciju na potrošača, ali i na društveno okruženje, može pridonijeti razvoju etičke i društvene odgovornosti.

Etičke dvojbe javljaju se u različitim poslovnim situacijama. Načelno, moguće je diferencirati tri domene poslovne etike: (1) etički problemi u međusobnim odnosima između različitih sudionika u poslovnom procesu, uključujući menadžere, zaposlene, klijente i druge subjekte, (2) etika korporacijske politike i (3) etika u pojedinim funkcionalnim područjima<sup>284</sup>. Marketing kao posebno poslovno područje, odnosno poslovnu funkciju, obilježavaju specifične situacije koje poprimaju etičku dimenziju, pa se etika u marketingu sukladno prethodnoj klasifikaciji ubraja u etiku pojedinih funkcionalnih područja. Ona se *uobičajeno tretira kao manje ili više nezavisna podspecijalizacija poslovne etike*<sup>285</sup>.

Etiku u marketingu moguće je promatrati sa stajališta potrošača, konkurencije i šire javnosti. Temeljno očekivanje potrošača u odnosu na tržišne subjekte – prodavače proizvoda i usluga – je ponuda odgovarajuće vrijednosti (u kakvoći, funkciji, korisnosti, sigurnosti), uz očekivanu cijenu, ali i pružanje točne informacije o svim bitnim osobinama proizvoda, odnosno usluge. U odnosu na konkurenciju etičko poslovanje podrazumijeva poslovanje u skladu s pravilima dobroga poslovnog ponašanja, a sa stajališta šire javnosti etika u marketingu podrazumijeva njegovanje dobrog ukusa, moralnih načela, kulturnih vrijednosti, poštovanje tradicije i običaja u prikazivanju proizvoda ili usluga i u ukupnom poslovanju<sup>286</sup>.

Poslovanje na načelima etike i uspješnost u kompleksnom su odnosu. S jedne strane, oni tržišni subjekti koji su uspješniji mogu više pridonositi društvu u materijalnom smislu putem različitih donacija, sponzorstava i sličnih aktivnosti, što djeluje i na njihov imidž. Istovremeno, ustrajnost u primjeni etike i odgovornosti prema široj okolini ukazuje na dobro vodstvo, pa investitori takve tržišne subjekte smatraju manje rizičnima za ulaganja. Ustrajnost na ostvarivanju dobiti s ciljem zadovoljenja interesa samo jedne skupine – dioničara, može učiniti nezadovoljnima ostale interesne skupine, koje potom reagiraju na sebi svojstven način. Primjerice, zaposleni gube motivaciju za rad, potencijalni investitori su sumnjičavi u odnosu na nova ulaganja, potrošači nezadovoljni proizvodima i uslugama iskazuju svoje nezadovoljstvo putem udruga za zaštitu potrošača ili ignoriranjem ponude danog proizvođača, dok šira javnost može upotrijebiti različite oblike pritisaka. U krajnjem slučaju, to dovodi do smanjene poslovne uspješnosti. Etično poslovanje nema negativni utjecaj na uspješnost, već usmjerava tržišni subjekt na ostvarenje dugoročnih ciljeva i razvoj.

Postoji nekoliko načina kojima se osigurava zadovoljavajuća primjena etičkih načela u poslovnom okruženju. Prema Vehovec<sup>287</sup> "pravila igre" mogu se u gospodarstvu urediti na tri načina: (1) donošenjem zakonskih pravila i učinkovitošću provođenja tih pravila, (2) standardizacijom i transparentnošću nezakonskih

Domene poslovne etike

Etika u marketingu

Poslovanje na načelima etike

Primjena etičkih načela

pravila opisanih u kodeksima ponašanja i određenih efikasnosti njihova provođenja i (3) optikom javnosti koja signalizira devijacije s obzirom na zakonska i etička pravila ponašanja. Donošenjem zakonskih propisa uređuje se samo dio mogućih dvojbenih situacija, no ipak ostaje velik broj pitanja koja su tek djelomično regulirana etičkim kodeksima i nepisanim pravilima. U Republici Hrvatskoj društvene odgovornosti i poslovne etike dotiče se nekoliko zakonskih odredbi. Tako je prema članku 32. Zakona o trgovačkim društvima predmet trgovačkog društva svaka dopuštena djelatnost, a *dopuštena je svaka djelatnost koja nije zakonom zabranjena ili nije suprotna moralu društva*<sup>277</sup>. Iako se izrijeckom navodi pojam morala, ipak se tumačenje te riječi prepušta osobnim procjenama. Nešto su preciznije odredbe Zakona o trgovini kojima se reguliraju problemi dampinškog određivanja cijena<sup>290</sup>, te određuje i zabranjuje nepošteno tržišno natjecanje. Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja<sup>291</sup> zabranjuju se sporazumi između poduzetnika kojima je cilj sprječavanje, ograničavanje ili narušavanje tržišnog natjecanja (članak 9.), zlouporaba vladajućeg položaja (članak 16.), te koncentracije kojima se stvara novi ili jača vladajući položaj jednog ili više poduzetnika (članak 18.).



Slika 56. Pisana pravila mogu olakšati etičnost poslovanja<sup>289</sup>

### Etiske dimenzije poslovnih odluka

Uspjeh tržišnih subjekata u mnogome ovisi o sposobnosti stvaranja primjerene kombinacije elemenata marketing-miksa. U definiranju pojedinih elemenata marketing-miksa marketinški stručnjak vodi računa i o etičkim dimenzijama odluka vezanih za stvaranje proizvoda, određivanje cijena, izbor kanala distribucije i promocijske aktivnosti.

Kod proizvoda kao ključnog elementa marketing-miksa mogući problemi koji izazivaju etičke dvojbe vezani su za upitan sastav proizvoda te neotkrivanje eventualnih rizika vezanih uz uporabu proizvoda. Tržišni subjekti prilikom donošenja odluka vezano za proizvod posebnu pozornost posvećuju njegovoj sigurnosti. Rješenje kojim se minimalizira opasnost od neispravnog proizvoda u kratkom roku može biti uspješno, ali u dužem roku takav pristup nije primjeren. U kratkom roku plasiranje neispravnog proizvoda na tržište može ostati nezapaženo i tržišni subjekt može isti povući, ako su pogreške velike, ili ispraviti, ako su pogreške manjeg obima. Plasiranje na tržište neispravnog proizvoda posljedica je težnji da se smanje troškovi vezani za testiranje proizvoda i po toj osnovi skraćivanje vremena potrebnog za plasman proizvoda na tržište.

Etiske dimenzije kod odluka marketing miksa



Slika 57. Jasno označavanje proizvoda nije neophodno u nekim zemljama<sup>292</sup>

Navedeno se ne čini u namjeri da se oštete potrošači, već da se pretekne konkurencija i ostvari konkurentna prednost. U dužem razdoblju takvi su pristupi neprimjereni i izbjegavaju se jer je ušteda u pravilu mnogo manja od štete koja može nastati. Ta šteta nije samo financijske prirode, već se ona najčešće proširuje na imidž proizvoda i tržišnog subjekta.

Ponekad se tržišni subjekti upuštaju u plasman na strana tržišta proizvoda koji su pod zabranom prodaje u vlastitoj zemlji. Najčešće je to slučaj s farmaceutskim i prehrambenim proizvodima koji ne ispunjavaju stroge standarde razvijenih zemalja. U takvim slučajevima se za proizvedene proizvode traži tržište za njihovu prodaju u manje razvijenim zemljama i proizvođač svjesno izbjegava isticanje popratnih pojava uz proizvod. Zakoni u pojedinim zemljama su vrlo rigorozni pa izbjegavanje isticanja, npr. nutritivnih svojstava proizvoda, može dovesti do zabrane prodaje.

Praksa mnogih tržišnih subjekata karakterizirana je nekorektnim određivanjem cijena. Problemi vezani uz cijene koji izazivaju etičke dvojbe najčešće se vezuju za neutemeljeno povećanje cijena, naknadno određivanje cijena, propuštanje prilike da se objavi prava cijena, dogovorno određivanje cijena, diferenciranje cijena u neopravdanim prilikama, neisticanje cijena, iskorištavanje potrošača u nevolji – kada je prisiljen platiti višu cijenu. I u slučaju nekorektnog određivanja cijena, kao i slučaju prodaje neispravnog proizvoda, u kratkom roku ostvare se određeni pozitivni rezultati, ali dugoročno takav pristup u pravilu daje negativne rezultate. Negativni rezultati posljedica su od potrošača uočene nekorektne politike cijena koju potrošači sankcioniraju tako što ne kupuju proizvode. Nekorektno određivanje cijena javlja se i u situacijama kada se tržišni subjekti dogovaraju o jednakim razinama cijena, što potrošače stavlja u nepovoljniji položaj.

Nadalje, prisutni su pristupi u kojima tržišni subjekti većim potrošačima, osobito na poslovnom tržištu, osiguravaju niže cijene. Navedeni pristup ne smatra se nekorektnim ako se on temelji na efektima ekonomije, već samo ako je rezultat preferiranja jednih u odnosu na druge potrošače. Tako npr. ako proizvođač voćnih sokova tvrtka *Voćko*<sup>293</sup> zbog velike narudžbe trgovačkog lanca *Konzum*<sup>294</sup> određuje specijalnu cijenu, to se ne drži neetičnom odlukom, već odlukom koja je motivirana ekonomskim razlozima.

Tržišni subjekti u određenim situacijama povisuju cijene svojim proizvodima kada potrebe naglo narastu. Takvi potezi su legalni, ali upitni prema kriterijima etičnosti. Tako npr. cijene hotelskog smještaja tijekom ljeta, kada je i potražnja veća, imaju veće cijene nego zimi, cijene proizvoda koji su poklon za Božić

i Novu godinu u predblagdansko vrijeme porastu itd.

Problemi vezani uz distribuciju proizvoda najčešće se odnose na manipuliranje dostupnošću proizvoda s ciljem ostvarivanja veće dobiti u slučajevima manje ponude na tržištu, na prisiljavanje posrednika na određeno ponašanje, na zaobilaženje ovlaštenih posrednika, na nejednake prodajne uvjete, na neplaćanje dobavljačima u roku dospjeća i drugo.

U izvršenju distribucije često dolazi do etički upitnih ponašanja, kako proizvođača tako i posrednika. Pri tome je potrebno voditi računa u kojoj se državi odvija distribucija, jer negdje zabranjena rješenja imaju široku primjenu u drugim zemljama. Tako je npr. vrlo raširen pristup da se potpisuju ekskluzivni ugovori između proizvođača i prodavača. Proizvođač teži da pojedini prodavači prodaju samo njegove proizvode, čime se na izravan način onemogućuje konkurentima da nastupaju preko istih kanala distribucije. Najčešće je to slučaj kada se radi o velikom i snažnom proizvođaču koji može diktirati takve uvjete. U mnogim državama takvi aranžmani nisu dopušteni i predmet su kontrole i sankcioniranja nadležnih institucija.

Slično se odnosi i na situaciju kada se određenom posredniku, neovisno radi li se o veletrgovcu ili trgovcu na malo, dodijeli "pravo" na ekskluzivnu prodaju na određenom teritoriju. Smatra se da navedeno ima elementa upitnog etičnog ponašanja jer se preferiraju jedni u odnosu na druge. Međutim, navedeno ima opravdanja jer je za opsluživanje određenih teritorija potrebno investirati u skladišta, vozni park, maloprodajne kapacitete, opremu i kadrove, što iziskuje znatna ulaganja koja je potrebno vratiti.

U nekim slučajevima, posebno kada se radi o snažnom proizvođaču i manjem posredniku, proizvođači očekuju da se osim proizvoda koji ima potražnju, od njih kupuju i drugi proizvodi koji imaju manju prođu. Takvi odnosi imaju donekle opravdanja ako su drugi proizvodi oni koji su vezani za korištenje prvog proizvoda. Kada to nije slučaj, tada se radi o neprimjerenom i etički diskutabilnom izboru.

Promocijske aktivnosti su najčešći predmet prigovora vezanih za etičke norme. Problemi vezani uz promociju koji izazivaju etičke dvojbe vezani su i za pogrešne i zbujujuće oglašavačke poruke, manipulirajuće metode unapređenja prodaje, zatajivanje činjenica o proizvodu ili usluzi, neistinito oglašavanje, dvosmislene tvrdnje, sugestivne apele, za irelevantne vrijednosti proizvoda, prisiljavanje na kupnju proizvoda koji potrošači ne žele, podmićivanje u prodaji i slično. Prigovori dolaze kako od šire javnosti tako i od potrošača, raznih udruga i institucija. Šira javnost, potrošači, razne udruge i institucije prigovore koncentriraju na neistinitost poruka i stvaranje



Slika 58. Web-stranica tvrtke Gavrilović<sup>295</sup>



Slika 59. Primjer promocijske aktivnosti<sup>298</sup>

zabluda kod potencijalnih potrošača. U nekim slučajevima prigovori idu i na sadržaj vizualne i tekstualne poruke. Npr. tvrtka *Gavrilović*<sup>296</sup> angažirala je akademskog slikara Dimitrija Popovića koji je naslikao ženske grudi s ukriženim salamama. Poruka na *jumbo* plakatima glasila je: *Jedna je Gavrilovička*.

Upitan je i učinak tržišnog subjekta koji je nudeći računala pod "nadahnjujućim" sloganom *Uzmi na 24 rate* stavio računalo u međunožje zanosne ljepotice<sup>297</sup>. Takvi i slični oglasi izazivaju različite, vrlo često i negativne reakcije mnogih.

U okviru promocijskih aktivnosti unapređenje prodaje ima poseban značaj i čest je predmet rasprave je li etično donositi ili slati darove značajnijim potrošačima, posebno kada se djeluje na poslovnom tržištu, ili dodjeljivati provizije kao dio nagrade za obavljeni posao. Iako etički upitna prva aktivnost, tj. davanje darova, je vrlo raširena i uopće prihvaćena dok se radi o darovima određene visine vrijednosti.

Npr. hrvatska vlada omogućuje svojim dužnosnicima primanje darova do visine od 500,00 kuna, dok se dar u protivvrijednosti jedne godišnje prosječne plaće može zadržati, ali se isti mora prijaviti Povjerenstvu za odlučivanje o sukobu interesa. Pri tome se vrijednost dara procjenjuje prema njegovoj tržišnoj vrijednosti. Dužnosnik ne smije primiti novac bez obzira na iznos, neku drugu vrijednosnicu ili dragocjenu kovinu, te ih je dužan prijaviti i oni postaju vlasništvo Republike Hrvatske<sup>299</sup>.

Tržišni subjekti svoj dugoročni uspjeh ne mogu graditi na etički dvojbenim odlukama i ponašanjima. Oni s tim u svezi razrađuju sustav kojim reguliraju etično ponašanje.

### Etički pristup odlukama

Marketinški stručnjaci često se nalaze u situacijama da moraju donijeti odluke koje su po etičkim kriterijima upitne. Čitav je niz činitelja koji utječu na donošenje etičkih odluka i rješavanja dvojbi pred kojima se nalaze marketinški stručnjaci kao pojedinci ili kao dio tima.

Rezultati istraživanja koje su Lamb, Hair i McDaniel sintetizirali iz više izvora ukazuju da su najznačajniji činitelji vezani za razinu etičkih problema unutar tržišnih subjekata<sup>300</sup>.

Marketinški stručnjaci koji se susreću s manje etičkih problema unutar tržišnog subjekta mnogo su rigorozniji prema neetičkoj ili praksi koja je etički upitna u odnosu na one koji uočavaju mnogo etičkih problema. Proizlazi da što je zdravije etičko okruženje to su marketinški stručnjaci stroži prema problematičnoj praksi. Nadalje, rezultati istraživanja ukazuju da:

Činitelji koji utječu na donošenje etičkih odluka



- Uprava svojim stavovima i ponašanjem utječe na više ili manje etično ponašanje marketinških stručnjaka i to na način da potiče etično ponašanje ili obeshrabruje neetično ponašanje i reagiranje.
- Utvrđeno je da što se potrošačima napravi veća šteta, to marketinški stručnjaci navedeno doživljavaju kao neetično djelo.
- U slučaju veće razine slaganja ključnih osoba uprave da je nekom akcijom načinjena šteta, marketinški stručnjaci držat će rješavanje problema etičnim.
- Smatra se kako što je veće slaganje u tome da će neka poslovna aktivnost rezultirati štetom, to će i s većom dozom sigurnosti marketinški stručnjaci poslovnu aktivnost smatrati neetičnom.
- Što je vrijeme između odluke i posljedica donesene odluke kraće, to će marketinški stručnjaci problem doživljavati kao neetičan.
- Što je veći broj ljudi pod utjecajem negativnih efekata određene poslovne aktivnosti, to će marketinški stručnjaci prepoznati problem kao neetičan.

Etičnost ili neetičnost odluka posljedica je utjecaja koju ima kultura pojedinca i tržišnog subjekta, te razina prihvaćanja etičnosti u tim subjektima. Mnogi tržišni subjekti da bi unaprijedili odnos prema etičkim problemima donose etičke kodekse.

Etički kodeks predstavlja pisana pravila ponašanja u različitim situacijama u kojima se mogu naći marketinški stručnjaci prilikom donošenja poslovnih odluka. To su pravila ponašanja koja pomažu marketinški stručnjacima da donose etički pravilnije odluke.

U raspravama prigodom formuliranja etičkog kodeksa sudjeluju svi djelatnici. Na taj se način definiraju stavovi o tome što se smatra dobrim, odnosno etičnim pristupom, a što lošom, odnosno neetičnom odlukom. Etički kodeks u mnogome pomaže djelatnicima na svim razinama da se upoznaju s etičkim normama tržišnog subjekta u kojem su zaposleni. Pisana pravila ponašanja nedvojbeno pomažu u dvojbjenim situacijama. Tada zaposlenici, marketinški stručnjaci, mogu konzultirati propisane etičke norme i s većom sigurnošću donositi pravilne odluke. Etički kodeks osigurava i određenu kontrolu ponašanja koja je najčešće mnogo prihvatljivija i značajnija od vanjske kontrole kao dio pravnog okvira.

Tako npr. *Hrvatska gospodarsko komora (HGK)* poziva svoje članice i preporučuje potpisivanje Kodeksa etike u poslovanju<sup>301</sup>. Tim su Kodeksom utvrđene osnovne smjernice etičnog ponašanja poslovnih subjekata u okviru hrvatskog gospodarstva. Određivanjem etičkih kriterija pridonosi se transparentnijem i učinkovitijem poslovanju i kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj s poslovnom sredinom u kojoj djeluju. Također, *HGK* preporučuje strukovnim udruženjima, grupacijama, zajednicama

i pojedinačnim poslovnim subjektima da u skladu s vlastitim potrebama razvijaju vlastita etička načela ili kodekse.

I *Ekonomski fakultet u Rijeci* ima etički kodeks nazvan Kodeks sveučilišnog profesora, gdje, pored ostaloga, stoji da *...sveučilišni profesor nesebično pomaže studentima, da ovladaju novim saznanjima iz znanosti i struke, pomaže im pri stručnom usavršavanju i razvijanju osjećaja odgovornosti...*, što znači da ako sveučilišni profesor djeluje suprotno, dolazi u konflikt s Kodeksom<sup>302</sup>.

Primjer etičkih kodeksa koji reguliraju određena područja iz domene marketinga su npr. Etički kodeks članstva Hrvatske udruge za odnose s javnošću<sup>303</sup> i Kodeks pravila oglašavanja Udruženja marketinga – Grupacije agencija za tržišno komuniciranje<sup>304</sup>, kojima se određuje minimum standarda etike kojih se treba pridržavati u poslovnim kontaktima i u komuniciranju s tržištem. Istodobno mnoge strukovne udruge i trgovačka društva donose interne kodekse poslovne etike kojih se trebaju pridržavati članovi tržišnog subjekta, a koji će im pomoći u razrješavanju etičkih problema na koje u svojoj praksi mogu nailaziti.

Međutim, niti najbolji sročeni etički kodeksi ne jamče željeno ponašanje zaposlenika ako izostaje klima koja će pogodovati stvaranju uzajamnog uvažavanja i povjerenja<sup>305</sup>.

Za marketinški stručnjake značajno je ukazati da se neetičnim smatra: pružanje informacija o proizvodima ili tržišnom subjektu koje nisu vjerodostojne, iznositi neistinu da se ostvari prodaja, manipulacija s rezultatima istraživanja, iskorištavanje djece i osoba s posebnim potrebama, plasiranje na tržište proizvoda koji nisu sigurni, pakiranje proizvoda u veliku ambalažu kako bi se obmanuli potrošači i drugo.

Prigodom odlučivanja radi li se o etičnoj ili neetičnoj odluci marketinški stručnjak se može poslužiti postavljanjem sebi i skupini u kojoj se donosi odluka pitanja favorizira li se odlukom određena osoba – pravna ili fizička, hoće li potrošači (neovisno radi li se o potrošačima proizvoda široke potrošnje ili proizvoda proizvodne potrošnje) biti nezadovoljni ako saznaju za odluku, jesu li se prigodom donošenja odluke uvažile sve dostupne informacije značajne za odluku, želi li se izbjeći posljedice donesene odluke itd. Odgovori na ta i druga slična pitanja u mnogome će pridonijeti donošenju etičkih odluka.



Slika 60. Web-stranice Ekonomskog fakulteta u Rijeci<sup>306</sup>

Neetično ponašanje u marketingu

Etične ili neetične odluke

1. Iz vašeg iskustva izdvojite jednu životnu situaciju u kojoj ste se nalazili i raspravite ponašanje sudionika koje je bilo etično i ono koje nije bilo etično.
2. Obrazložite kompleksnost odnosa etičnog poslovanja i uspješnosti poslovanja tržišnog subjekta.
3. Istaknite etičke dimenzije odluka vezanih za stvaranje proizvoda, određivanje cijena, izbor kanala distribucije i promocijske aktivnosti. Koristite se primjerima.
4. Čitav je niz činitelja koji utječu na donošenje etičnih odluka i rješavanja dvojbi pred kojima se nalaze stručnjaci marketinga kao pojedinci ili kao dio tima. Istaknite neke.
5. Etički kodeksi su pisana pravila ponašanja za različite situacije u kojima se mogu naći marketinški stručnjaci prilikom donošenja poslovnih odluka. Pronađite i proučite etički kodeks nekog tržišnog subjekta ili institucije.

### 3.3. EKOLOŠKI PRIHVATLJIV NAPREDAK

U zadnjim decenijama, osobito unatrag nekoliko godina, briga za čovjekovu okolinu dobiva na sve većem značaju. Ljudi su postali svjesni da ugrožavanje čovjekove okoline nekontroliranim gospodarskim razvojem dovodi do neravnoteže i ugrožavanja prirode. Postojeće ugrožavanje prirode poprimilo je takve razmjere da je postalo globalna prijetnja složenim procesima života na Zemlji. Na djelu je nova paradigma – paradigma održivog razvitka koja od marketinški stručnjaka traži nova prilagođavanja promjenama okruženja.

#### Održivi razvitak

Prijelaz u novi milenij karakteriziran je napretkom utemeljenom na koncepciji održivog razvitka. Koncepcija održivog razvitka rezultat je rješavanja problema dosadašnjeg nekontroliranog razvitka i jačanja svijesti o potrebi brige za okolišem. Raširenost problema okoliša potaknula je traženja rješenja za daljnji ubrzani razvitak temeljen na ravnoteži zagađenja okoliša i ekonomskog rasta.

Situacija u okružju iziskuje promjenu obrasca ponašanja cjelokupne zajednice i u tom kontekstu novu ulogu marketinga. Koncepcija održivog razvitka uvjetuje proces stalnog unapređenja u stvaranju, prihvatu i apliciranju znanja o marketingu.

Koncepcija održivog razvitka svoje formalno izvorište ima u *World Conservation Strategy* iz 1980. godine, ali se njegova razrada i popularizacija vezuje za *Brundtland izvješće (WCED<sup>307</sup>)*. Održivi razvitak, prema tom izvješću, smatra se razvitkom koji omogućava zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja potreba budućih generacija. To znači potrošnju samo onoliko resursa koji mogu biti supstituirani i razinu zagađenja koju okoliš prihvaća. Time se ustvari tendira stvaranju takve ekonomije koja osigurava da standard života današnjih generacija nije na teret generacija koje dolaze.

Ciljevi održivog razvitka samo su na prvi pogled suprotstavljeni ciljevima ekonomskog razvitka. Oba cilja su u interakciji, jer bez ekonomskog razvitka nema blagostanja, a bez brige o okolišu to blagostanje može postati upitno.

Održivi razvitak nije više alternativna politika, već se drži općeprihvaćenim načelom budućeg ekonomskog rasta i razvoja. Na to ukazuje činjenica o prihvaćanju povelje o održivom razvitku u okviru Međunarodne gospodarske komore (*Charter*



Slika 61. Inovativni proizvodi omogućavaju lakši održivi razvitak<sup>308</sup>

Koncepcija održivog razvitka

Brundtland izvješće (WCED)

for Sustainability, International Chambers of Commerce), kao i činjenica da su pojedine države, svaka na svoj način, regulirale odnose vezane za zaštitu okoliša. Tomu treba dodati i potrebu da se ekološke skupine, koje su prema pisanju *The Economist* izgubile nekadašnju uvjerljivost, usmjere na poduzimanje mjera koje se zasnivaju na znanstvenim analizama<sup>309</sup>.

Do šezdesetih godina prošlog stoljeća vlasti nisu pokazivale osobitu brigu za zaštitu okoliša jer se razumijevalo da su to lokalni problemi koje treba rješavati lokalno. Djelotvorniji pristup države prema zaštiti okoliša započinje početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Tijekom tog desetljeća politikom zaštite okoliša stvaraju su okviri kontrole onečišćenja za pojedine subjekte koji stvaraju onečišćenje, dok se u osamdesetim godinama prošlog stoljeća pristupilo zaštiti okoliša utvrđivanjem standarda i nadziranjem tehnologija koje su potencijalni zagađivači. U devedesetim godinama sve više dolazi do izražaja potreba da se primjereno tretiranje zaštite okoliša može ostvariti jedino uz visoku razinu međunarodne suradnje<sup>311</sup>.

Uvažavanje koncepcije održivog razvitka te s tim u svezi novog znanja o marketingu, značajno je za hrvatsko gospodarstvo iz najmanje dva razloga:

Prvo, na hrvatsko tržište u sklopu procesa globalizacije dolaze inozemne kompanije motivirane smanjivanjem troškova poslovanja koji, međutim, ne smiju biti na teret zapostavljanja kriterija održivog razvitka.

Drugo, da bi hrvatski tržišni subjekti napredovali, kao imperativ im se nameće nastup na inozemnim tržištima i uvažavanje ekonomskih i ekoloških kriterija globalizacije.

U rješavanju navedene problematike uloga i odgovornost marketinški stručnjaka je nezaobilazna. Na razini institucija postoji spremnost za prihvaćanje održivog razvitka, ali se njegova implementacija provodi u okviru tržišnih subjekata koji izravno utječu na onečišćenje okoliša. Iz tih razloga tržišnim subjektima vrlo je jednostavno podržavati koncepciju održivog razvitka koji je društveno poželjan, ali koji nema jasne kriterije mjerljivosti. Potrebno je stoga razraditi modele, metode i tehnika mjerenja i praćenja ugradnje i realizacije održivog razvitka. Potrebno je, dakle, utvrditi na koji se način iskazana spremnost i svjesnost održivog razvitka implementira i na koji se način registriraju rezultati te implementacije. Napredak temeljen na koncepciji održivog razvitka za mnoge tržišne subjekte je velika prepreka, ali za mnoge i velika prilika.

Uspješni održivi razvitak svoju osnovu ima u ekološki prihvatljivom razvitku tržišnih subjekata. Pri tome, potrebno je da



Slika 62. Logo časopisa *The Economist*<sup>310</sup>

Održivi razvitak  
i hrvatsko  
gospodarstvo

Slika 63. Logo dioničkog društva *Jadranski naftovod*<sup>313</sup>

tržišni subjekti transformiraju svoj odnos prema napretku. Činitelji iz makro i mikromarketinškog okruženja potiču te promjene i u toj evoluciji prolaze faze od reaktivnog odnosa do proaktivnog odnosa prema okolišu. Rezultati istraživanja ukazali su kako je razvoj odnosa prema zaštiti

okoliša od reaktivne faze do proaktivne jednak ili sličan u različitim zemljama i kulturama<sup>312</sup>. Utvrđeno je da neovisno o razini dostignutog stupnja razvoja, sve više tržišnih subjekata konkurentnu prednost i uspjeh gradi na uvažavanju ekoloških dimenzija. Različiti su modeli djelovanja tržišnih subjekata kojima se povezuju vlastiti interesi i interesi društva. Npr. u tvrtki *JanaF*<sup>314</sup> ističu kako je prihvaćanje filozofije održiva razvoja potaknulo promjenu njihove poslovne kulture.

Pokrenuli su unapređenje procesa komunikacije unutar sebe i s javnošću. Unutar tržišnog subjekta cilj je povećati zadovoljstvo djelatnika razvojem njihovih karijera i edukacijom. Prema javnosti nastupaju transparentno organiziranjem okruglih stolova i pružanjem informacija o ekološkim problemima na sajmovima. U *Plivi*<sup>315</sup> su otišli korak dalje i potiču svakog zaposlenog na razmišljanje o održivom razvoju. Osnovani su i posebno tijelo koje okuplja djelatnike iz različitih odjela koji zajednički otvaraju nove putove i smjerove razvoja<sup>316</sup>. U toj evoluciji dominantni utjecaj ima novi odnos prema marketingu kao procesu stalnog unapređenja u stvaranju, prihvatu i apliciranju znanja u marketingu, te kao pristupu gospodarenja kojim se obavlja prilagođavanje i predviđanje ekoloških standarda.

Marketing u kontekstu održivog razvitka uvažava promjene u okruženju, i to posebno one vezane za ekologiju, te modificira pristup vrednovanja zadovoljstva potrošača. U uvjetima održivog razvitka zadovoljstvo potrošača nije vrednovano samo u procesu eksploatacije proizvoda, već i prije i poslije tog procesa. Naime, potrošač može imati negativan ili pozitivan stav prema proizvodu, koji proizlazi iz uvjeta i načina njegovog stvaranja. Negativan ili pozitivan stav prema proizvodu može proizaći i tijekom njegove potrošnje, kao i nakon potrošnje.

Negativan ili pozitivan stav prema proizvodu rezultat je problema koji se javljaju s otpadom nakon upotrebe i zagađenja okoliša. Npr. trend korištenja proizvoda s povratnom ambalažom ili ambalažom od recikliranog materijala je sve prisutnija opcija. Također, stimulira se i povrat ambalaže koja ima malu vrijednost, kao što je staklena, plastična ili limena ambalaža za npr. mlijeko, pivo, sokove, vodu i slično. Od 2006. godine građani Hrvatske mogu u trgovinama za svaku nepovratnu ambalažu dobiti 50 lipa, dok će proizvođači koji plasiraju na tržište proizvode s nepovratnom ambalažom, ovisno o vrsti ambalaže, plaćati od 150 kuna po toni za drvenu ambalažu do 750 kuna po toni za neke polimerne materijale. Naknada zbrinjavanja po boci iznosi 11 lipa po jedinici prodajne ambalaže za sva pića i napitke, osim onih koji su u sustavu kaucije<sup>317</sup>.

Za ostvarenje zadovoljstva potrošača uvažavanje ekoloških dimenzija postaje nužno. U tu svrhu korisno je uspostaviti bazu podataka, čime se jača informiranost o potrebama i željama potrošača i upoznatost tržišta s mogućnostima isporučitelja proizvoda da te zahtjeve može zadovoljiti. Postprodajne usluge i servisiranje kupaca potrebnim informacijama i uslugama u procesu nabave i u procesu eksploatacije proizvoda je imperativ, a u tome je uloga marketinga nezamjenjiva.



Slika 64. Proizvod Tix tvrtke P&G<sup>318</sup>

Nadalje, u procesu stalnog unapređenja, prihvata i apliciranja znanja, vremenska i prostorna dimenzija u marketingu postaju ključne odrednice. Naime, potrošač vrednuje proizvod po njegovom utjecaju i izvan ekonomskog životnog vijeka proizvoda. Tako npr. neki deterdžent može zadovoljavati klasične kriterije uporabne i druge koristi tijekom upotrebe, ali dugoročno kroz otpadne vode stvara štetu za okoliš te je takav proizvod neprimjeren u uvjetima koncepcije održivog razvitka. Mnogi se proizvođači tome prilagođavaju, kao na primjer P&G<sup>319</sup> s deterdžentom TIX Bio Citron<sup>320</sup>.

Marketing za održivi razvitak modificira i prostornu dimenziju. Naime, sudionici u razmjeni su globalno orijentirani, što implicira širu prostornu dimenziju. Mnoštvo tržišnih subjekata proizvodnju locira u različitim dijelovima svijeta u cilju ostvarivanja prednosti u razlici u troškovima i kvaliteti činitelja proizvodnje. Nije rijedak primjer da neki tržišni subjekt dizajnira proizvod u jednoj zemlji, osigurava nabavu repromaterijala iz više zemalja, a proizvodnju organizira u trećim zemljama. Tako stvoreni proizvodi se, u pravilu, plasiraju gotovo globalno.

Gotov proizvod je ustvari sastavljen od niza proizvoda proizvedenih od više proizvođača. Tako se više ne može govoriti o izvornom japanskom, njemačkom, hrvatskom ili slovenskom proizvodu. Npr. tvrtka Pliva<sup>321</sup> 50% svoje proizvodnje izvozi, a dio proizvodnje locira u Mađarskoj i Poljskoj, čime za 10% smanjuje troškove rada uz 10 godina oslobođenja od poreza na dobit<sup>322</sup>.

### Prilagodba i zahtjevi eko-potrošača

U osnovi, potrošači sve brže prihvaćaju promjene vezane za ekologiju i preferiraju ekološke proizvode. Potrošači su ti koji uvjetuju da se tržišni subjekti prilagode njihovim potrebama i time postaju motor promjena. Tržišni subjekti koji to uvide i ponude prilagođenu ponudu, ostvaruju uspjeh, a oni drugi, kojima to predstavlja prepreku, imaju problema s razvojem.

Mnogi potrošači prihvaćaju nove vrijednosti koje se mogu rezimirati prijelazom s naglašavanja kvantitete na naglašavanje

Vremenska  
i prostorna  
dimenzija  
marketinga



Slika 65. Ekološki orijetirani proizvodi *Holyplant* tvrtke "Jadran" – Galenski Laboratorij<sup>324</sup>

kvalitete, s kratkih rokova na duge rokove, s isticanja osobne ekonomije na isticanje društvenih vrijednosti. Takvi se potrošači u literaturi nazivaju i "zelenim potrošačima", pri čemu "zeleno" treba asociirati na prirodno i na ekološki čisto<sup>323</sup>.

U nedavnoj prošlosti potrošači su bili opterećeni željom za posjedovanjem što više proizvoda. Nije bila rijetkost da su se kupovali i oni proizvodi koji su se jednom ili nijednom koristili. Vremenom, posebno pod utjecajem koncepcije održivog razvitka i zaštite okoliša, potrošači sve više kupuju ono što im je potrebno i ne gomilaju zalihe nepotrebnih proizvoda. Dolazi se do zaključka da se sada s manje napora ostvari više zadovoljstva.

Potrošači prilagođavaju svoje poglede na proizvode u odnosu na vrijeme s kratkoročnog pogleda na dugoročni pogled. Naime, danas potrošači prigodom kupnje proizvoda vode računa o ekološkoj dimenziji samog proizvoda i osobito njegove ambalaže.

Preferiraju proizvode koji traju duže, proizvode koji se mogu ponovno koristiti i proizvode koji prigodom trošenja manje utječu na čovjekovu okolinu, a očekuju i da se ambalaža može reciklirati. Na taj im se način pogled s kratkoročnog proširuje na dugoročni pogled u kontekstu efekata proizvoda i njegovih ostataka na čovjekovu okolinu. Mnogi su tržišni subjekti, kao npr. *JGL*<sup>325</sup>, utvrdili kako njihovi potrošači preferiraju pakiranje proizvoda u ambalažu od recikliranog kartona. Taj je tržišni subjekt uložio znatna financijska sredstva za izradu ambalaže od recikliranog kartona, koji uvozi iz Italije, za pakiranje linije proizvoda *Holyplant* krema za lice.

Danas sve više potrošača karakterizira društvena odgovornost i osjećaj pripadnosti, za razliku od prošlosti kada je do izražaja dolazio individualizam i posebnost svakog potrošača. Npr. u prošlosti su potrošači bili opterećeni time da proizvod koji kupuju može odmah zadovoljiti njihove potrebe i želje, za razliku od danas kada sve više potrošača posvećuje pozornost širem značenju proizvoda. Navedeno se očituje u sve većoj zainteresiranosti za proizvode s markom (*brandom*), a koji dolaze od proizvođača s imidžom tržišnog subjekta koji vodi računa o očuvanju čovjekove okoliša.

"Zeleni potrošač" se, dakle, može definirati kao potrošač koji u zadovoljavanju svojih potreba i želja traži proizvod koji ima minimalni negativni utjecaj na čovjekovu okolinu. To su obrazovani potrošači i kao ciljno tržište vrlo zanimljivi, iako mnogo veće tržište čine ostali potrošači koji su pasivni prema očuvanju čovjekove okoline.

Prema jednom istraživanju koje se odnosi na potrošače iz razvijenih zemalja, identificirano je pet segmenata potrošača koji se međusobno razlikuju ovisno o stavu prema očuvanju čovjekove okoline. Prvu skupinu, s oko 20% udjela, čine potrošači koji imaju aktivnu ulogu vezano za očuvanje čovjekove okoline. Oni su veliki

Zeleni potrošač

Društvena odgovornost potrošača

Segmenti potrošača u odnosu prema stavu o ekologiji



zagovornici očuvanja čovjekove okoline i to pokazuju svojim ponašanjem. Drugu skupinu čini svega 5% potrošača i umjereno su angažirani svojim ponašanjem u očuvanju čovjekove okoline. Prva i druga skupina zajedno (25%) podrazumijevaju se aktivnim sudionicima brige za čovjekovu okolinu. U treću skupinu pripadaju potrošači, njih 31%, koji nisu niti "za" niti "protiv" očuvanja čovjekove okoline. Oni reagiraju ovisno o situaciji, proizvodu ili proizvođaču. Prilikom kupnje jednog proizvoda vode računa, a u drugom slučaju ne vode računa o brizi za čovjekovu okolinu. Četvrta i peta skupina su potrošači koji su pasivni s obzirom na očuvanje čovjekove okoline, pri čemu četvrta skupina (9%) u nekim situacijama ipak u manjem broju elemenata vrednuje čovjekovu okolinu, dok je peta (35%) ekološki potpuno pasivna<sup>326</sup>.

Iz istog istraživanja proizlazi da je prosječni "zeleni" potrošač obrazovana žena, koja je utjecajna i liberalnih političkih pogleda. Ima prosječno između 30 i 49 godina, te jedno dijete staro oko šest godina. Ta je osoba postala ekološki osjetljiva tijekom mladosti i obrazovanja. Prihvaća ekološke proizvode jer time vodi brigu o svom zdravlju, a i zbog očuvanja okoliša za svoje dijete.

Uvažavajući navedeno, može se zaključiti kako se nalazimo pred promjenama u kojima potrošači postaju sve osjetljiviji na zaštitu čovjekove okoline i svojim odlukama u kupnji usmjeravaju tržišne subjekte da se još više angažiraju na operacionalizaciji koncepcije održivog razvitka.

Kako bi tržišni subjekti privukli što više potrošača koji su aktivni u očuvanju čovjekove okoline i to manifestiraju kupnjom ekoloških proizvoda i proizvoda čija se ambalaža reciklira, potrebno je uvažiti neke njihove osnovne karakteristike. Tako npr. oni očekuju da na odgovarajući način budu informirani o proizvodu ili ambalaži u kojoj se nalazi proizvod. Navedeno ukazuje da su to potrošači koji čitaju upute koje dolaze uz proizvod i/ili na etiketi. Ekološki svjesni potrošači osjećaju potrebu uspostaviti kontrolu nad očuvanjem čovjekove okoline i u svom djelovanju poduzimaju akcije vjerujući da čine opće dobro. Takva spoznaja u mnogome može pomoći pojedinim tržišnim subjektima da tu "vrijednost" ugrade u svoje proizvode. Npr. u promociji nekog tjednika koji se tiska na recikliranom papiru može se istaknuti da se jednogodišnjom pretplatom na tjednik može sačuvati nekoliko stabala. Pri tome se ekološki svjesni potrošači ne žele odreći svog životnog stila i standarda življenja, što upućuje na zaključak da tržišni subjekti u stvaranju proizvoda moraju voditi računa i o visokoj kvaliteti i ekološkoj dimenziji proizvoda.



Slika 66. "Zeleni" potrošač je spreman i na osobno odricanje u korist zdravlja i očuvanja okoliša<sup>327</sup>

## Ekološki prihvatljivi proizvod i komuniciranje s tržištem

Konvencionalni marketing uključuje plasman proizvoda kojima se zadovoljavaju potrebe i želje potrošača uz cjenovno prihvatljive uvjete. Prodaju proizvoda prati komunikacija kojom se potrošači informiraju o vrijednostima koje će ostvariti kupnjom proizvoda.

U uvjetima izražene brige za očuvanje čovjekove okoline, kada sve više potrošača postaju "zeleno" usmjereni, upravljanje marketingom postaje sve složenije. Marketinški stručnjaci suočavaju se s novim izazovima. Prvi izazov je vezan za razvijanje takvih proizvoda koji su ekološki prihvatljivi i koje će potrošači držati vrijednijim za kupnju. Drugi je problem na koji način komunicirati s vrijednosti koju potrošači ostvare nabavom ekološki prihvatljivog proizvoda. Marketing kojim se nalaze rješenja ima nove karakteristike i najčešće se naziva ekološki ili zeleni marketing.

Tržišnim subjektima od značaja je ISO standard 14000 (*International Standards Organization*)<sup>328</sup> čije uvođenje značajno pridonosi rješavanju prije istaknutih, ali i drugih problema vezanih za zaštitu okoliša. ISO 14000 je sustav upravljanja zaštitom okoliša u tržišnim subjektima i koncepcijski je jednak kao i ISO 9000 sustav za unapređenje kvalitete proizvoda. Uvođenjem ISO 14000 u tržište

subjekte ostvaruje se djelotvornije upravljanje zaštitom okoliša, osiguravaju se uvjeti za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata i uključivanje interesa šire javnosti vezanih za zaštitu okoliša. ISO 14000 je ustvari serija dokumenata od kojih je 14001 ključni standard kojim se nabrajaju zahtjevi koje treba ispuniti. Njihovim ispunjavanjem tržišni subjekti propisuju svoje ponašanje prema zaštiti okoliša. Uvođenje 14001 bitno pridonosi razvijanju koncepcije ekološkog marketinga, ali i tržišni subjekti s razvijenim ekološkim marketingom jednostavnije uspijevaju zadovoljiti standarde ISO 14001. Sve više tržišnih subjekata u Hrvatskoj nastoji zadovoljiti kriterije za ispunjavanje ISO 14001 za minimaliziranje štetnih efekata na okoliš i kontinuirano postizanje napretka u sustavima zaštite okoliša. U Hrvatskoj se uspješnim subjektima dodjeljuje znak za zaštitu okoliša u tom području. Znak se naziva *Prijatelji okoliša* i dodjeljuje se proizvođačima proizvoda široke potrošnje. Tim se znakom ustvari vrednuje pozitivan odnos nekog proizvoda prema okolišu<sup>330</sup>. Marketinški stručnjaci se u definiranju i implementaciji ekološkog marketinga susreću s problemom kako stvoriti ekološki prihvatljiv proizvod i kako komunicirati s tržištem koje je ekološki osjetljivo.

Ekološki prihvatljiv proizvod je takav proizvod kojim se uravnotežuju tri dimenzije: tehnička svojstva proizvoda, prihvatljivost cijene proizvoda i kompatibilnost proizvoda sa



Slika 67. Znak ISO 9001 organizacije *Bureau Veritas*<sup>329</sup>

ISO standard  
14000

Ekološki prihvatljiv  
proizvod

zaštitom čovjekova okoliša. Drugim riječima, tržišni su subjekti pred izazovom stvaranja proizvoda kojim će zadovoljiti potrebe i želje potrošača, uključujući zaštitu okoliša na način da proizvod, njegovo korištenje i otpad koji se stvori nakon njegova korištenja ne zagađuje okoliš ili je onečišćenje okoliša minimalno.

Stvaranje ekološki prihvatljivih proizvoda karakterizirano je složenošću kao i stvaranje "klasičnog" novog proizvoda, s tim da ekološki prihvatljiv proizvod mora sadržavati i dodatne – ekološke vrijednosti, koje potrošači očekuju i prihvaćaju. Praksa ne poznaje potpuno čiste ekološke proizvode, već proizvodi mogu biti više ili manje ekološki prihvatljivi. Proizlazi da su ekološki proizvodi oni proizvodi koji imaju određene ekološke karakteristike, odnosno da i među njima postoje različite razine prisutnosti ekoloških karakteristika. Nema jasnih razlika i mjerljivih veličina kojima se jasno i nedvosmisleno može razlikovati ekološki prihvatljiv od ekološki manje prihvatljivog proizvoda. Tako se npr. postavlja pitanje je li s ekološkog aspekta prihvatljivije koristiti u restoranima papirnate ubruse ili one od tkanine. Papirnatim se ubrusima osigurava visoka higijena, ali se nakon upotrebe bacaju i stvaraju otpad koji se deponira i razgrađuje u dužem vremenu. S druge strane, ubrusi od tkanine mogu se koristiti višekratno, ali za njihovo pranje potrebni su deterdženti koji u otpadnim vodama zagađuju more, rijeke ili jezera. Proizlazi da su ekološki proizvodi ponekad jeftiniji i funkcionalniji od klasičnih proizvoda, a u drugim slučajevima skuplji i manje efikasni.

Marketinški stručnjaci u stvaranju ekološki prihvatljivog proizvoda tijekom vremena nailaze na promjene koje svoje izvorište imaju kako u ponašanju potrošača, tako i u reguliranju zaštite čovjekove okoline, koja se provodi na nacionalnoj i/ili regionalnoj razini. Npr. moguće je da se pojavi modni trend kojim će se prihvaćati samo odjevne predmete od mikrosintetičkih vlakana i potrošači će svoje kupovne navike usmjeriti na nabavu samo takvih proizvoda. Moguća je i situacija da lokalna uprava npr. zbog zaštite od prašine zabrani djelatnost koja stvara emisiju sitnih čestica prašine. I jedna i druga promjena utjecat će na modifikaciju stvaranja proizvoda i ponašanja tržišnih subjekata uključenih u navedene pojave.

Marketinški stručnjaci nalaze se pred izazovom kako da potrošače informiraju o svojstvima i kvaliteti ekološki prihvatljivog proizvoda, ali i o dosadašnjim uspjesima određenog tržišnog subjekta u rješavanju zaštite čovjekove okoline. Proizvodi, kao što je već istaknuto, mogu biti više ili manje ekološki prihvatljivi i



Slika 68. Ekološki proizvodi moraju imati opravdanu ekološku komponentu<sup>331</sup>

Komuniciranje s tržištem ekoloških proizvoda

nema jasnih pravila kako izvršiti njihovu gradaciju prema kriteriju doprinosa zaštiti čovjekove okoline, što otežava komuniciranje s tržištem. Naime, postoji realna opasnost da neki tržišni subjekt u komuniciranju s tržištem istakne da su proizvodi ekološki prihvatljivi, ali potrošači to ne uočavaju i u konačnici apstiniraju od kupnje. Npr. moguća je situacija u kojoj neki tržišni subjekt koji proizvodi ekološki prihvatljive proizvode može promovirati te proizvode kao proizvode koji su napravljeni od recikliranog materijala, može promovirati da se proizvodi mogu reciklirati ili da se mogu višekratno koristiti. Sve tri karakteristike podrazumijevaju brigu o zaštiti čovjekove okoline, ali je pitanje da li to potrošači uočavaju i uvažavaju.

Nadalje, tržišni subjekti koji su u svom djelovanju usmjereni na zaštitu čovjekove okoline u komuniciranju s tržištem nailaze na prepreke koje se odnose na stvaranje povjerenja i kredibiliteta kod potrošača. Poznato je da su potrošači vrlo kritični prema aktivnostima pojedinih tržišnih subjekata i vrlo su kritični i rezervirani prema ostvarenim rezultatima ili planovima zaštite čovjekove okoline.

Marketinški stručnjaci na osnovi tih saznanja pažljivo grade vjerodostojnost, koristeći se svim elementima promocijskog miksa – od oglašavanja i osobne prodaje do odnosa s javnošću i publiciteta. Za izgradnju vjerodostojnosti od posebnog su značaja odnosi s javnošću i publicitet, kao promocijske aktivnosti s jasno postavljenim ciljem – jačanjem kredibiliteta tržišnog subjekta. Pri tome su svi naponi usmjereni na uvjeravanje potrošača da se radi o stvarno ekološki usmjerenom tržišnom subjektu, a da nije riječ o deklarativnom, pomodnom hiru uprave.

Ekološki marketing nije spontani proces, već je to upravljački proces koji u svakoj od svojih faza ima svoje specifičnosti. Tržišni subjekti upravljanje ekološkim marketingom temelje na analizi situacije, odnosno istraživanju internih snaga s kojima se raspolaže i ograničenja iz okruženja. Sugerira se da se uvažavaju očekivane promjene i snage koje te promjene potiču, tj. da tržišni subjekti budu proaktivni u sagledavanju uvjeta djelovanja. Nakon upoznavanja sa snagama koje će determinirati položaj, pristupa se definiranju svrhe i ciljeva koji se planiraju ostvariti na području ekologije te definiraju strategije za njihovo ostvarenje. U realizaciji tih zadataka aktivna uloga uprave i uključenost svih djelatnika je imperativ. Uprava mora biti motivirana, a djelatnici potaknuti na postavljanje tržišnog subjekta na osnovama koje će osigurati stvaranje atraktivne i ekološki prihvatljive ponude.

1. Koncept održivog razvitka svoje formalno izvorište ima u *World Conservation Strategy*, ali se njegova razrađa i popularizacija vezuje za Brundtland izvješće (WCED). Što je, prema tom izvješću, održivi razvitak?
2. Zašto je za Hrvatsku značajno uvažavanje koncepcije održivog razvitka?
3. Što karakterizira "zelenog" potrošača?
4. Marketinški stručnjaci se u definiranju i implementaciji ekološkog marketinga susreću s problemom kako stvoriti ekološki prihvatljiv proizvod i kako komunicirati s tržištem koje je ekološki osjetljivo. Objasnite.
5. Navedite specifičnosti procesa upravljanja ekološkim marketingom.

### 3.4. KONZUMERIZAM I ZAŠTITA POTROŠAČA

#### Pojava i evolucija konzumerizma

Unapređenje kvalitete života cilj je svakog društva. Tom cilju kao željenom stanju teže pojedinci, skupine, a time i društvo u cjelini. Unapređenje kvalitete života rezultat je sinergijskog učinka svih podsustava društva, a posebno razvoja tržišne infrastrukture, implementacije znanja i transformacije ponašanja tržišnih subjekata. Pri tome je često prisutno neprimjereno ponašanje i reagiranje tržišnih subjekata prema potrošačima jer tržišni subjekti, opterećeni potrebom za ostvarivanjem dobiti, osiguravanjem sredstava za investiranje i daljnji razvoj, često zanemaruju osnovna prava potrošača. Zanemarivanje osnovnih prava građana kao potrošača potaknulo je državu, tržišne subjekte i udruge građana na rješavanje tog fenomena, odnosno na zaštitu pojedinaca od poslovne prakse kojom se krše njihova prava kao potrošača. Javlja se pokret poznat pod nazivom konzumerizam (prema engleskoj riječi *consumer* – potrošač) koji obuhvaća:

- organizirane napore potrošača usmjerene na otklanjanje izvora nezadovoljstva,
- otklanjanje nedostataka s kojima se susreću potrošači u stjecanju njihovog standarda življenja.

Taj pokret koji je nastao u razvijenim zemljama nema samo ekonomsku, već i sociološku i političku dimenziju. Njegova razvijenost i raširenost rezultat je razvijenosti pojedine zemlje, ali i položaja koji imaju potrošači u tim društvima. Naime, potrošači zbog negativne percepcije odnosa na tržištu iskazuju nezadovoljstvo kroz navedeni pokret, iz čega se ispravno ukazuje da je konzumerizam vezan za organizirano iskazivanje nezadovoljstva građana kao potrošača s ulogom koju imaju na tržištu i u društvu. U analiziranju konzumerizma polazi se od aktivnosti koje se provode u cilju zaštite potrošača ili s osnove organiziranih napora potrošača kako bi se zaštitili. S tim u svezi, prema AMA, konzumerizam je široki spektar aktivnosti vlade, gospodarstva i nezavisnih organizacija koje se provode kako bi se zaštitili pojedinci od gospodarske prakse koja narušava prava građana kao potrošača, odnosno konzumerizam su organizirani naponi potrošača usmjereni na nadoknadu štete, ponovno uspostavljanje prava i otklanjanje izvora nezadovoljstva koji se akumuliraju prilikom stjecanja životnog standarda potrošača<sup>332</sup>.

Dakle, u poimanju konzumerizma dominira stav kojim se naglašava zaštita građana kao potrošača u odnosu na tržišne subjekte, što je Kotler jasno iskazao definicijom kojom se pod konzumerizmom podrazumijeva društveni pokret koji nastoji povećati prava i snagu potrošača u odnosu na prodavače<sup>333</sup>.

Konzumerizam kao pokret postaje jasniji ako se uvažavaju njegove osnovne karakteristike:

- borba protiv nepravde prema potrošačima,

Konzumerizam

Definicija  
konzumerizma

Karakteristike  
konzumerizma

- uvažavanje uloge potrošača i
- iskorištavanje zadovoljstva potrošača.

Jedna od karakteristika konzumerizma svodi se na zainteresiranost za nepravdu prema kriterijima i na način kako je doživljavaju potrošači, a koja proizlazi iz poslovne prakse tržišnih subjekata. Događa se npr. da tržišni subjekt u cilju ostvarivanja većih prihoda plasira na tržište proizvod ili uslugu koja je ispod očekivane kvalitete s cijenom koja je viša od dosadašnje, ili se na tržište plasira proizvod za koji nisu osigurani rezervni dijelovi ili se nije osiguralo servisiranje proizvoda.

Daljnja karakteristika konzumerizma vezana je za rastuću nesklonost potrošača prema pasivnoj i obrambenoj ulozi u potrošnji te odlučnosti potrošača da utječu na ponudu kao aktivni sudionik u procesu razmjene, a ne samo kao pasivni promatrač koji je predmet istraživanja i promatranja. Naime, tržišni subjekt u cilju upoznavanja s potrebama i željama potrošača često provode istraživanja u kojima se potrošači javljaju kao predmet istraživanja, dok je sve jače izražen interes potrošača da budu aktivni sudionici stvaranja nove ponude, neovisno o tome radi li se o proizvodima ili uslugama.

Karakteristika konzumerizma vezana je i za iskorištavanje zadovoljstva potrošača kao opravdanje za mnoge poslovne aktivnosti koje imaju nepovoljne efekte na druge životne aktivnosti potrošača. Tržišni subjekti da bi zadovoljili svoje potrošače stvaraju ponudu koja je njima prihvatljiva po cijenama i tehničkim karakteristikama, ali se ponekad zapostavljaju ostale bitne karakteristike kvalitete života. Tako se npr. javlja ekološki neprihvatljiva proizvodnja ili s etički upitnim karakteristikama.

Iz navedenog proizlazi da je konzumerizam organizirani pokret građana i vlade koji ima za cilj zaštitu i jačanja interesa potrošača.

Najprije nastaje u zemljama razvijenih ekonomija, ali te aktivnosti nisu strane niti u manje razvijenim zemljama. Konzumerizam nastaje u SAD početkom 60-tih godina prošlog stoljeća kao rezultat porasta prihoda te većih primanja zaposlenih. Navedeno utječe kako na povećanu potražnju, tako i na povećanu potrošnju proizvoda široke potrošnje. S druge strane, povećanje obrazovanosti građana utječe da oni kao potrošači postaju sve zahtjevniji i osjetljiviji na ekološke prijetnje, etičke probleme u poslovanju te druge neprimjerene odnose prema potrošačima. Spontane reakcije koje su uslijedile i koje su bile široko prihvaćene u medijima vezuju se za ime lidera tog pokreta Ralph Nadera koji je uz potporu medija senzibilizirao



Slika 69. Konzumerizam svakodnevno dobiva sve veći doseg<sup>334</sup>

Nepravda prema potrošačima

Uvažavanje uloge potrošača

Iskorištavanje zadovoljstva potrošača

Širenje konzumerizma



Slika 70. Razina zadovoljstva potrošača utječe na konzumerizam<sup>336</sup>

javnost za zaštitu interesa potrošača. Slijedi reakcija države i predsjednik SAD John F. Kennedy svojom preporukom Potrošačkom vijeću (*Consumer Advisory Council*) 1962. godine pokreće uključivanje države u pružanje pomoći potrošačima. Pružanje pomoći potrošačima, prema tom aktu, ostvarivalo se na način da se osiguraju prava potrošača na sigurnost, informiranost, mogućnost izbora i da su slušani<sup>335</sup>. Slijedilo je donošenje čitavog niza propisa kojim su regulirana druga razna područja djelovanja tržišnih

subjekata.

Konzumerizam se proširio na mnoge zemlje i postupno postaje međunarodni pokret. Širenje konzumerizma u međunarodnim okvirima rezultat je istih uzroka, jer i u drugim zemljama dolazi do rasta prihoda kućanstava i pojedinaca s utjecajem na povećanje potražnje za proizvodima široke potrošnje te veće razine obrazovanosti građana.

Proizlazi da razvoju konzumerizma pridonosi više činitelja, od kojih se posebno ističu razina ekonomskog razvitka i činitelji koji imaju utjecaja na kupovnu moć potrošača. Veća razina ekonomskog razvitka pridonosi bržem prihvaćanju konzumerizma i, obrnuto, niža razina dostignutog ekonomskog razvika sputava nastanak i širenje konzumerizma kao pokreta. S druge strane, utjecaji na kupovnu moć potrošača dolaze od činitelja kao što su npr. recesija, stopa nezaposlenosti, visina inflacije te dostignuta razina zadovoljenja potreba potrošača, pravnog sustava, slobodnog političkog sustava, razvijenosti marketing-sustava i obrazovanja potrošača.

U fokusu interesa konzumerizma je, dakle, zaštita potrošača kao slabije strane na tržištu, a zaštita potrošača je nužna kako bi se osiguralo primjereno funkcioniranje tržišnog gospodarstva, osigurao nadzor nad tržištem, zaštitili gospodarski interesi potrošača kao fizičke osobe. Nedvojbeno je da se moraju štititi i poštovati prava potrošača, no i sami potrošači trebaju biti informirani o svojim pravima, kao i o načinu ostvarivanja tih prava.

Zaštita potrošača od neprimjerene poslovne prakse ostvaruje se po dvije osnove. Prva se ostvaruje unapređenjem sposobnosti potrošača kao pojedinca u rješavanju potrošačkih problema, a druga pravnom zaštitom potrošača. Navedeno se analizira u nastavku.

### Unapređenje sposobnosti potrošača

Unapređenje sposobnosti potrošača kao pojedinca u rješavanju potrošačkih problema vezuje se za potporu vlade na tom području, kao i na aktivnost udruga potrošača. Unapređenje sposobnosti potrošača kao pojedinca u rješavanju potrošačkih problema ostvaruje se:



- informiranjem potrošača o mogućnostima zaštite i
- podizanjem spoznajne osnove potrošača o mogućnostima zaštite

**Informiranje potrošača o mogućnostima zaštite** ostvaruje se unapređenjem sposobnosti potrošača u rješavanju potrošačkih problema na temelju bolje informiranosti i primjerenijeg korištenja dostupnih informacija u donošenju racionalnih odluka. Smatra se da su potrošači koji raspolažu s više informacija i koji te informacije znaju bolje iskoristiti, sposobniji donijeti racionalniju odluku u izboru proizvoda ili usluga i bolje zaštititi svoje interese. Informacije koje se mogu koristiti za vlastito usavršavanje potrošač pronalazi u tiskanim i elektroničkim medijima, kao npr. u dnevnim tiskovinama, gospodarskim tjednicima, specijaliziranim revijama, ali i u raznim izvješćima gospodarskih komora, vlade, istraživačkih instituta i u drugim relevantnim izvorima kao što su informacije od znanaca ili stručnjaka. U druge relevantne izvore pripadaju i sami tržišni subjekti koji zbog potrebe za komunikacijom s tržištem emitiraju čitav niz korisnih informacija putem raznih medija, letaka koji se dostavljaju na kućne adrese te aktivnošću prodajnog osoblja.

Odgovornost za unapređenje sposobnosti potrošača na tim osnovama u domeni je, smatra se, udruga potrošača i vladinih organizacija. Udruge potrošača i vladine organizacije poduzimaju čitav niz aktivnosti i osiguravaju dostupnost niza informacija, ali se kao vrlo korisne smatraju one koje su rezultat komparativne analize karakteristika proizvoda i usluga dva ili više proizvođača. Također, smatraju se vrlo vrijednima i one informacije koje se ostvare istraživanjem stavova potrošača koji su već koristili određeni proizvod ili uslugu, i koje se ostvare istraživanjem dobrih i loših karakteristike proizvoda ili usluge tijekom korištenja ili potrošnje.



Slika 71. Aktivnosti udruge za zaštitu potrošača imaju razne metode i dosege<sup>337</sup>

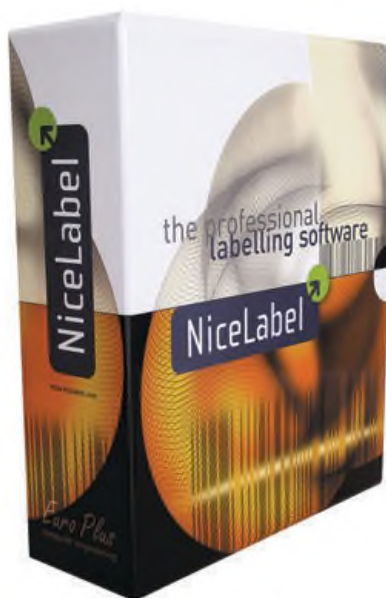
Međutim, takve analize u kontekstu unapređenja informiranosti potrošača imaju i određene nedostatke. Ti se nedostaci odnose prvenstveno na brzo zastarijevanje informacija, a analize u kojima je ključan element cijena su vrlo problematične, jer one variraju od prodajnog mjesta do prodajnog mjesta i od slučaja do slučaja. Često se komparativne analize temelje na rezultatima istraživanja izvršenim u uvjetima znatnih ograničenja, kao što je npr. problematika reprezentativnosti uzorka i broja pitanja. Također, analize nisu posebno zanimljive širem krugu potrošača i često vrlo mali broj potrošača ima interesa da bude upoznat s njima. Iz

Informiranje potrošača o mogućnostima zaštite

tih razloga komparativne analize kao informativna osnova imaju skroman učinak na unapređenje sposobnosti potrošača u zaštiti interesa potrošača.

Značajan izvor informacija su tržišni subjekti koji informiraju potrošače o proizvodima i uslugama koje plasiraju na tržište. Najrašireniji oblik informiranja ostvaruje se oglašavanjem i informiranjem preko etiketiranja. Oglašavanje i etiketiranje, iako nudi malo informacija o proizvodu i usluzi, vrlo je vrijedno jer je dostupno najširem krugu potrošača. Informiranje potrošača na tim osnovama rezultat je djelovanja nekoliko činitelja, od kojih se posebno izdvajaju poslovna politika tržišnog subjekta i pravni okvir koji propisuje vlada pojedine zemlje.

Tržišni subjekt poslovnom politikom definira odnos prema dostupnosti informacija i obimu informacija za potrošače. Realizacija politike komuniciranja s potrošačima i šire javnosti ostvaruje je promocijskim miksom u kojem je oglašavanje najprisutnije i najvrjednije u kontekstu unapređenja spoznajne osnove potrošača. Oglašavanjem se potrošači informiraju o proizvodima i uslugama na jednostavan i njima prihvatljiv način.



Slika 72. Informativna ambalaža ima važnu ulogu u zaštiti potrošača<sup>338</sup>

Tržišni se subjekt za komuniciranje s tržištem koristi i ambalažom, što pripada u granične promocijske aktivnosti. Iako je osnovna funkcija ambalaže fizička zaštita proizvoda od oštećenja prigodom transporta, ona ima i druge funkcije, kao što su promocijska i informativna funkcija. Promocijskom funkcijom ambalaže privlače se potrošači na kupnju. Iz tih razloga ambalaža mora biti atraktivna, estetska, funkcionalna i praktična, dok se informativnom funkcijom ambalaže potencijalnim potrošačima nude ključne informacije o proizvodu. Navedeno se ostvaruje etiketiranjem, odnosno svaki proizvod se etiketira, a etiketom se privlače i informiraju potrošači o sadržaju u ambalaži. Etiketa se atraktivno dizajnira i to na način da se razlikuje od konkurencije. Etiketa je sastavni dio ambalaže i pored naziva proizvoda (zaštitni znak) potrošačima pruža informacije o količini, težini, sastavu proizvoda, načinu upotrebe,

o tehničkim karakteristikama proizvoda, a kod prehrambenih proizvoda istaknute su i nutricionističke vrijednosti.

**Podizanje spoznajne osnove potrošača** o mogućnostima koje im stoje na raspolaganju vezano za zaštitu interesa ima za cilj razviti kritičnu masu znanja o pravima koja imaju potrošači u odnosu na proizvođače i proizvode koje kupuju. Također, cilj je razviti kritičnu masu znanja o vještinama kako koristiti informacije koje im kao potrošačima stoje na raspolaganju.

#### Izvori informacija

Ambalaža i etiketa kao izvor informacija

Podizanje spoznajne osnove o mogućnostima zaštite potrošača

Podizanje spoznajne osnove potrošača je proces kojim se potrošači ustvari obučavaju kako od dostupnih informacija o proizvođačima i proizvodima izvući najveću korist. Obučeni potrošač postaje svjestan svoje snage i sposobnosti da pravovremeno reagira i potiče proizvođače na pružanje kvalitetnije i cjelokupnije pred i postprodajne usluge. Kratkoročno, to može remetiti tržišne subjekte u ostvarivanju poslovnih ciljeva, ali dugoročno uvažavajući marketinšku koncepciju i proizvođači ostvaruju uspješnije poslovanje. Iako je bilo pokušaja da se formalizira obrazovanje potrošača kroz aktivnosti raznih obrazovnih institucija, ono nema adekvatne rezultate i jače prisutnosti u obrazovnim institucijama niti u razvijenim niti u manje razvijenim zemljama. Na povremenoj osnovi organiziraju se pojedini skupovi potrošača, ali u osnovi na tom području ima mnogo prostora za djelovanje i unapređenje.

### **Zaštita potrošača**

Zaštita potrošača od neprimjerene poslovne prakse tržišnih subjekata ostvaruje se pravnom zaštitom potrošača, odnosno ugradnjom kategorije zaštite potrošača u propise. Za ostvarenje navedenog odgovornim se smatraju vlada i resorna ministarstva, koji to propisuju, ali i tržišni subjekti, udruge potrošača i državna tijela, koji to primjenjuju i kontroliraju. Pravni aspekt zaštite prisutan je u svim zemljama, a njihova se ugradnja u propise odvijala u različitim vremenskim razdobljima – u razvijenim zemljama ranije, u manje razvijenim zemljama kasnije. Zaštita se ostvaruje ugradnjom zaštitnih elemenata u zakone na način da se štite fizičke osobe kada kupuju proizvode ili usluge za svoje osobne potrebe ili za potrebe svog domaćinstva. Uređivanje ovog područja potaknula je Generalna skupština Ujedinjenih naroda Rezolucijom broj 39/248 1985. godine. Rezolucija sadrži smjernice o zaštiti potrošača kojom se potiču zemlje članice UN-a na zaštitu prava potrošača. Pokret konzumerizma, koji je započeo u SAD kao jednoj od najrazvijenijih zemalja tog doba, uložio je velike napore da se zaštita potrošača ugradi u propise i da se tržišni subjekti koji krše pravila ponašanja prema potrošačima sankcioniraju. S tim u svezi već 1972. godini donesen zakon o zaštiti potrošača, a temeljem toga zakona osnovana je i posebna savezna komisija za sigurnost potrošačke robe. Neke zemlje su zadržale konzervativniji pristup prema propisivanju zaštite potrošača polazeći od konstatacije da se jedino jačanjem konkurentskog okruženja stvaraju uvjeti za bolje zadovoljavanje potrošača, a time i zaštitu potrošača.

Sa zaštitom potrošača Europska unija započela je početkom 70-ih godina dvadesetog stoljeća. Države Europske unije 1973. godine donose Europsku povelju o informiranju i zaštiti potrošača s programom potrošačkih prava. U godinama koje slijede, zemlje članice Europske unije donose čitav niz propisa kojima se štite prava potrošača. Prava potrošača temelje se na pet temeljnih prava koja su ugrađena u nacionalne politike njezinih članica, kao što su pravo na zaštitu zdravlja i sigurnosti potrošača, pravo na zaštitu gospodarskih interesa potrošača, pravo potrošača da budu

Rezolucija UN  
39/248 od 1985

Osnovna prava  
potrošača



Slika 73. Zgrada Ujedinjenih naroda<sup>339</sup>

informirani i educirani, pravo na naknadu štete i pravo na udruživanje, zastupanje i sudjelovanje potrošača radi ostvarenja svojih prava.

Prigodom preuzimanja obveza od strane pojedinih država Europske unije vodi se računa o razini razvijenosti tih zemalja, kako unutar članica, tako i potencijalnih novih članica. Naime, uvjeti rada i kvalitete života, a time i percepcije vrijednosti, razlikuju se i među razvijenim zemljama, a posebno između razvijenih i manje razvijenih zemalja Europe. Tako npr. rezultati istraživanja ukazuju da su materijalne vrijednosti važnije za potrošače u centralnoj i istočnoj Europi u odnosu na potrošače u zapadnoj Europi. Pretežiti dio (62%) potrošača iz zapadne Europe više je zainteresirano za osobni razvoj nego za posjedovanje materijalne vrijednosti, dok manji dio (46%) potrošača centralne i istočne Europe pokazuju materijalističke stavove. Potrošači, prema istom izvoru, smatraju cijenu i odnos cijena/kvaliteta jednim od ključnih činitelja prilikom donošenja odluke o kupnji. Pri tome potrošači u centralnoj i istočnoj Europi preferiraju proizvode koji imaju manju cijenu, a time i manju kvalitetu, dok oni iz zapadne Europe razmišljaju obrnuto<sup>340</sup>.

U strategiji politike zaštite potrošača u Europskoj uniji za razdoblje 2002.–2006. godine predviđeno je formiranje Europskih centara za zaštitu potrošača (*ECC*), odnosno stvaranje mreže europskih centara za zaštitu potrošača (*ECC – Network*), pri čemu se očekuje osnivanje po jednoga Europskog centra za zaštitu potrošača u državama članicama i što je prije moguće u državama kandidatima, među kojima je i Hrvatska.

Europski centri za zaštitu potrošača predstavljaju vezu između Komisije i potrošača u Europskoj uniji, a uloga centara je omogućiti potrošačima bolje snalaženje na unutarnjem tržištu, te da Europskoj komisiji osiguraju informacije o problemima na tržištu. Europski centri daju podatke o zakonodavstvu i sudskoj praksi, kako na europskoj tako i na razini država članica. Centri, također, pružaju pravnu pomoć i savjetuju o proceduralnim pitanjima, u postupcima izvansudskog rješavanja sporova, upućuju na nadležna tijela te usko surađuju unutar svoje mreže s drugim sličnim mrežama<sup>341</sup>.

Hrvatska kao zemlja u centralnoj i istočnoj Europi i kao zemlja kandidat za prijem u Europsku uniju, u 2001. godini potpisuje Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju kojim se, pored ostalog, obvezala da će uskladiti standarde za zaštitu potrošača sa standardima u Europskoj uniji. Smatra se da je učinkovita zaštita potrošača, kako je propisano u Europskoj uniji, nužna kako bi se osiguralo primjereno funkcioniranje tržišnog gospodarstva. Ta će zaštita ovisiti o razvoju upravne infrastrukture kojom se osigurava nadzor nad tržištem i provedba zakona na tom području. U skladu s

preuzetim obvezama iz navedenog Sporazuma, Hrvatska preuzima smjernice Europske unije o zaštiti potrošača u svoje zakonodavstvo. Smjernice se dijele na one koje uređuju, isključivo ili najvećim dijelom, zaštitu interesa od neprofesionalnog djelovanja na tržištu i one smjernice koje u svojem području djelovanja uređuju zaštitu i drugih interesa. Prva skupina smjernica postaje predmet kojim se bavi Zakon o zaštiti potrošača, a druga skupina smjernica preuzet će se prilagodbom Zakona o obveznim odnosima.

### **Zaštita potrošača u Hrvatskoj**

U Hrvatskoj se prava potrošača počinju ostvarivati tek u novije vrijeme, iako promotori prava potrošača – udruge potrošača, djeluju već više godina. Pravna osnova zaštite potrošača vezuje se za Zakonom o zaštiti potrošača donesenim 2003. godine.<sup>342</sup> Tim se Zakonom uređuje zaštita osnovnih prava potrošača pri kupnji proizvoda i usluga, kao i pri drugim oblicima stjecanja proizvoda i usluga na tržištu, i to:

- pravo na zaštitu gospodarskih interesa potrošača
- pravo na zaštitu od opasnosti za život, zdravlje i imovinu
- pravo na pravnu zaštitu potrošača
- pravo na informiranje i izobrazbu potrošača
- pravo na udruživanje potrošača sa svrhom zaštite njihovih interesa
- pravo na predstavljanje potrošača i sudjelovanje predstavnika potrošača u radu tijela koja rješavaju pitanja od interesa za potrošače

Bitan iskorak u zaštiti potrošača ostvaren je donošenjem Nacionalnog programa zaštite potrošača<sup>343</sup> te osnivanjem Vijeća za zaštitu potrošača pri Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva, kao savjetodavnog tijela<sup>344</sup>. Zakon o zaštiti potrošača, međutim, nije jedini zakon u Republici Hrvatskoj kojim se štite interesi potrošača, već je on osnovni, a po pojedinim područjima na snazi je više zakona.

Zakonom o zaštiti potrošača stvoren je okvir za Nacionalni program za zaštitu potrošača kojim se razrađuju svi aspekti politike zaštite potrošača u Republici Hrvatskoj.

Nacionalnim programom za zaštitu potrošača utvrđeno je kako je interes Hrvatske usklađivanje zakonodavstva i prilagođavanje zaštite potrošača u Hrvatskoj sukladno zaštiti koja je na snazi u Europskoj uniji, kao i poticanje politike aktivne zaštite potrošača, veća informiranost i razvoj neovisnih organizacija te stvaranja učinkovite pravne zaštite potrošača radi poboljšanja kakvoće potrošačke robe i održavanja odgovarajućih sigurnosnih normi.

U tom se dokumentu konstatira kako se značajan dio postojećeg zakonodavstva ne provodi, te da velika većina građana nije svjesna

Osnovna prava potrošača u Hrvatskoj

Nacionalni program zaštite potrošača

svojih potrošačkih prava. Vrijednost Nacionalnog programa je i u tome što se njime precizno navode ciljevi i mjere za politiku zaštite potrošača po pojedinim područjima, prioritetne zadaće, okvirni opseg i program korištenja sredstava za izvršenje Nacionalnog programa te poticanje razvoja i djelovanja udruga potrošača.

Promotori prava potrošača u Hrvatskoj su udruge potrošača: Hrvatska udruga za zaštitu potrošača *Potrošač*, Hrvatski savez udruga za zaštitu potrošača *Potrošač*, Društvo za zaštitu potrošača Hrvatske<sup>345</sup>, odnosno ukupno 16 nevladinih udruga za zaštitu potrošača<sup>346</sup>. Njihovo je temeljno obilježje obvezna neovisnost, što podrazumijeva zabranu stjecanja sredstava iz komercijalnih izvora. To, međutim, automatski stvara financijske poteškoće u djelovanju. Njihovo je djelovanje ipak veoma značajno i obuhvaća davanje mišljenja i prijedloga na zakone i podzakonske akte, savjetovanje, informiranje i educiranje potrošača, brojne aktivnosti na promicanju prava potrošača i njihove zaštite, kao i zastupanje njihovih interesa u slučajevima kada su ugroženi. S druge strane, unatoč golemim naporima i rezultatima, u formalnom članstvu nemaju niti 1% stanovništva Hrvatske<sup>347</sup>.

Djelovanje udruga prisutno je u javnosti kroz brojne aktivnosti na promicanju prava potrošača i njihove zaštite, kroz obavještavanje, savjetovanje, edukaciju i zastupanje potrošača u slučajevima kad su njihovi interesi ugroženi, ali je njihovo jače angažiranje limitirano financijskim sredstvima.

Udruge potrošača komuniciraju sa svojim članstvom i širom javnošću putem vlastitih glasila. Međutim, nemogućnost osiguranja financijskih sredstava sprječava kontinuirano izlaženje časopisa, jer tijela državne uprave nisu sklona financiranju takvih časopisa. Pojavile su se i potrošačke novine s korisnim informacijama za potrošače, čije je izlaženje također popraćeno problemom financiranja. Udruge pružaju i izravnu pomoć potrošačima koji im se obrate u nastupu prema tržišnim subjektima i to putem telefona, telefaksa, pisama, *web*-stranica i izravnim rješavanjem reklamacija potrošača. Tom aktivnošću udruge ujedno obavljaju i drugu, ne manju važnu zadaću – sustavno obrazovanje i informiranje potrošača.

Utvrđeno je da je vrlo mali broj potrošača, tek oko 20%, u dostatnoj mjeri svjestan svojih zakonskih prava, a slična ocjena vrijedi i za značajan dio tržišnih subjekata. Navedeno se smatra razlogom čestog kršenja temeljnih prava potrošača i zakona kojim se u Republici Hrvatskoj uređuje područje zaštite potrošača. Nedostatna je i razina suradnje i partnerstva između nositelja zaštite potrošača koji su definirani zakonom, a neriješeno je i pitanje sustavnog financiranja javnoga djelovanja udruga. To su samo neke od negativnosti koje utječu na nedostatnu zaštitu potrošača u Hrvatskoj.

Temeljni uzroci takvog stanja su nepotpuni, nejasni, neprecizni i neprimjenjivi propisi, često donošenje propisa od strane jedinica lokalne samouprave koji su suprotni zakonima, neprovođenje, odnosno nedovoljno provođenje upravnog nadzora nadležnih

ministarstava nad provedbom propisa iz svog djelokruga, sporo rješavanje prekršajnih prijavi i blaga kaznena politika, nedovoljne ovlasti nadležnih inspeksijskih tijela koja trebaju provoditi inspeksijski nadzor u većini propisa kojima se po bilo kojem pitanju uređuje zaštita potrošača, u manjoj mjeri nedovoljna aktivnost inspeksijskih tijela u području zaštite potrošača zbog nedovoljnog broja inspektora, slaba mobilnost i nedostatak sredstava za ispitivanje kvalitete, nedovoljna informiranost i edukacija potrošača o njihovim pravima i nedovoljna organiziranost potrošača na cijelom teritoriju Republike Hrvatske.

Potreba za jačanjem razine zaštite potrošača uočena je naročito u područjima javnih i zdravstvenih usluga, zdravstvene ispravnosti i kvalitete hrane, sigurnosti proizvoda, obrazovanja, obavješćivanja, trgovine, financijskih usluga i bankarstva, zaštite okoliša, turizma i ugostiteljstva te korištenja nekretnina.

U tom kontekstu Nacionalnim programom za zaštitu potrošača u Republici Hrvatskoj definirani su ciljevi i mjere politike zaštite potrošača<sup>349</sup>. Utvrđeno je više ciljeva te mjere za njihovu realizaciju. Tako je npr. utvrđeno kako je potrebno osigurati vladavinu prava, demokracije i civilnog društva te je potrebno daljnje usklađivanje domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom Europske unije. U tu svrhu predviđene su mjere koje će se poduzeti za njihovu realizaciju i to: predlaganje zakonskih i drugih mjera s ciljem osiguranja visoke razine zaštite gospodarskih interesa, zdravlja, sigurnosti, dostojanstva i prava potrošača; udruživanje u udruge za zaštitu potrošača i pravo na predstavljanje u procesu donošenja odluka.

Daljnji cilj vezan je za stvaranje uvjeta za učinkovito rješavanje uočenih problema na području zaštite potrošača, a mjere za njegovu realizaciju svode se na uvođenje odgovarajućih mjera za zaštitu potrošača (inspekcija, sudovi, arbitraža) kako bi se prijepori između potrošača i trgovaca, davatelja usluga i proizvođača riješili prije redovnog suda te pojednostavljenje postupka zaštite prava potrošača pred sudovima.

Sljedeći cilj odnosi se na osvješćivanje potrošača o njihovom stvarnom položaju i snazi na tržištu, što se planira ostvariti davanjem potpora osnivanju udruga i savjetovaništva za zaštitu potrošača te osmišljavanjem i provođenjem obrazovanja potrošača primjenom osnovnih znanja o obvezama, pravima i zaštiti potrošača u školske odgojne programe osnovnog i srednjeg obrazovanja. Kao nastavak navedenog, cilj je i osiguranje potpore potrošačima u ostvarenju njihovih prava, što će se ostvariti osiguravanjem djelotvorne



Slika 74. Web-stranica Hrvatske udruge za zaštitu potrošača<sup>348</sup>

Ciljevi i mjere politike zaštite potrošača u Hrvatskoj

suradnje vladinih tijela i svih nadležnih institucija za provođenje politike zaštite potrošača i uspostavljanje savjetodavne mreže za razvijanje njihove međusobne suradnje.

Uvođenje središnjeg informacijskog sustava osnova je za ostvarenje međusobne povezanosti svih nositelja zaštite potrošača. Jačanje položaja potrošača na tržištu, podizanje svijesti potrošača u odnosu na njihova prava i na ulogu u tržišnom gospodarstvu je daljnji cilj Nacionalnog programa za zaštitu potrošača, koji će se realizirati razradom sustava obavješćivanja, savjetovanja i obrazovanja. Jedan od najznačajnijih ciljeva je zaštita zdravlja i sigurnosti potrošača. Taj se cilj namjerava ostvariti uspostavljanjem sustava za obavješćivanje potrošača o sigurnosti proizvoda na tržištu, izradom tehničkih propisa za tehničke zahtjeve za proizvode koji osiguravaju visoku razinu zaštite zdravlja i sigurnosti potrošača te suradnjom svih tijela državne uprave u osiguravanju zaštite zdravlja i sigurnosti potrošača. U cilju davanja informacija i upoznavanja javnosti o pravima potrošača u Republici Hrvatskoj provodit će se promidžbeno djelovanje na svim razinama i poticanje medijske aktivnosti u tu svrhu.



1. Kao reakcija na zanemarivanje prava građana kao potrošača javlja se pokret pod nazivom konzumerizam. Što obuhvaća konzumerizam kao pokret?
2. Tri su temeljne karakteristike konzumerizma: borba protiv nepravde prema potrošačima, uvažavanje uloge potrošača i iskorištavanje zadovoljstva potrošača. Navedite specifičnosti pojedine karakteristike.
3. Unapređenje sposobnosti potrošača kao pojedinca u rješavanju potrošačkih problema ostvaruje se informiranjem i podizanjem spoznajne osnove potrošača o mogućnostima zaštite. Što se postiže informiranjem potrošača o mogućnosti zaštite, a što se postiže podizanjem spoznajne osnove potrošača o mogućnosti zaštite? Na koje načine?
4. Zaštita potrošača u Hrvatskoj regulirana je zakonom kojim su regulirana osnovna prava potrošača pri kupnji proizvoda i usluga kao i pri drugim oblicima stjecanja proizvoda i usluga. Istaknite o kojim pravima potrošača je riječ?
5. Nacionalnim programom za zaštitu potrošača u Hrvatskoj definirani su ciljevi i mjere politike zaštite. Prema vašoj ocjeni, navedete nekoliko ključnih ciljeva i mjera.

# TEORIJA I PRAKSA MARKETINGA



## II. TEORIJA I PRAKSA MARKETINGA

Izučavanje marketinga je izazovno, stimulativno, složeno i životno. Za cjelovitost razumijevanja marketinga korisno je, pored trendova marketinga, uvažiti i odrednice marketinga kao procesa stvaranja i razmjene vrijednosti tržišnih subjekata s potrošačima.

U tom kontekstu se u nastavku iznose stavovi osoba iz akademske zajednice, čime se daje teoretski doprinos obradi marketinga, te zasebno i stavovi marketinških eksperata iz gospodarstva, čime se daje aplikativni doprinos pojašnjavanju marketinga.

Stavovi znanstvenika i eksperata marketinga, koji su rezultat intervjua provedenih tijekom 2005. i 2006. godine, organizirani su kroz raspravu o odrednicama uspješnosti marketinga (4.), izboru ciljnog tržišta (5.), osvajanju ciljnog tržišta (6.) i o upravljanju marketingom u funkciji prilagodbe tržišnim zakonitostima (7.).



Slika 75. Vrijednosti bitne za primjenu marketinga nisu uvijek lako uočljive<sup>350</sup>

## 4. ODREDNICE USPJEŠNOSTI MARKETINGA

Mnoge osobe koje su vezane za marketing mišljenja su da je marketing znanstvena disciplina, filozofija poslovanja, koncepcija djelovanja, način reagiranja na tržišne zakonitosti, znanje o potrošačima pa čak i umjetnost. Za uspješnu primjenu marketinga potrebna je određena razina znanja, ali i kreativnosti. Marketing se mijenja, on je dinamičan, on utječe na promjene u okruženju, ali i promjene iz okruženja utječu na njega. Marketing evoluirao i prilagođava se. Na temu evolucije i budućeg razvoja marketinga svoje stavove iznose prof. dr. Clifford Shultz s *Arizona State University* i Boris Popović, dipl. ing. elektrotehnike i glavni menadžer tvrtke *Alarmautomatika* (4.1.), poimanje marketinga obrazlažu Tim Burkink s *University of Nebraska* i Đuro Horvat predsjednik uprave *Gastro grupa* (4.2.), dok utjecajne snage iz marketinškog okruženja analiziraju prof. dr. Muris Čičić s *Univerziteta Sarajevo* i Emil Tedeschi, glavni direktor *Atlantic grupe* (4.3.).

### 4.1. ZNAČAJKE RAZVOJA MARKETINGA

Prema Shultzu<sup>351</sup> 20. stoljeće obilježeno je s četiri faze tržišne orijentacije: proizvodnom, prodajnom, marketinškom i društvenom. Pažljivi studenti marketinga znaju da se ove kategorije odnose na nedavno razdoblje. Tržište i marketing su, u stvari, među svjetski najstarijim institucijama koje organiziraju društvo i u idealnim uvjetima donose blagostanje.

Shultz ističe kako će se ovaj trend nastaviti i argumentira:

*Pri kraju 20. stoljeća bili smo svjedocima zemljopisno-političke promjene prema više otvorenim tržištima, koja zahtijevaju bolje marketinške vještine. Nekoliko snaga se pojavilo uz ovaj trend, koje će utjecati na sljedeću orijentaciju. Možda je najdominantnija sila globalizacija, koja uključuje npr. difuziju inovacija (pogotovo u informacijskim tehnologijama), transparentnost, odgovornost i svijest o tržištu; širenje Europske unije i Svjetske trgovinske organizacije (WTO); rapidni rast globalne potrošačke kulture (kao i otpor nekih svjetskih kultura prema globalizaciji). Globalna izloženost novim idejama, ljudima, tržištima, tehnologijama, proizvodima i markama stvorila je nove prilike i potencijal da se poprave ljudski uvjeti; no, također, ona povećava izloženost bolestima, siromaštvu i socijalnoj nepravdi i može voditi političkom i kulturnom razdoru. Ove i druge sile zahtijevaju novu tržišnu orijentaciju, tj. makromarketinšku orijentaciju.*

U odgovoru na pitanje o karakteristikama makromarketinške orijentacije Shultz pojašnjava: *Makromarketinška orijentacija se široko fokusira na međusobno djelovanje marketinga i društva. Nadalje, ona zahtijeva razumijevanje povijesti i kulture, dinamičke interakcije globalnih i lokalnih uvjeta (ponekad nazvanih*

Makromarketinška orijentacija

Karakteristike



Slika 76. Logo sveučilišta Arizona State University<sup>352</sup>

globalizacija), međusobno povezanih marketinških sustava i, konačno, mjera koje određuju u kojem stupnju tržište i marketing poboljšavaju kvalitetu života ljudi u tom sustavu. Kratki primjer mogao bi prikazati razvoj makromarketinške orijentacije u Hrvatskoj.

*Razmislite o marketingu vile u Istri. Prije samo desetak godina potencijalni potrošači bili su lokalni, prije svega Hrvati i stanovnici najbližih susjednih zemalja. U skladu s time bili su organizirani i elementi marketinškog miksa. Integracija Hrvatske u globalnu ekonomiju i eksplozivni razvoj interneta promijenili su dinamiku marketinga. Uistinu, zavodljivost Istre i njezinih vila sada je globalna (pogledajte <http://www.villasforum.com/> za opipljivi i detaljni primjer multijezičnog /multikulturnog/ globalnog internet marketinga za vile u Istri). Važno je primijetiti da je pozitivno iskustvo bilo kojeg turista moguće jedino ako je percepcija vila u Istri sukladna očekivanju proširenog raznolikog tržišta za čistoćom, sigurnosti, dobrom infrastrukturom, unikatnom turističkom uslugom i gostoljubivom zajednicom, kao samo nekoliko primjera koristi. Da bi se osiguralo zadovoljstvo potrošača, mora postojati sustav lokalnog marketinga uklopljen u sustav globalnog marketinga standarda i očekivanja. Dakle, postoji globalna dinamika, gdje se lokalna dobra i nositelji interesa u zajednici okreću prema globalnim potrošačima, povećavajući tržište i prezentirajući mogućnosti za ljude u sustavu marketinga.*

*Makromarketinška orijentacija postaje očita kada i globalni i lokalni sudionici u međusobno povezanim sustavima imaju koristi. Preciznije, ako se na vile u Istri – i potencijalno mnoga druga hrvatska dobra – mudro primjenjuje marketing, cjelokupni hrvatski tržišni sustav i nositelji interesa mogu prosperirati: tržište raste, otvaraju se radna mjesta, pojedinci i tržišni subjekti postaju uspješniji, porezni prihodi se povećavaju, povećava se transfer tehnologije i informacija, razvija se infrastruktura i usluge i poboljšava se životni standard mnogih ljudi.*

*Ovo je bio kratki primjer nadolazeće makromarketinške orijentacije – upotreba marketinga kao filozofije i tehnologije za upravljanje tržišnim subjektima, politikama i marketinškim sustavima za poboljšanje kvalitete života. Makromarketinška orijentacija zahtijeva sustavne analize, uključivanje, komunikaciju, pregovaranje, kompromise i, po mogućnosti, snagu potrebnu da bi se izdržalo kratko razdoblje troškova, potrebno za dugo razdoblje prosperiteta. Sve je više dokaza koji pokazuju da će izazovi i kompleksnosti 21. stoljeća zahtijevati makromarketinšku orijentaciju, ako želimo proizvesti najbolje dugotrajne ishode za najveći broj nositelja interesa u sve povezanijem globalnom marketinškom sustavu.*

Popović<sup>353</sup> smatra da sve brže promjene u našoj okolini te njihova nepredvidljivost značajno utječu na tržišta i samim tim otežavaju posao svima koji se bave planiranjem i upravljanjem.

Lokalno-globalni  
sustav marketinga

Marketing kao  
tehnologija

*Važno je prepoznavati trendove i predviđati promjene ističe Popović jer kaže se da oni koji govore o budućnosti, lažu, iako možda govore istinu. Zato je izuzetno važno biti dobro informiran i prepoznavati trendove prije od ostalih sudionika na tržištu te brže, kvalitetnije i sveobuhvatnije od ostalih plasirati cjelokupna rješenja usmjerena na ciljanog korisnika ili skupinu. Učiti brže od ostalih i naučeno brže primjenjivati, a pogreške ne ponavljati. Potrošači postaju kompleksniji, ali i proizvodi, ponuda je sve veća, a vremena je sve manje, što u konačnici čini odluke još težima. U tom nesigurnom svijetu punom neizvjesnosti potrošači traže oslonac i potvrdu svojih odluka od onih kojima vjeruju, a to su oni s kojima imaju dobra iskustva i koji ih ni u najtežim trenucima nisu iznevjerili. To su oni koji su ispunili svoja obećanja, tj. nisu iznevjerili očekivanja svojih potrošača.*

*U konačnici, predviđanje promjena temeljeno na trenutno dostupnim saznanjima, ali i iskustvima iz prošlosti, trebalo bi biti polazište svakog strateškog planiranja i marketinške koncepcije. Upravljanje očekivanjima kroz komunikaciju usmjerenu na stvaranje vrijednosti i edukaciju potrošača, kao i investiranje u potrošače kroz davanje veće vrijednosti od očekivane, stvara jače veze i dodatno integrira potrošača u zajednicu zadovoljnih potrošača. Uključivanje zadovoljnih potrošača u poslovni proces i povratno sudjelovanje u kreiranju proizvoda dodatno jača poziciju ponuđača, ali i potrošača, s ciljem da se unaprijedi kvalitetu života i poslovanja i jednih i drugih.*

*Prema mišljenju Popovića trendovi u razvoju marketinga vežu se uz činjenicu da zadovoljenje različitih paradoksa postaje imperativ. Ispuniti potrošačeva očekivanja uz istovremeno zadovoljavanje vlastitih. Ostvariti visoku kvalitetu proizvoda ili usluge, uz istovremeno niske troškove istih. Ponuditi cjelokupno rješenje za potrošača uz fokusiranje na vlastite kompetencije. Prilagođavati se i mijenjati uz povećavanje efikasnosti i efektivnosti. Povezivati se, a ostati svoj. Ponuditi masovni proizvod prilagođen pojedincu. To je jedino moguće uz dugoročni planski pristup. Stalno učenje i inoviranje postaju način života i rada te omogućuju konkurentske prednosti. Primjena novih znanja i tehnologija te poduzetni pojedinci dovode do značajnog povećavanja proizvodnosti te stvaranja dodatne vrijednosti za zajednicu.*

*Evolucija marketinga će se nastaviti proaktivnim pristupom tržištu, tj. stvaranjem novih potreba potrošača i društva u cjelini, a ne samo odgovaranjem na postojeće potrebe, uz dinamičku ravnotežu između interesa svih zainteresiranih strana (potrošača, djelatnika, uprave, vlasnika, države). Izuzetno je važan i dinamički fokus, što znači u početku sigurno najveći naglasak na novom proizvodu koji generira novu potrebu i na njegovoj širokoj rasprostranjenosti. Tijekom vremena, fokus će se premještati ka dodatnoj vrijednosti koja se kreira za potrošača i društvo u cjelini.*

*Zadovoljstvo je biti okružen ljudima koji uživaju u onom čime se bave i prihvaćaju promjene kao dio igre, a upravo to je slučaj u tvrtci Alarmautomatika.*

Cjelokupna  
rješenja

Trendovi u razvoju

Proaktivni pristup

## INTERNET VJEŽBA:

*Alarmautomatika d.o.o.* - <http://www.alarmautomatika.com>

Tvrtka *Alarmautomatika*, zaštitni, multimedijalni i komunikacijski sustavi d.o.o., bavi se sustavima za zaštitu stambenih i poslovnih prostora. U svom prodajnom programu nudi protuprovalne uređaje, uređaje za videonadzor, vatrodojavu, centralizaciju i integraciju, kontrolu pristupa i kabliranje.

Razmislite...

- Marketing-filozofija osigurava aktivan odnos prodavača prema potrošaču. Na koji se način, po vašem mišljenju, ogledava marketing-filozofija u poslovanju tvrtke *Alarmautomatika*?
- Kako se tvrtka *Alarmautomatika* nastoji pripremiti za promjene koje dolaze s razvojem marketinga?
- *Customer Relationship Management* je pristup temeljen na softverskom programu koji se koristi za upravljanje odnosima s potrošačima. Čini li vam se da se tvrtka *Alarmautomatika* koristi tim sustavom? Kako (bi) CRM utjecao/utječe na njezino poslovanje?



Slika 77. Web-stranica tvrtke *Alarmautomatika*<sup>354</sup>

**Ledo d.d.** - <http://www.ledo.hr>

*Ledo d.d.* je već duže od četiri desetljeća proizvođač industrijskog sladoleda u Hrvatskoj. Nastojeći izgraditi sliku moderne, pouzdane kompanije koja dosadašnjim iskustvom i budućim razvojem teži zadovoljiti sve potrošačke potrebe, razvio se u vodeću kompaniju na hrvatskom tržištu. Zbog različitih afiniteta širokog kruga potrošača, *Ledo* kontinuirano mijenja i prilagođava svoj asortiman kako bi ugodio i najzahtjevnijim potrošačima.

Razmislite...

- Prema vašem mišljenju, orijentira li se *Ledo* više prema udovoljavanju potrošačima ili udovoljavanju svojim poslovnim ciljevima? Obrazložite.
- Prema vašem mišljenju, koju poslovnu orijentaciju ili filozofiju koristi tvrtka *Ledo*? Argumentirajte svoj zaključak.
- Danas se u marketing-pristupu, osim potrošačima, posebna pažnja posvećuje dobavljačima i djelatnicima. Predložite što bi *Ledo* mogao učiniti da unaprijedi svoje odnose sa sve tri navedene skupine.



Slika 78. Web-stranica tvrtke *Ledo*<sup>355</sup>



## 4.2. POIMANJE MARKETINGA

Marketing je organizacijska funkcija i skup procesa za stvaranje, komuniciranje i isporučivanje vrijednosti potrošačima, kao i za upravljanje odnosima s potrošačima na načine koji koristi tržišnim subjektima i njenim nositeljima interesa<sup>356</sup>.

U pojašnjenju AMA-ine definicije marketinga Burkink<sup>357</sup> smatra da je učinkovit način za razumijevanje marketinga proučavanje različitih dijelova ove definicije. Prvo, primijetimo spominjanje tržišnih subjekata, koje sugerira da bi se funkcija marketinga i srodni procesi trebali primjenjivati u svim vrstama subjekata na tržištu, uključujući profitne organizacije, kao što su npr. trgovine na malo, i neprofitne organizacije, kao što su npr. sveučilišta. Marketinška načela su također primjenjiva na ideje, ljude i mjesta.



Slika 79. Logo sveučilišta Universty of Nebraska<sup>358</sup>

Ključna komponenta marketinga je stvaranje vrijednosti. Vrijednost je korist koju potrošač prima kroz razmjenu s tržišnim subjektom i koja je stvorena dodajući korisnost proizvodima i uslugama. Na primjer, tržišni subjekt koji prevozi pakete i pisma tijekom noći, dodaje vrijednost stvarajući korisnost vremena. Korisnost se može stvoriti popunjavajući praznine između onoga što je potrošačima dostupno i onoga što žele.

Procesi kojima se stvara, komunicira i isporučuje vrijednost odnose se na osnovne alate koji se koriste u marketingu, uključujući proizvod koji se nudi u razmjeni, cijenu proizvoda, mjesto na kojemu je proizvod dostupan i promociju ili komunikaciju vezanu uz proizvod. Proizvod, cijena, mjesto i promocija čine marketinški miks, često nazivan i 4P. Možemo razmišljati o 4P kao kutiji s alatom marketinških stručnjaka.

Pored navedenog, uočava Burkink, važni su i odnosi s potrošačima i interesnim skupinama te ističe da bi tržišni subjekti trebali prepoznati da je ključ dugoročnog uspjeha uspostavljanje i održavanje odnosa s potrošačima. Ovi odnosi se izgrađuju usvajanjem filozofije poslovanja, često nazivane marketinškom koncepcijom, koja tvrdi da je ključ uspjeha tržišnog subjekta fokusiranje na identifikaciju i ispunjavanje potreba potrošača. Zadovoljni potrošači će vjerojatnije i ostati potrošači. Tržišni subjekti s više zadovoljnih potrošača bit će dugoročno uspješniji.

Konačno, osim osiguravanja zadovoljstva potrošača, uspješni marketinški stručnjaci prepoznaju da ostali nositelji interesa također moraju biti zadovoljni. Nositelj interesa je bilo koja osoba ili tržišni subjekt koji ima interesa u tržišnom subjektu u kojem djeluje marketinški stručnjak. Učinkoviti marketinški stručnjaci trebaju održavati obostrano korisne odnose s potrošačima, ali također i s dobavljačima, investitorima, vladama, zaposlenicima, čak i građanima, jer ovi nositelji interesa mogu pripomoći uspjehu tržišnog subjekta. Dobri marketinški stručnjaci isporučuju vrijednost svima na koje razmjena utječe.

Horvat<sup>359</sup> naglašava da su u novije vrijeme prisutni, pored

Definicija

Stvaranje vrijednosti

Odnos s potrošačima

Nositelji interesa

klasičnih 4P, i drugi elementi marketinškog miksa: *fokusiranost na potrošače započinje 50-ih godina 20. stoljeća. Tada menadžeri počinju uvažavati brojne varijable koje utječu na prodaju, odnosno ponašanje potrošača, te se tako s vremenom razvio model marketinškog miksa poznat u svijetu kao 4P. Naziv je nastao po početnim slovima sljedećih engleskih riječi: Product (proizvod), Price (cijena), Promotion (promocija), Place (distribucija i logistika, odnosno lokacija prodajnog mjesta).*

*Svaki od tih pojmova obuhvaća niz procesa. Tako se unutar pojma proizvod nalaze npr. proizvodni procesi i dizajniranje. Na taj način koncept 4P u prilično velikoj mjeri pojednostavnjuje proizvodni i prodajni proces. Zbog toga se uskoro taj koncept proširuje sljedećim pojmovima: People (ljudi), Processes (proces), Customer service (usluga).*

Karakteristika novih elementa marketinškog miksa je da se vežu uz nove trendove na tržištu te, ističe Horvat, da *novi pojmovi ukazuju na značaj fenomena karakterističnih za suvremeno tržište. Ulaganje u ljude postalo je poslovni imperativ te se tretira kao investicija, a ne trošak, jer su ljudi postali najvažniji resurs tržišnog subjekta. Upravo na tim načelima menadžment Gastro Grupe iz Zagreba, a u cilju maksimalnog motiviranja ljudskih potencijala, razradio je specifičan koncept internog marketinga. Radi se o mehanizmu kojim se kreira, razvija i održava interna uslužna kultura. Sve aktivnosti Gastro Grupe realiziraju se uz stalno razmišljanje o potrebama krajnjeg korisnika. O potrošačima ne razmišlja samo prodajno osoblje, već svi zaposlenici unutar Gastro Grupe. Sustavna orijentiranost na potrošača je dugoročna orijentacija Gastro Grupe koja donosi brojne koristi, tj. pozitivne financijske rezultate.*

*Novi trendovi potiču menadžment Gastro Grupe na razmišljanje prije svega o procesima, a tek nakon toga o funkcijama, strukturi i ostalim rukovodnim segmentima. Riječ je o sljedećim bitnim procesima: razumijevanje marketinškog procesa, upravljanje inovacijskim procesima, upravljanje procesima unutar dobavljačkog lanca i upravljanje odnosima s potrošačima.*

*Uspješne marketinške strategije temelje se na sveobuhvatnom i preciznom poznavanju tržišta. Pri tome se najveća pozornost posvećuje potrošačkoj motiviranosti te načinu odlučivanja koje u znatnoj mjeri uvjetuje ponašanje potrošača. Današnja marketinška strategija pored poznavanja potrošača te kreiranja znanja o potrošaču i tržištu, inzistira na uključivanju potrošača u proces kreiranja strategije.*

*Jednako tako, moderno se poslovanje temelji na kontinuiranom planiranju novih proizvoda i stalnom redizajniranju postojećih. Inovacijski procesi iziskuju multifunkcionalno upravljanje. U tu se djelatnost moraju uključiti svi odjeli, odnosno zaposlenici. Za inovacijske procese važan je timski pristup. Članovi tima međusobno se natječu u kreativnosti i formuliranju novih ideja.*

*Ljudi su postali svjesni kako je marketing moćno sredstvo realizacije ciljeva tržišnih subjekata i u svim ostalim aktivnostima, a ne samo u onima usmjerenima na dobit.*

Novi elementi

Razmišljanje o procesima

## INTERNET VJEŽBA:

**Gastro grupa d.o.o.** - <http://www.gastro-grupa.hr>

*Gastro grupa d.o.o.* strateški je savez 35 veleprodajnih subjekata koji pokrivaju područje Republike Hrvatske. Radi se o tvrtkama čiji je osnovni posao distribucija hrane i pića u gastro kanalu distribucije – hotelima, restoranima i kafićima, no jednako tako oko trećinu prometa ostvaruje u klasičnoj maloprodaji. Savez zapošljava oko 1.850 ljudi, posluje s preko 15.000 kupaca, a promet u 2004. godini procjenjuje se na 2,5 milijarda kuna.

Razmislite...

- Ključna komponenta marketinga je stvaranje vrijednosti Objasnite kako to čini *Gastro grupa*.
- Koje dodatne vrijednosti nudi *Gastro grupa* uz svoje proizvode i usluge?
- Osnovna ideja *Gastro grupe* je umrežavanje manjih subjekata. Koje su prednosti, a koji nedostaci ovakvog velikog umreženog tržišnog subjekta?



Slika 80. Web-stranica tvrtke *Gastro Grupa*<sup>360</sup>

**Dukat mliječna industrija d.d.** - <http://www.dukat.hr>

*Dukat* d.d. je regionalna prehrambena kompanija koja svojom inovativnošću svakodnevno podiže kvalitetu života potrošača i očekivanja okruženja u kojem djeluje. Danas je među najuspješnijim hrvatskim prehrambenim tvrtkama. Proces fokusiranja na mliječni segment poslovanja završava u 2007. godini, opet orijentirana na primarnu djelatnost – otkup i preradu najkvalitetnijeg svježeg mlijeka i proizvodnju mliječnih proizvoda i sireva.

Razmislite...

- Na koju vrstu potrošača se usmjerava tvrtka *Dukat* pri kreiranju svog proizvodnog asortimana?
- Prodavač demonstrira svoju odanost potrošačima upoznajući ih detaljnije s ponudom i promptnim ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Kako to radi *Dukat*?
- Koje od četiri moguće vrste koristi za potrošače ostvaruje tvrtka *Dukat*?



Slika 81. Web-stranica tvrtke *Dukat*<sup>361</sup>

### 4.3. UTJECAJNE SNAGE IZ MARKETINŠKOG OKRUŽENJA

Za uspješno poslovanje potrebno je analizirati snage iz mikromarketinškog i makromarketinškog okruženja. Njihova analiza je posebno složena kada se osvaja novo tržište.

Suvremeno marketinško okruženje nalazi se pod stalnom mijenom, uočava Čičić<sup>362</sup>, te ukazuje da ulazak na nova tržišta danas postavlja mnogobrojnije i mnogo kompleksnije zahtjeve pred tržišne subjekte nego prije. Razlog tomu su dinamični uvjeti okruženja, uz brže i dramatičnije promjene. Tehnološke promjene, oštija konkurencija, globalizacija, kulturne i demografske razlike, politički zahtjevi, svakodnevno usložnjavaju situaciju. U kombinaciji sa složenijim uvjetima mikrookruženja, kao što su odnosi s potrošačima, snabdjevačima, posrednicima i institucijama marketinga, te pod paskom javnog mnijenja, sveukupne okolnosti marketinga su višestruko zahtjevnije i kompleksnije nego prije.



Slika 82. Logo Ekonomskog fakulteta u Sarajevu<sup>363</sup>

U kontekstu stalnih promjena i potreba tržišnih subjekata da kreiraju sofisticirane ideje i mehanizme koji vode ka uspjehu na tržištu, postavlja se pitanje ranga i važnosti pojedinih elemenata okruženja s aspekta njihovog utjecaja na kreiranje marketinškog pristupa i njegove uspješnosti na novom tržištu. Premda je mikrookruženje zapravo suštinski sadržaj marketinških aktivnosti, mi vjerujemo da je pri ulasku na nova tržišta

primarni zadatak tržišnog subjekta u potpunosti spoznati uvjete i specifičnosti makrookruženja. Razlog takvom pristupu leži u činjenici da ukoliko se prethodno ne sagleda i ne adaptira se uvjetima makrookruženja, od tržišnog subjekta se teško može očekivati da kreira uspješnu strategiju marketinga i odnose s mikrookruženjem. U praktičnom smislu, nemoguće je ponuditi atraktivan proizvod ili uslugu ciljnom tržištu ukoliko se ne respektiraju tehnološki razvoj i trenutna dostignuća nauke i tehnike u konkretnoj oblasti, i po pojedinim tržištima i regionalno. Danas je nemoguće ponuditi crno-bijeli televizor bilo gdje u svijetu, razvoj videorekordera je stvar prošlosti, ponuda automobilskog goriva s olovom je na zalasku. Ili, nerealno je i pokušati graditi marketinšku strategiju distribucije putem interneta na tržištu s niskom penetracijom korištenja interneta i slično. S druge strane, političke i kulturne okolnosti diktiraju čak i način razmišljanja o lansiranju ili uvođenju proizvoda na nova tržišta. Nemoguće je projektirati potražnju masovnih razmjera na tržištima malih zemalja ili potražnju proizvoda za mlade na tržištima s pretežito starijom populacijom.

Čičić naglašava povezanost makro i mikrookruženja kod ulaska na nova tržišta: Evidentno je da analize makro i mikrookruženja predstavljaju dvije strane jedne medalje i da su, u krajnjoj instanci, jednako važne za uspješan nastup tržišnog subjekta na novom tržištu. Nesporno je pri tom da primat u redosljedu analize ima makrookruženje, čija analiza predstavlja preduvjet za analizu

Nova tržišta

Elementi okruženja

Povezanost okruženja

*mikrookruženja. To ne umanjuje važnost temeljitog sagledavanja mikrookruženja, jer uspostavljanje odnosa sa subjektima kao što su potrošači, snabdjevači, trgovci, banke i agencije, čini temeljni element uspješnosti marketinga danas.*

Tvrtka *Atlantic Grupa* je multinacionalna kompanija koja uspješno osvaja mnoga tržišta. Ima predstavništva u 9 zemalja, a svoje proizvode izvozi na više od 30 tržišta diljem svijeta. Tedeschi<sup>364</sup>, glavni direktor *Atlantic Grupe*, navodi da je *Atlantic* svoje poslovanje širio akvizicijama tvrtki u zemlji i inozemstvu, ulazeći tako i na nova tržišta, bilo da se radilo o novim linijama proizvoda ili o geografskom širenju tržišta.

Tedeschi je svjestan uloge makrookruženja te ističe: *Svaki od elemenata makrookruženja bitno djeluje na odluke vezane uz Atlanticovo poslovanje. Demografska okolina ima važnu ulogu jer tržište čine upravo ljudi, a nužno je znati kakva su njihova osnovna obilježja, kao što je obrazovna struktura, starost stanovništva, demografske promjene unutar obitelji, stopa nataliteta i ostale značajke. Na taj čimbenik se automatski nadovezuje i društveno-kulturna okolina, što podrazumijeva spoznaje o životnom stilu, mišljenju i vrijednostima pučanstva. Nužno je imati informacije o gospodarskoj snazi tržišta, kao i informacije o potrošnji, te veličini unutarnjeg i vanjskog duga, što s nizom drugih elemenata čini ukupnu gospodarsku okolinu. Vrlo značajna uloga u održavanju konkurentnosti je praćenje tehnoloških inovacija koje su danas praktički neograničene, a tempo tehnoloških promjena ubrzan, najveći u povijesti čovječanstva. Naravno, svi ovi elementi moraju funkcionirati unutar političko-pravnog okvira zemlje, uz poznavanje svih relevantnih zakona i propisa.*

U stavu Tedeschija također je naglašena potreba za uvažavanjem svih sastavnica mikrookruženja: *S druge strane, Atlantic Grupi je jednako važno poznavati i sve aspekte našeg mikrookruženja kako bismo znali čime raspolažemo u borbi na novom tržištu. To konkretno znači: dobro poznavati naše potrošače – njihove ukuse i navike, te konkurenciju – vidjeti koliki udjel ima na tržištu, a koliki u svijesti potrošača. Bitni su i naši dobavljači te posrednici u marketingu koji nam pomažu u promociji, distribuciji i prodaji. Kao zadnji aspekt mikrookruženja se može izdvojiti medije i javnost, koji često mogu biti presudni čimbenici uspješnog ulaska na novo tržište.*

*Svi ovi parametri makro odnosno mikrookruženja, ne mogu se gledati zasebno, niti se jednom može davati prednost nad drugim. Makro i mikro čimbenici se nadovezuju i uvjetuju jedan drugog, a tržišni subjekt mora uvažavati oba da bi se poslovni model ostvarivao uspješno.*

Uloge  
makrookruženja

Uvažavanje  
mikrookruženja

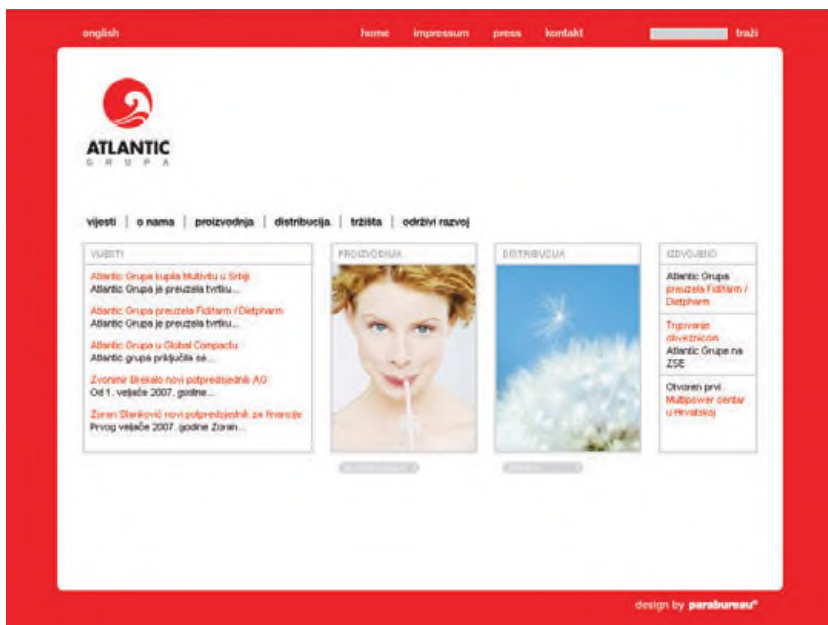
## INTERNET VJEŽBA:

*Atlantic grupa* - <http://www.atlantic.hr>

*Atlantic grupa* je multinacionalna kompanija sa sjedištem u Zagrebu. Ima predstavništva u 8 zemalja, a svoje proizvode izvozi na više od 30 tržišta diljem svijeta. *Atlantic grupa* širila je svoje poslovanje akvizicijama tvrtki u Hrvatskoj i inozemstvu, proširujući time i svoje tržište. *Atlantic grupa* je vlasnik nekoliko robnih marki među kojima su najpoznatije *Cedevita*, *Rosal*, *Plidenta*, *Melem* i *Multipower*.

Razmislite...

- Prisjetite se jednog događaja iz ekonomskog i jednog iz političko-pravnog okruženja koji su u posljednjih godinu dana utjecali na *Atlantic grupu*.
- Tehnološke promjene utječu na mogućnost stvaranja nove i inoviranja stare ponude. Objasnite to na primjeru *Atlantic grupe*.
- Koje su koristi za poslovanje *Atlantic grupe* od udruživanja i razvijanja partnerstava s dobavljačima?



Slika 83. Web-stranica tvrtke *Atlantic Grupa*<sup>365</sup>

*Croatia-bus d.d.* - <http://www.croatiabus.hr>

*CROATIA-BUS d.d.* bavi se prijevozom putnika u tuzemnom i inozemnom cestovnom prometu, remontom i servisom za pranje i podmazivanje, te pruža usluge putničke agencije. Svoje poslovanje tvrtka je započela 1946. godine s konjskom zapregom. Danas raspolaže voznim parkom od 70-tak visokokvalitetnih autobusa, *Neoplan*, *Mercedes*, *Setra*, *MAN*, *Volvo* i *Temsa*, koji svojom opremom i kvalitetom zadovoljavaju i najstrože europske kriterije.

Razmislite...

- Obrazložite je li poslovanje tvrtke *Croatia-Bus* više okrenuto tržištu potrošača proizvoda proizvodne potrošnje ili tržištu potrošača široke potrošnje.
- Aktualni su oni konkurenti koji su aktivni na tržištu, dok su potencijalni oni konkurenti koji na danom tržištu još ne djeluju. Objasnite na primjeru tvrtke *Croatia-Bus*.
- Navedite primjer iz kojeg je vidljivo da *Croatia-Bus* ulaže napore kako bi ostvarila bliske pojedinačne odnose sa svojim potrošačima.



Slika 84. Web-stranica tvrtke *Croatia Bus*<sup>366</sup>



## POSLOVNI SLUČAJ:

**Razvijanje partnerskih odnosa za tržišnu marku Ciciban<sup>367</sup>**

Voditelj marketinga u tvrtki *Obuća d.o.o.* Rijeka, Marko, pred dva dana dobio je izvješće o prodaji za tržišnu marku *Ciciban* za drugo polugodište 2006. godine. Rezultati su na boljoj razini od prethodnog razdoblja, ali još uvijek ima mjesta za poboljšati ih. Izgleda da se strategija stvaranja odnosa s potrošačima isplati. *Ali sada je, razmišlja Marko, potrebno osmisliti što dalje u 2007 godini i na koji način stvoriti još veću povezanost s potrošačima.*

*Obuća d.o.o.* Rijeka je renomirana trgovačka tvrtka za prodaju obuće za sve uzraste s tridesetogodišnjom tradicijom djelovanja na hrvatskom tržištu. Generalni je zastupnik vrhunskog proizvođača dječje obuće *Ciciban* i obuće za mlade *The Next*. Tvrtka je jedno vrijeme imala manju maloprodajnu mrežu, a time i manji broj zaposlenih. Danas *Obuća d.o.o.* ima preko 30 maloprodajnih dućana u 14 gradova diljem Hrvatske i ukupno broji više od 100 zaposlenih. Maloprodajna mjesta obućom grupirana su prema specijaliziranim trgovinama koje ujedno predstavljaju strateške poslovne divizije: *Obuća, Ciciban, Flair* i *The Next*. Razvijena veleprodajna mreža u stanju je u svakom trenutku udovoljiti složenim zahtjevima tržišta po principu *just in time*.

*Ciciban* je robna marka za dječju obuću koja postoji već nekoliko desetljeća i kao takva postala je jedna od vodećih na tržištu. *Obuća d.o.o.* Rijeka kao njen generalni zastupnik na Hrvatskom tržištu ima 20-ak specijaliziranih i standardiziranih prodajnih mjesta *Ciciban*. Tvrtka ima mogućnost djelomične marketing strategije za ovo područje: cijena, distribucija i promocija. U sklopu promocije vrši se promocija putem medija (televizija, tisak, radio, vanjsko oglašavanje), ali i unapređenje prodaje s ciljem poboljšanja odnosa na relaciji: *brand* – ciljna skupina (vrtička skupina djece). Pri čemu se, iako proizvod koriste djeca, mora voditi računa i o donosiocima odluke o kupnji, odnosno roditeljima, tj. majkama. Kako se marketinški alati sve se više mijenjaju stvaranjem odnosa s kupcem, pokušava se tržišnu marku *Ciciban* dobiti "u srcu" kupca. Trenutno se provode neke akcije, kao što su organizacija i sponzorstvo raznih kreativnih radionica, pokroviteljstvo sportskih i glazbenih dječjih udruga, pokroviteljstvo karnevalske skupine u Dječjoj karnevalskoj povorci... Cilj svih akcija je stvaranje partnerskog odnosa s kupcem, te se stvara cirkularni krug odnosa i povjerenja na relaciji: korisnik proizvoda – donosioc odluke – tvrtka.

Marko se udubio u svoje misli razmišljajući kako naći način da *Ciciban* uđe "u srce" potrošača. Imao je informacije da su cijena proizvoda, kao i distribucija, za sada kvalitetno postavljeni i razvijaju se svojim tijekom, te je znao da uplitanje u proizvode i proizvodne linije nije moguće. Listajući jutrošnje novine primijetio je da konkurencija ne miruje. Stoga je odlučio u sljedećih mjesec i po dana, do sljedećeg sastanka Uprave, osmisliti budući razvoj strategije povezanosti s potrošačima.

### Razmislite...

- Raspravite o utjecaju djece na odluku roditelja prilikom kupnje tržišne marke *Ciciban*.
- Na koji način, bi prema vašem mišljenju, trebao biti osmišljen izgled trgovine gdje se prodaje tržišna marka *Ciciban*?
- Uvažavajući razvoj novih odnosa na tržištu, predložite ishodište za donošenje marketinške strategije za ostale strateške poslovne divizije *Obuća d.o.o.* Rijeka.

**OBUĆA**

- Kolekcije
- Obuća Bonus Card
- Prodajna mjesta
- O nama
- Kontakt

**ANKETA**

Otkrijte i ispunite u Obuća prodajnim mjestima!

- Da, uvijek
- Ponekad ako vidim na tjele i kvalitetno izradu
- Nikad jer tamo ne nalazim zanimljiva kupa na odgovara
- Ne znam gdje su prodajna mjesta Obuća

Kazuhari

**NEWSLETTER**

Upišite se na našu mailing listu i putem e-maila dobivajte novosti iz ponude

Unesite e-mail  Potvrdi

VAŠ E-MAIL

**Ciciban**

**THE NEXT**

**Muška kolekcija**

**Ženska kolekcija**

**Dječja kolekcija**

**ANKIJE**

Obuća, Korzo 41c - sezonsko sniženje od 30%

Obuća, Korzo 41c - sezonsko sniženje od 30%

14. 7. 2017.

Ljetno sniženje u The Next prodavaonici u Rijeci

14. kolovoza ljetno sniženje od - 30% i kupa u The Next prodavaonici u centru Rijeka 14. 8. 2017.

Ljetno sniženje u Obuća prodavaonicama - 40%

Ljetno sniženje u Obuća prodavaonicama - 90%

14. 7. 2017.

Stalna akcija u Obuća prodavaonici

Potražite proljetne i ljetne modele na stalnoj akciji u prodavaonici Obuća 14. 7. 2017.

**NOVOSTI**

Obuća prodavaonice u korak s vremenom

14. 7. 2017.

Slika 85. Web-stranica tvrtke *Obuća*<sup>368</sup>

## POSLOVNI SLUČAJ:

**Uloga *Consultora* u usklađivanju želja i potreba svih interesno ciljnih skupina<sup>369</sup>**

U *Consultoru* je upravo završio sastanak konzultanta za okoliš i predstavnika *Klijenta*. Naime, *Klijent* je odlučio potražiti pomoć konzultantske tvrtke *Consultor* kako bi riješio problem očuvanja imidža svoje tvrtke, ali i ostanka tvrtke na postojećoj lokaciji. Oboje je dovedeno u pitanje zbog sumnje lokalne zajednice u ekološku prihvatljivost klijentovog proizvodnog procesa.

*Consultor d.o.o.* je vodeća savjetodavna tvrtka na području Primorsko-goranske i Istarske županije. *Consultor* objedinjuje višegodišnja radna i praktična iskustva svojih djelatnika kroz pružanje usluga savjetovanja i edukacije na području sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9000, sustava upravljanja okolišem ISO 14000, upravljanja projektima (član Project Management Institute, USA), pri utvrđivanju, procjeni i kontroli rizika kod proizvodnje, pripreme i upotrebe prehrambenih proizvoda – HACCP, te informatičko savjetovanje na području poslovne informatike.

*Klijent* je pilana za rezanje trupaca smještena u Gorskom kotaru. Osnovana je 1988. g. kao mali obiteljski obrt, a kroz godine je rasla u smislu zaposlenih, ali i dodatnih usluga. 1995. godine obrt je prerastao u tvrtku sa 40 zaposlenih, a 2000. taj broj se popeo na 120. U to vrijeme *Klijent* je bio jedan od najvažnijih tržišnih subjekata tog kraja. Jedinici lokalne samouprave bio je bitan izvor finansijskih prihoda, a zajednici osiguravatelj zaposlenja. Međutim 2003. godine situacija se promijenila. Poglavarstvo grada odlučilo se orijentirati prema turizmu i odjednom je upravo tvrtka *Klijent*, koja je do sada bila pokretač razvoja, postala njegova kočnica. S vremenom se, naime, djelatnost proširila od samog rezanja trupaca na usitnjavanje, parenje i sušenje drva. U tu svrhu je izgrađena sušara s visokim dimnjakom koji je nespretno stršio iznad idiličnog krajolika i time predstavljao vizualno zagađenje. Što je još problematičnije, iz njega se svakodnevno ispuštao bijeli dim, te su u tvrtku počele pristizati pritužbe, kako od institucija Gradskog poglavarstva kojima je turizam počeo donositi novac, tako i od građanstva kojemu je turizam postao lakši način zarade od zaposlenja u drvenoj industriji. U *Klijentu* je odlučeno je da će se zaposliti stručna osoba za zaštitu okoliša i urediti interni laboratorij. Osim toga, tvrtka će se obratiti konzultantskoj kući *Consultor*. Cilj je da upravo tim sačinjen od stručnih osoba iz tvrtke i nezavisne treće strane riješi problem te da konstantnim internim mjerenjem dokaže svim zainteresiranim stranama kako je dim iz dimnjaka zapravo obična para, potpuno neškodljiva za ljude, životinje i okoliš. Osim toga, želja je bila i dalje ostati pokretač razvoja kraja, te je u tu svrhu tim dobio zadatak osmisлити cijeli niz projekata kojim će *Klijent* takvu ulogu i održati.

Stručni tim razmatrao je na koji način najbolje rasporediti sredstva od 100.000,00 kn koje je direktor odobrio. Tim mora za dva tjedna donijeti prijedlog djelovanja za sljedeće tri godine u kojima se problem mora u potpunosti riješiti. Rješenje problema podrazumijeva *Klijentovo* nesmetano bavljenje svim dosadašnjim djelatnostima na dosadašnjoj lokaciji.

### Razmislite...

- Predložite stručnom timu što može učiniti po pitanju bijele pare kako bi se zadovoljili interesi tvrtke, njezinih potrošača, njezinih zaposlenika i zajednice?
- Predložite stručnom timu koje dodatne projekte može inicirati kako bi tvrtka i dalje bila omiljeni stanovnik svoga kraja?
- Argumentirajte jesu li rokovi i sredstva realni?



Slika 86. Web-stranica tvrtke *Consultor*<sup>370</sup>

## POSLOVNI SLUČAJ:

**Povećanje udjela na tržištu, dilema *Lagermax AED Croatia d.o.o.*** <sup>371</sup>

Krešo, izvršni direktor za komercijalne poslove u tvrtki *Lagermax AED Croatia d.o.o.*, već je duže vrijeme razmišljao na koji način povećati udio na tržištu u području špedicije i distribucije. Naime, stalni pritisak na tržišni udio i cjelokupno poslovanje, zbog oštre i velike konkurencije, prisutan je od samog ulaska *Lagermaxa AED Croatia d.o.o.* na hrvatsko tržište. Približava se druga polovica godine i s time donošenje planova za sljedeće razdoblje, koji se odobravaju početkom listopada. Krešo je zato počeo intenzivnije razmišljati o mogućnostima *Lagermaxa AED Croatia d.o.o.* za povećanje tržišnog udjela u sljedećoj godini.

*Lagermax AED Croatia d.o.o.* je osnovan 2000. godine kao sestrinska firma *Lagermaxa*, Salzburg, nekada vodeće špedicije za zbirne pošiljke na području bivše Jugoslavije. *Lagermax grupa* trenutno ima podružnice na 30 lokacija u 9 država, ostvaruje godišnji promet u 2002. od 204,4 milijuna € te ima preko 1650 djelatnika. Posjeduje certifikate za ISO 9001 za kvalitetu usluge te ISO 14001 za zaštitu okoliša. Sjedište *Lagermaxa AED Croatia d.o.o.* je u Zagrebu, a poslovnice ima i u Splitu, Rijeci, Osijeku i Zadru. Trenutno zapošljava 100 djelatnika. *Lagermax* je uvijek bio lider u distribuciji automobila, rezervnih dijelova, ali se u Hrvatskoj probio i u području međunarodne špedicije i distribucije s isporukom u roku 24 sata, na cijelom području Hrvatske. Pored navedenog, u usluge koje nudi *Lagermax AED Croatia d.o.o.* spadaju i ekspresna dostava rezervnih dijelova, djelomični i kompletni utovari, carinsko skladište, carinski postupci te zbirni promet uvoz, izvoz i tranzit.

Osnovna djelatnost *Lagermax Grupe* bila je organizirati prijevoz i špediciju zbirnih pošiljaka (od 30 kg do 2-3 tone robe) između zapadne te srednje i jugoistočne Europe. Zbrine pošiljke su one koje se grupiraju na sabirnom skladištu (carinskom ako se radi o međunarodnom prijevozu, tranzitu itd.), voze se jednim transportnim sredstvom do skladišta primatelja gdje se carine, prosljeđuju dalje ili dostavljaju do vrata kupaca. Izravne pošiljke su one pošiljke gdje se vozi izravno od pošiljatelja do primatelja. U pravilu su skuplje, ali je zbog izravne isporuke tranzit sporiji. *Lagermax AED Croatia d.o.o.* je bio unutar grupe zadužen za pomoć i koordiniranje novim tvrtkama u BiH, Srbiji i Sloveniji. Na tržištu postoje i druge jače špedicije: *Intereuropa*, *Kuhne & Nagel*, *Schenker*, *Gebruder Weiss*, *DHL*, *TNT*... koje su zauzele svaka svoj dio segmenta u kojem su bile jake. Od postojećih konkurenata jedino je *TNT* (predstavljen kroz *In time*) nudio uslugu svakodnevnih dostave između Zagreba-Sarajeva-Beograda, a više su se specijalizirali na dokumentaciju i manje pošiljke. *Intereuropa* je nudila sličnu uslugu sa znatno slabijom kvalitetom. Tijekom 2004. g. počeli su dolaziti upiti stranaka, a u 2005. g. na tržištu je sve prisutnije razmišljanje (kalkulativni upiti) o transportima u smjeru BiH i Srbije. Pored konkurencije, na odluku utječu i različiti činitelji vezani uz potražnju, npr. odgovor na pitanje koliko je upita kalkulativno, a koliko će se stvarnih poslova

pokrenuti. Tu su i činitelji vezani uz troškove, npr. trošak cjelokupne odluke, treba definirati učestalost polazaka (svakodnevno, tri puta tjedno, ili dva puta tjedno), te činitelji vezani uz rizik neurednih carinskih vlasti (pogotovo u Beogradu), koji su mogli prouzročiti duže čekanje kamiona i rizik hoće li carinske vlasti u Hrvatskoj dozvoliti kombiniranje i prihvaćanje pošiljaka iz drugih zemalja upućenih prema BiH i Srbiji.

Razmišljajući o mogućnostima zbirnog prijevoza i njegovim pozitivnim i negativnim stranama, Krešo se udubio u papire. Znao je da o svemu treba razmisliti uvažavajući potrebe potrošača i pružajući im zadovoljstvo, ali uz izračun isplativosti za tvrtku. Shvatio je da ova odluka nosi veliki rizik, ali i donosi velike mogućnosti za povećanje poslovanja *Lagermax AED Croatia d.o.o.* Ljeto se približava i Krešo je odlučio da mora čim prije početi sakupljati relevantne informacije, jer će mu to oduzeti puno vremena, a godišnji odmori su blizu.

### Razmislite...

- Raspravite o prednostima i nedostacima za *Lagermax AED Croatia d.o.o.* kod uvođenja usluge zbirnih pošiljaka.
- Predložite koju bi još novu uslugu mogao *Lagermax AED Croatia d.o.o.* uvesti u svoju ponudu kako bi zadovoljio potrebe potrošača i povećao udio na tržištu.
- Kako bi, po vašem mišljenju, mogla reagirati konkurencija prilikom uvođenja usluge zbirnih pošiljaka? Objasnite vaš stav.

The screenshot shows the website for Lagermax Autransport d.o.o. The top navigation menu includes: DIJELOVA, USLUGE, GOSPODARSTVO, IGD CENTRIKAT, INFORMATIKA, REFERENCE, LINKOVI, and KONTAKT. Below the menu is a map of Europe with a red dot in Austria. The main content area is titled 'TVRTKA' and contains the following text:

**TVRTKA**  
 Lagermax Autransport d.o.o. - Luka je vodeća specijalizirana tvrtka za logistiku automobila i gospodarskih vozila u Hrvatskoj. Svojim klijentima (distributeri raznih marki vozila) nudi izbor optimalne logističke strategije prilagođene specifičnim zahtjevima svake marke.

Kao dokazani outsourcing partner povezujemo proizvođače vozila sa ovlaštenim trgovcima iz distributerskih mreža naših klijenata po principu tzv. "Lead Logistic Provider".

Informačička povezanost s matičnom tvrtkom u Austriji (Lagermax Autransport GmbH, Strasswalchen), poslužnicama u srednjoj Europi i partnerima, garantiraju kvalitetno praćenje svih procesa u transportu vozila kao visokovrijedne pošiljke.

U modernom logističkom centru (Luka) nudimo različite vrste usluga koje prethode isporuci vozila krajnjem trgovcu.

Below the text are three small images showing vehicles and logistics operations.

Biti s Lagermaxom "Together in motion" znači povjeriti svoje logističke zadatke u distribuciji vozila pouzdanom partneru, uz zadovoljavanje najviših standarda isporuke.

Slika 87. Web-stranica tvrtke *Lagermax*<sup>372</sup>

## 5. IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA

Tržišni subjekti razvoj ostvaruju na odabranom – ciljnom tržištu. Razvoj nije moguć ako se teži zadovoljiti potrebe i želje potrošača na cjelokupnom tržištu. U tu svrhu odabire se odgovarajući dio tržišta na kojem pojedini tržišni subjekti mogu efikasno i efektivno zadovoljiti potrebe i želje potrošača i ostvarivati dobit. Rasprava o različitim aspektima izbora ciljnog tržišta započinje stavovima prof. dr. Anthony Pecoticha s *University of Western Australia* i Srđana Mladenića glavnog direktora tvrtke SMS (5.1.). Istraživanja za potrebe odabira ciljnog tržišta predmet je interesa prof. dr. sc. Ivana Šverka sa *Sveučilišta u Puli* i Alana Šišinačkog, direktora marketinga i prodaje i člana Uprave tvrtke *Holcim* (5.2.). Prof. dr. James Martin s *John Carroll University* i Željko Bulat, ravnatelj *Nacionalnog parka Krka*, obrazlažu nužnost izgradnje marketinškog informacijskog sustava u funkciji razvoja (5.3.), a prof. dr. sc. Zoran Franjić sa *Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli* i dr. sc. Ivan Mišetić, glavni direktor *Croatia Airlinesa*, ukazuju na pozicioniranje kao ključnu fazu selekcije ciljnog tržišta (5.4.).

### 5.1. RAZLIČITI PRISTUPI IZVORIŠTU CILJNOG TRŽIŠTA

Unatoč opće prihvaćenosti i razumijevanju što je to ciljno tržište, postoji mnogo aspekata koji se prečesto uzimaju "zdravo za gotovo" i koje treba pažljivo i promišljeno ispitati. Također, prisutne su i različite postavke o izvorištu ciljnog tržišta – potrebama i željama potrošača.

Pecotich<sup>373</sup> smatra da u odnosu na spomenuto postoje tri podpitanja od najveće važnosti: (1) Koje su potrebe i želje? (2) Koje potrebe i želje trebamo zadovoljiti? i (3) Zašto je neophodno provesti istraživanje kako bi se one otkrile?

Razmatrajući ta tri važna pitanja Pecotich naglašava da se *razlika između potreba i želja često temelji na razlici između apsolutne potrebe i diskretne neizravnosti, gdje su želje više diskretne i neizravne, dok su potrebe više neodoljive i neodgodive. Ipak, konceptualno značenje potreba je zamršenije i ima nijanse koje je teže razjasniti. Na jednoj razini potreba se može smatrati situacijom koja, ako je zadovoljena, može popraviti dobrobit organizma. Ovo može uključivati osnovno unutarnje biološko stanje kao, na primjer, "smanjenje tkiva" koje može potaknuti radnju, ali može uključivati i složenije, više socijalne ili emotivne uvjete koji mogu biti povezani s osnovnim stanjem (na primjer žeđ sa željom za šampanjcem) koji također mogu potaknuti radnju, ali mnogo raznovrsniju i neizravniju. Osvrćući se na ranije navedeno, drugo i treće podpitanje odmah postaje očigledno na način da pojedinac ne mora zapravo biti svjestan potrebe (npr. za kisikom), da su neke potrebe skrivene, te da zadovoljenje nekih potreba može biti shvaćano štetnim za društvo*

*i zabranjeno zakonom (npr. cigarete, heroin i druge droge). Razina znanja koja se odnosi na ljudske potrebe i etička pitanja povezana sa zadovoljenjem tih potreba, stvaraju važnu pozadinu za razvoj marketinških strategija.*

Informacije o potrebama su važne, ističe Pecotich i argumentira: *Obzirom na ovu kompleksnost i nesavršeno poznavanje potreba, postaje očito da za uspjeh u našim marketing nastojanjima trebamo informacije o prirodi ljudskih potreba. Do ovih se informacija*

*može doći direktno pitajući potrošače, međutim, u okolnostima kad potrošači ne znaju, nisu voljni ili nisu u stanju izraziti stvarnu prirodu svojih potreba, moramo pribjeći proučavanju njihovih obrazaca ponašanja. To pruža stvarni konkretan dokaz njihovog ponašanja i stvara osnovicu za najučinkovitiji razvoj marketinške strategije. Bez ovakve vrste informacija teško je postići uspjeh u marketingu. Možda najvažniji doprinos marketinga modernoj poslovnoj praksi je spoznaja da su marketinški menadžeri donositelji odluka, te da donošenje ispravne odluke ili razvijanje najbolje marketinške strategije zahtijeva sustavnu kolekciju informacija o ljudskim potrebama.*

Mladenić<sup>375</sup> je rezerviran u svezi konstatacije da marketing omogućava ispunjavanje potreba i želja potrošača te naglašava: *kad bi to bilo točno, odgovor bi bio jednostavan, svijet bi bio puno humaniji i pravedniji, potrošači bi imali osjećaj da kupuju baš ono što im je potrebno, uz visoku kvalitetu i prihvatljivu cijenu, a proizvođači bi nudili proizvod na kojem bi imali umjerenu zaradu, orijentirani na strategiju održivog razvoja. Na žalost, marketing je u multinacionalnim kompanijama postao najvrjedniji alat u ostvarenju visokih profita i to umijećem upravljanja potrošačima.*

Značaj potrošača se mijenja i prema razmišljanju Mladenića *marketing danas nije prioritetno zaokupljen stvarnim potrebama i željama potrošača već, suprotno, stalnim upravljanjem potreba potrošača u korist naručitelja marketinških aktivnosti. Naime, svjetska središta financijske moći globalizirala su svjetsko tržište i sebi omogućila upravljanje potrošačima. Na koji način?*

*Kako su ta financijska središta istovremeno vlasnici banaka, trgovačkih lanaca, multinacionalnih kompanija – proizvođača i medija, iskoristili su te četiri poluge s kojima i upravljaju tržištem. Njihove banke omogućavaju potrošačima kreditiranje kupnje proizvoda široke potrošnje (vrlo rijetko omogućavaju tržišnim subjektima kredite za razvoj poslovanja; naravno, što će im konkurencija?), njihovi mediji ih doslovno bombardiraju marketinškim porukama za kupnju proizvoda koje proizvode njihove multinacionalne kompanije i, konačno, oglašavajući najpovoljniju kupnju u svojim trgovačkim lancima. Na taj način nastaju tzv. "brendirani" proizvodi kojima kvaliteta nije dominantna, već im je dominantan cilj postići globalnu prepoznatljivost.*



Slika 88. Logo Sveučilišta *University of Western Australia*<sup>374</sup>

Informacije o potrebama

Upravljanje potrebama



*Kako golem broj ljudi funkcionira po načelu što manjeg otpora, tako se i kao potrošači lako prepuste marketinškim stručnjacima da ih uvjere kako im treba upravo proizvod koji im oni nude. Na taj način nastaju brendirani proizvodi namijenjeni razvijenim tržištima i tržištima u razvoju, a ciljna skupina su mlađi potrošači i potrošači srednje dobi. U posljednje vrijeme cilj su postala i djeca predškolske dobi.*

*Za ona nerazvijena tržišta gdje je standard potrošača vrlo nizak, ali i za one koji kupuju isključivo jeftine proizvode, te iste multinacionalne kompanije nude tzv. no name proizvode jeftinijeg sadržaja, ambalaže, bez marketinških troškova, ali u visokim proizvodnim količinama i zato vrlo jeftine, kojima drugi proizvođači vrlo teško konkuriraju na ovaj način.*

*Pokrili su cijelo tržište jer kompanijama koje ne pripadaju ovoj skupinu moćnika nedostaje kapital za intenzivne i skupe marketinške aktivnosti, kao i za goleme pogone i financiranje velikih serijskih količina proizvoda te otežanu naplatu u nerazvijenim zemljama i tržištima.*

*Važno je imati dobro usmjerenu strategiju jer se, ističe Mladenić, pojavljuje pitanje kako da se u ovako globaliziranom svijetu, a istovremeno jako kontroliranom tržištu, pozicioniraju proizvođači proizvoda i usluga koji ne pripadaju spomenutoj skupini moćnika? Navest ćemo viziju i misiju SMS-a iz koje se možete nedvojbeno prepoznati njegova strategija:*

*Vizija SMS-a: Želimo biti kvalitetni, originalni i razvojno orijentirani, s visokim stupnjem zadovoljstva kupaca i radnika.*

*Misija SMS-a: Veličina novostvorene vrijednosti mora biti jednaka veličini zadovoljstva onih koji su je stvarali čuvajući pritom prirodu u kojoj živimo.*

*No, ne postoji recept i nikada nije dobro kopirati drugoga. Uvijek treba zagovarati originalnost, kvalitetu i razvoj. Istina da je to naporan, skup i dugoročan put, ali je održiv, a to je najvažnije. Nagrada na kraju uvijek stigne, ali traži dva preduvjeta: strpljenje i upornost (a baš to s mladošću teško ide, zar ne?).*

*Vama kao poticaj: nakon 15 godina rada SMS je osvojio međunarodne nagrade. Nagradu za kvalitetu proizvoda Zlatni Oscar, koji je osvojen na internacionalnom sajmu Fancy Food Show u New Yorku 2004. godine i nagradu Good Design Award za superiorni dizajn dodijeljenu nedavno u Tokiju.*

*Ipak se isplatilo, zar ne?*

**SMS d.o.o.** - <http://www.sms.hr>

*SMS*-ova priča o suncu, moru i soli je započela 1989. g. kada se gospodin Srđan Mladinić odlučio oživjeti proizvode s kojima je odrastao: masline, vino i ribu, na nov i moderan način. Tijekom proteklih deset godina tvrtka je ušla na mnoga zahtjevna inozemna tržišta, poput New Yorka. Proizvodi se mogu naći na tržištima Koreje, Argentine, Kanade, zemalja Europske Unije i mnogih drugih svjetskih destinacija.

Razmislite...

- Je li marketing *SMS*-a više okrenut prema pronalaženju i zadovoljavanju postojećih potreba ili prema stvaranju novih?
- Koje su karakteristike *SMS*-ovih potrošača? Kakav im je društveni i psihološki profil?
- Zbog čega smatrate da je *SMS* uspješan u Hrvatskoj, a zbog čega na stranim tržištima?



Slika 89. Web-stranica tvrtke SMS<sup>376</sup>

## INTERNET VJEŽBA:

*Varteks d.d.* - <http://www.varteks.com>

*Varteks d.d.* je osnovan 1918. godine u Varaždinu, danas je najveći proizvođač i izvoznik tekstila u zemlji, a postaje i ugledna i cijenjena tvrtka, prepoznatljiva milijunima kupaca širom svijeta. *Varteks* prolazi proces transformacije iz proizvođački usmjerene kompanije u modernu, tržišno orijentiranu profitabilnu kompaniju sa širokom mrežom prodajnih mjesta. Definiranje jasne strategije u kojoj je kupac središte interesa, te suradnja svakog zaposlenika i svih sektora unutar kompanije ključ su stvaranja "novog *Varteksa*".

Razmislite...

- Koju od odrednica društvenog i psihološkog profila potrošača je *Varteks* uvažio prilikom izbacivanja tržište nove modne linije *di Caprio 'Travel suits'*?
- Nedavno je *Varteks* sklopio ugovor o odijevanju zaposlenika *Agrokora*. Pokušajte odrediti tko je u toj situaciji imao koju od uloga iz procesa kupovanja na tržištu poslovne potrošnje.
- *Varteks*, prije svega, nastoji zadovoljiti potrebe svojih potrošača za odjećom. Međutim, nekim svojim akcijama i donacijama on pruža i neke druge koristi potrošačima. Komentirajte zašto se *Varteks* uključuje u humanitarne akcije i donacije.

The screenshot shows the Varteks website interface. At the top, there are navigation links for different brands: .COM, DI CAPRIO, NOMADICDENIM, LEVI'S, TIVAR, and DENIM. On the left, a vertical menu lists various sections: IZBORNIK, NOVOSTI, O NAMA, ROBNE MARKE, TKANINE "TIVAR", PRUGAIA, INVESTITORI, LJUDSKI POTENCIJALI, PRESS ROOM, KONTAKTI, and LINKOVI. The main content area is divided into three columns. The central column features a news article from July 18, 2007, about the Varteks general assembly, accompanied by a photograph of a group of men in suits seated in a conference room. Below the article is a large promotional banner for a 'Završno SNIŽENJE' (Final Sale) with several percentage symbols. The right-hand column contains a 'DIONICE' (Shares) section with a table for VART-1, showing a price of 347.0000 and a volume of 339.49. Below that is a 'SPONZORSTVA' (Sponsorships) section with logos for the 25th Universiade and Varteks.

Slika 90. Web-stranica tvrtke *Varteks*<sup>377</sup>

## 5.2. ISTRAŽIVANJA ZA POTREBE ODABIRA CILJNOG TRŽIŠTA

Šverko<sup>378</sup> ističe da je *paradigma ponašanja u marketinškoj teoriji usmjerena znanstvenom objašnjenju ponašanja potrošača. Za nove probleme primjene marketinga u tržišnim subjektima teorija marketinga treba nuditi praksi uzorna rješenja, utemeljena na spoznajama međuovisnosti dobivenih istraživanjima ponašanja potrošača. Istraživanja su postala neminovna osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada su strateški koncepti marketinga i primjena marketinškog instrumentarija tržišnih subjekata tražili sigurniji teorijski oslonac.*

Uspješni utjecaj marketinških strategija na potrošače postiže se, argumentira Šverko, *proaktivnim marketingom kojim tržišni subjekti nastoje utjecati na potencijalne potrošače te upravljati odnosima i ponašanjem postojećih potrošača. Osiguranje uspješnog utjecaja na potrošače zahtijeva pravovremenu reakciju tržišnih subjekata na reakcije ili izostale reakcije potrošača. Primjereno reagiranje tržišnog subjekta traži utemeljena opsežna znanja o sadašnjim i mogućim budućim ponašanjima potrošača. Suvisla primjena marketinškog instrumenata pretpostavlja znanja kojima se može identificirati spremnost ponašanja potrošača i minimizirati neugodna iznenađenja sadržana u reakcijama potrošača. Potrebne su spoznaje o: sveukupnim reakcijama segmenata, skupina i pojedinačnih potrošača na ponuđene marketinške miksove; razlozima i jačini iskazanih reakcija; stabilnosti ponašanja potrošača u tijeku vremena; potrebnom vremenu djelovanja instrumentarija marketinga za možebitnu promjenu ponašanja potrošača i spremnost potrošača na promjene u kupovnom ponašanju; trajanju pasivnog odnosa potrošača prema aktivnostima marketinškog stimulatora tržišnih subjekata; zakonomjernosti ponašanja u odnosu na djelovanje pojedinih stimulatora miksa. Pomanjkanje ovih informacija izlaže strateško i operativno djelovanje tržišnih subjekata prema potrošačima velikim rizicima. Novije spoznaje o vrlo heterogenom, hibridnom, diferenciranom, divergentnom i multiopcionalnom ponašanju potrošača upozoravaju. Potrebna su kompleksna istraživanja tijekom kupovnih procesa te utjecajnih varijabli koje aktivirajuće djeluju u tim procesima na emocije i motivacije, potiču kognitivne procese te indiciraju situacijske i društvene utjecaje na potrošačevo ponašanje.*

Kod istraživanja potrošača, kako ističe Šverko, važno je primjenjivati *kvalitativna i kvantitativna interdisciplinarna istraživanja i prvenstveno primarno prikupljanje podataka. Promatranje, ispitivanje, eksperiment i panel načini su prikupljanja podataka. Korištenje samo metode ispitivanja ne bi osiguralo objektivne spoznaje procesa kupnje i kupovnih odluka. Ne bi se moglo klasificirati odluke, ni konstruirati modele za objašnjenje postojećeg i budućeg potrošačevog ponašanja. Samo verbalne izjave ne mogu objasniti cjelinu kupovnih procesa. Njima se može otkriti djelovanje marketinga na konstrukte u black boxu potrošača, ali ne uvijek. Izjave*



Slika 91. Logo Odjela za ekonomiju i turizam Sveučilišta u Puli<sup>379</sup>

Paradigma ponašanja

Proaktivni marketing

Interdisciplinarna istraživanja

*su opterećene saznanjima da su ispitanici u stanju jedno misliti, drugo izjaviti, a u realnim kupnjama i potrošnji drugačije se ponašati. Izjave potrošača potrebno je dopuniti promatranjem manifestiranih i izvan ljudskog tijela nevidljivih reakcija koristeći psihobiološke tehnike. Primjenom metoda i tehnika istraživanja tržišta može se dobiti vrijedne informacije za determiniranje razvoja i primjene tržišnih strategija. Buduće ponašanje potrošača djelovanjem marketinškog miksa ne može se egzaktno prognozirati, već marketing-menadžment treba u svoje odluke uključiti određeni stupanj vjerojatnosti reakcija i stohastičnost ponašanja potrošača.*

*Koristeći svoje iskustvo o najboljem načinu korištenja prikupljenih podataka Šišinački<sup>380</sup> navodi da je globalni trend u većini industrija težnja prema visokodiferenciranom marketinškom pristupu i zadovoljavanju potreba što većeg broja različitih skupina potrošača. Definiranje relevantnih tržišnih segmenata započinje analizom potreba i zahtjeva individualnih potrošača. Grupirajući individualne potrošače sličnih ili istih potreba i zahtjeva, definiraju se relevantni tržišni segmenti. Na zadovoljenje potreba ciljnih tržišta utječe razvoj i prilagođenost proizvoda ili usluga, odabir distribucijskog kanala, cjenovno pozicioniranje te način predstavljanja i promoviranja proizvoda ili usluga.*

*Krajnje diferencirani marketinški pristup stvaranja ponude za individualnog potrošača je za većinu, naravno, nerealan, jer se, osim troškova razvoja proizvoda, troškova promocije i komunikacije sa tržišnim skupinama, mora uzeti u obzir i trošak kontinuiranog ispitivanja tržišta i analiza potreba individualnih potrošača, te troškovi kreiranja i održavanja baze podataka individualnih potrošača. Stoga odabir broja i veličine relevantnih ciljnih tržišnih segmenata ovisi upravo o odnosu ukupnih troškova stvaranja diferencirane ponude za pojedine segmente i potencijalno ostvarive dobiti.*

*Diferencijaciju ponude u cementnoj industriji, s obzirom na prirodu proizvoda, moguće je također uspješno primijeniti, ističe Šišinački, iako je cementna industrija, kao i ostale industrije generičkih proizvoda, tradicionalno koristila nediferencirani marketinški pristup. To znači da se proizvodio generički nediferencirani proizvod koji je, bez ikakve dodatne vrijednosti za pojedinog potrošača ili skupinu potrošača, plasiran jedinstvenim distribucijskim kanalom na cjelokupnom tržištu. U Holcimu, jednom od vodećih proizvođača cementa, betona i agregata u svijetu, prepoznato je da se promjenom marketinškog pristupa i definiranjem marketing-ponude za različite tržišne segmente može povećati tržišni udio, kao i da se usprkos povećanim troškovima razvoja proizvoda i visokim ulaganjima u razvoj robne marke, može povećati profitabilnost pojedinih proizvoda.*

*Analizirajući zahtjeve i potrebe svojih potrošača, Holcim (Hrvatska) je u 2005. godini razvio i uspješno uveo na hrvatsko tržište ne samo različite proizvode, već dvije robne marke, Holcim Majstor cement i Holcim Ekspert cement – proizvode posebno prilagođene različitim tržišnim segmentima. Razvojem dodatnih usluga, cjenovnim pozicioniranjem, različitim pakiranjem proizvoda prilagođenih za različite primjene, Holcim (Hrvatska) je značajno učvrstio svoju tržišnu poziciju.*

Visokodiferencirani  
marketinški  
pristup

Diferencijacija  
ponude

**Holcim d.o.o.** - <http://www.holcim.hr>

*Holcim Hrvatska* je dio *Holcim Grupe*, jednog od vodećih dobavljača cementa i agregata (drobljeni kamen, pijesak i šljunak), odnosno transportnog betona i asfalta, te usluga. *Holcim* u Hrvatskoj proizvodi oko 750.000 tona cementa, 150.000 kubnih metara betona te oko 1.000.000 tona kamenih agregata. U više od 80 godina postojanja izgradio je dugoročan odnos suradnje s kupcima isporučujući kvalitetu, a istodobno poštujući najstrože zahtjeve u zaštiti okoliša.

Razmislite...

- Imajući u vidu specifičnosti *Holcimovog* proizvoda i tržišta, savjetujte mu na koji način može ispitati je li tržište zadovoljno njegovim proizvodima.
- Objasnite kako pomoću svoje *web*-stranice *Holcim* vrši određene oblike istraživanja tržišta.
- *Holcim* svake godine raspisuje natječaj za sponzoriranje, gdje prednost daje projektima koji se bave zaštitom okoliša, edukacijom djece i kvalitetom života lokalne zajednice. Objasnite na koji način je ova aktivnost povezana sa istraživanjem tržišta.



Slika 92. Web-stranica tvrtke *Holcim*<sup>381</sup>

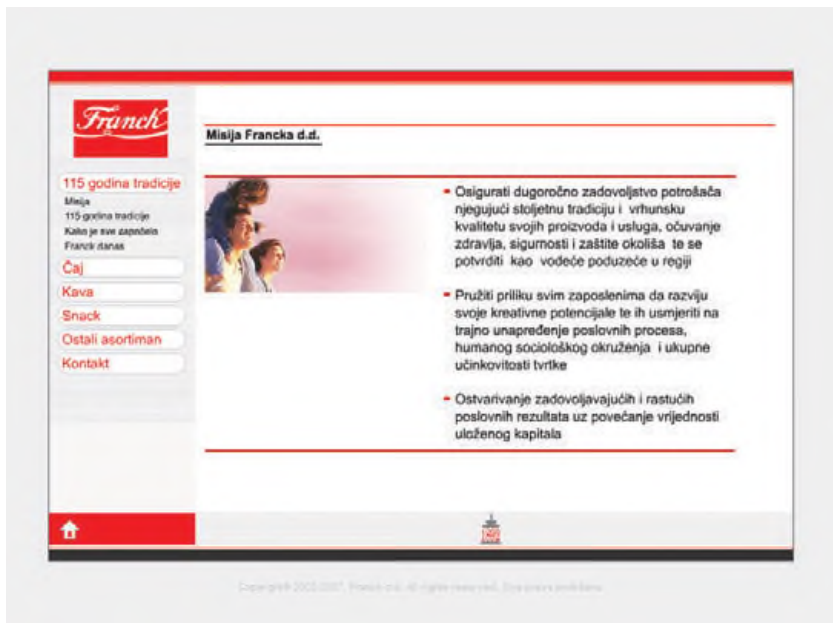
## INTERNET VJEŽBA:

***Franck d.d.*** - <http://www.franck.hr>

*Franck d.d.* je jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača prehrambenih proizvoda s vodećim tržišnim udjelom u skupinama proizvoda: kava, kavovine, čajevi te u pojedinim skupinama *snack* i prehrambenih proizvoda. *Franck* obuhvatnom mrežom raznovrsnih kanala distribucije pokazuje koliko cijeni svoga kupca i potrošača, približivši mu proizvod na mjesto, u vrijeme, na način i u obliku kako to potrošač želi i traži.

Razmislite...

- *Franck* tvrdi da konstantno prati svjetske trendove razvoja znanosti i tehnologije. Koju od metoda istraživanja koristi *Franck* pri tome? Koje su značajke te metode?
- Savjetujte *Franck* detaljno opisujući na koji način može provesti eksperiment u kojem će doznati koji od svojih proizvoda treba povući s tržišta.
- Ponudite *Francku* set pitanja kojima bi ispitao jakost svoje marke.



Slika 93. Web-stranica tvrtke *Franck*<sup>382</sup>

### 5.3. INFORMACIJSKI SUSTAV U FUNKCIJI RAZVOJA

Tržišni subjekti konkurentsku prednost grade ponudom koja se razlikuje od ponude konkurencije. Za diferenciranje ponude nužno je na stalnoj osnovi unapređivati marketinški informacijski sustav.

James Martin<sup>383</sup> ističe da je ono što tržišni subjekt čini jakim konkurentom *njegova fleksibilnost, pokretljivost i brzina odgovora na prilike i prijetnje s tržišta. Ali da bi se to moglo činiti, potrebni su pravi resursi. Informacija je jedan od najboljih resursa koje tržišni subjekt može razviti. Ako se razvije i koristi ispravno, ovaj resurs može izjednačiti svoj tržišni subjekt s većim tržišnim subjektima, čineći manji tržišni subjekt sposobnim za konkuriranje na lokalnim i globalnim tržištima. Kad se dobro razvijeni informacijski sustav kombinira s organizacijskom kulturom koja je usmjerena tržištu, tržišni subjekt postaje značajan konkurent. U ovakvim tržišnim subjektima strategija je izgrađena oko potrošača i temelji se na dobrom poznavanju tržišta. Nažalost, ovo se ne događa u mnogo tržišnih subjekata.*

*Najveća slabost koju tržišni subjekti imaju u odnosu na njihov informacijski sustav je da ne vide informacijski sustav kao resurs na kojem mogu izgraditi konkurentsku prednost. To jest, mnogi, posebno manji tržišni subjekti, imaju mnogo podataka, ali ne vide prednosti povezivanja različitih podataka u potpunu sliku o tržištu. Kao rezultat, tržišni subjekti ne izrađuju baze podataka koje povezuju različite aspekte poslovanja. To ometa sposobnost tržišnog subjekta da razvije učinkovitu strategiju, identificira prilike i pravovremeno reagira na prijetnje.*

Prema Martinu, baza potrošača predstavlja konkurentsku prednost te argumentira: *Iako se svaka industrija i svaki tržišni subjekt razlikuje, postoje neke temeljne stavke koje su zajedničke svima, a koje mogu značajno ojačati konkurentnost tržišnih subjekata. Počnimo s cjelovitom slikom. Tržišni subjekt mora početi gledati svoju bazu potrošača kao imovinu koja generira prihod i dobit. Nakon toga, tržišni subjekt počinje postavljati brojna pitanja o mogućim načinima rasta poslovanja. Ove vrste pitanja potiču povezivanje informacija o potrošačima i brojnih skupina internih i eksternih podataka. Na primjer, tržišni subjekt bi trebao povezati informacije o potrošačima, kao što su demografske informacije, informacije o zadovoljstvu i cijenama plaćenima za proizvode, s informacijama o kupovnim narudžbama, informacijama prodajnog osoblja, s informacijama prodavača/dobavljača, sa stvarnim proizvodima u skladištu, s informacijama o proizvodnji/djelovanju, s vladinim propisima, s informacijama o konkurenciji i s općim tehnološkim, socijalnim i ekonomskim trendovima koji mogu utjecati na potrošače. Iako ovo zvuči obeshrabrujuće, postojeća tehnologija baza podataka čini stvaranje kompletnog informacijskog*



Slika 94. Logo sveučilišta John Carroll<sup>384</sup>

Konkurenti

Baza potrošača



*sustava vrlo mogućim i isplativim. Razvijanje informacijskog sustava s bazom potrošača u središtu stvara moćan resurs koji tržišni subjekt može okrenuti u konkurentnu prednost.*

*Željko Bulat<sup>385</sup> ukazuje da smo svjedoci svakidašnje tržišne utrke u kojoj svi žele biti prvi. Međutim, kako biti prvi među jednakima i kako se izdvojiti u toj utrci ostavljajući vlastiti i neponovljiv trag? – pitanje je koje se proteže između svih subjekata na tržištu. Odgovor se nalazi u prvenstvu dobivanja informacije i sposobnosti da se ona oblikuje u potreban i nezamjenjiv proizvod.*

*Karakteristike uspješnog upravljanja vežu se u timsko djelovanje, tvrdi Bulat, i naglašava: U velikim tržišnim subjektima za informaciju se bori tim na čelu sa svojim liderom po čijem prijedlogu i s čijim menadžerskim sposobnostima, uigrana ekipa ostvaruje zavidne rezultate. Osmisliti i održavati taj, nazovimo ga "zapovjedni lanac" od baze do vrha menadžmenta je najteži i najzahtjevniji posao, a od njegovog funkcioniranja uvelike ovisi konačan rezultat i jamačno je ključ uspjeha.*

*Iz tog proizlazi da se tim sastoji od stručnog kadra sa stvorenim vizijama i strategijom rada, s pozitivnim nabojem i željom za uspjehom. U ovakvom tržišnom subjektu važan je kolektivni rad, suradnja i ostvarivanje zajedničkih pozitivnih rezultata, gdje se individualni uspjeh mjeri uspjehom samog tržišnog subjekta na tržištu. Ulaganje u tim i njegovo kontinuirano usavršavanje, ključ je uspjeha svakog dobrog menadžmenta. Teza: dobar menadžer i uspješan menadžment, uz slab ili osrednji ljudski potencijal, je jednostavno nemoguća misija. Možda ovakva teza izgleda kao utopija, ali sami smo svjedoci uspješnosti poslovanja ovakvih velikih tržišnih subjekata na tržištu. Ispred ovakvih velikih tržišnih subjekata, oni mali, neuigrani tržišni subjekti bez dobre pripreme početnih elemenata za tržišnu utakmicu, jednostavno nestaju. Kako bi se izbjegla ovakva situacija nužno je stalno i u određenim vremenskim intervalima provoditi istraživanja tržišta koja će pripomoći u procesu planiranja i dati odgovore na mnoga pitanja bitna za daljnje funkcioniranje tržišnog subjekta.*

*Uspjeh malog tržišnog subjekta temelji se na ispravno postavljenom upravljanju te argumentira Bulat: Mi se u NP Krka vodimo za ovim načelima, ali da sve ovo nije lako provesti u djelo, svjedoči niz primjera iz prakse, a odnosi se naročito na male tržišne subjekte koji često i u najboljoj namjeri brzaju kod donošenja odluke računajući doći do cilja na prečac i "preko noći", pa danas imamo situaciju da 50% novih poduzetnika propada poslije samo 2-3 godine, jer je za njih vrlo često kobna nemogućnost odgovaranja zahtjevima tržišta, nedostatak menadžerskih vještina, financijska nedisciplina, suženo tržište, nedovoljna obrazovna struktura zaposlenih, nemogućnost prepoznavanja i stupnjevanja dolazećih informacija i njihove daljnje distribucije.*

*Ukratko rečeno, za uspjeh pojedinog tržišnog subjekta nije primarno njegova veličina, već ispravno postavljeni elementi i metode upravljanja organizacijom i to u skladu s važećim pravilima i propisima tržišne priče.*

Uspješno  
upravljanje

Timsko djelovanje

**NP Krka** - <http://www.npkrka.hr>

*Nacionalni park Krka* proglašen je 1985. godine sedmim nacionalnim parkom Hrvatske. Smješten je u cijelosti na području Šibensko-krninske županije, a obuhvaća površinu od 109 km<sup>2</sup> uz tok rijeke Krke: dva kilometra nizvodno od Knina do Skradina i donji tok Čikole. Namjena mu je prvenstveno znanstvena, kulturna, odgojno-obrazovna i rekreativna, a turističke djelatnosti u ulozi su posjećivanja i razgledavanja.

Razmislite...

- Na kojoj vrsti podataka *NP Krka* prema vašem mišljenju najviše bazira svoj MIS? Obrazložite.
- Na koji način biste preporučili *NP Krki* da bira svoj uzorak kada provodi istraživanja o zadovoljstvu među svojim potrošačima?
- S obzirom da je očuvanje okoliša sama svrha postojanja *NP Krka*, smatrate li da ova tvrtka treba uopće istraživati stavove potrošača ili svoje poslovne odluke mora bazirati uglavnom na mišljenjima ekologa, biologa i ostalih stručnjaka iz tog područja?



Slika 95. Web-stranica Nacionalnog parka Krka<sup>386</sup>

## INTERNET VJEŽBA:

*Privredna banka Zagreb d.d.* - <http://www.pbz.hr>

*Privredna banka Zagreb d.d.* najveća je i jedna od najstarijih novčarskih institucija u Republici Hrvatskoj. Sa svojih 18 podružnica i više od 210 poslovnica i ispostava te razvijenom mrežom banaka kćeri, *PBZ* pokriva cjelokupni teritorij Hrvatske. *PBZ* je od svog osnutka pozicionirana u samom vrhu hrvatskog bankarstva. Nagrađena je nizom prestižnih međunarodnih, ali i domaćih nagrada za kvalitetu poslovanja.

Razmislite...

- Smatrate li da se *PBZ* koristi više sekundarnim ili primarnim podacima prilikom izrade ponude za obrtnike? Pojasnite svoj odgovor.
- Kojim putem biste preporučili *PBZ*-u da provodi anketiranje o zadovoljstvu internet bankarstvom? Obrazložite.
- Što sve *PBZ* može učiniti kako bi svoje istraživanje tržišta učinila što održivijim?

**PBZ banka za cijeli život**

banka za cijeli život

banka poslovanje plaćni promet internet bankarstvo press

**PBZ INTERNET BANKARSTVO**

stranica kontakti informacije bankomati otacubani mpaopjeđnacica naknade publikacije društvena odgovornost posan@ylo.zr

**JEDINSTAVNOST** - jednostavno, brzo i sigurno otvaranje novoga posla predstava bankovnih računa, prijema stanja i prometa na tekućem, šted. i potrošnim i deviznim računima, prijema sredstava s jednog računa na drugi unutar PBZ-a, plaćanje računa u tvrtku području cijele RH, on line kupnja i prodaja, uplate više kredita, anegdnet općih podataka o investicijskim fondovima te kućnu, prodaju i prijem u stanje, izlaz u stanje i prometa te mogućnost plaćanja izdavanja po kreditnim karticama (MC, Amex i Visa), podizanje brza potpisnice itd.

**DOSTUPNOST** - usluge PBZ internet bankarstva možete koristiti svugdje gdje postoji računalo s pristupom internetu.

**POVOLJNE NARUČKE** - naručite su smetno povoljnije od naručke pri plaćanju klasičnim putem.

**PBZ istražuje**  
Nove PBZ (jedn. analize - br. 155 i revog broj PBZ (jedn. analize istraživo... u više  
Financijski servis  
Političari vjerno, Sadržaj političke aktivne

**PBZ vijesti**  
PBZ: od 1. kolovoza nose kamate na kredite u CHF  
Zagrebl, 23. lipnja 2007. - Privredna banka Zagreb od 1. kolovoza 2007. godine... u više  
PBZ telefonička računovodstva

PBZ je član grupe INTESA SNNINGOLD

Tražite

Tražite

**Tečajnice**  
pripremljen od 26.7.2007

valuta	jednica	kupovni	prodajni
AUD	1	4,64003	4,75089
CAD	1	5,00019	5,10229
CHF	1	4,34297	4,41046
GBP	1	10,77056	11,01044
USD	1	5,23425	5,35104
EUR	1	7,34	7,34

podnosa tečajna lista

**PBZ info linkovi**

**PBZ CARD**

**MaWay**

Slika 96. Web-stranica tvrtke *PBZ*<sup>387</sup>

## 5.4. POZICIONIRANJE – KLJUČNA FAZA SELEKCIJE CILJNOG TRŽIŠTA

Franjić<sup>388</sup> postavlja pitanje treba li pozicioniranje biti radi diferenciranja ili diferenciranje radi pozicioniranja, ili pak oboje uzajamno? Argumentira svoje stajalište naglašavajući da u svakom slučaju, treba uvažiti pozicioniranje novih proizvoda u alternativi s repozicioniranjem postojećih, bilo u vidu revival oblika, ili relaunch verzije, ili pak stylinga, odnosno redizajna, a svi skupa kao instrumenti repozicioniranja su ipak samo jedno RE (pri tome su uz to često i me to), istina neki od navedenih RE su s ozbiljnijim, a drugi s površnijim kozmetičkim zahvatima, no ipak si renomirani lideri ne dopuštaju otkrivanje repozicioniranih Ahilovih peta zato jer i ne postoje u njihovim sustavima.

Dakle, imperativ je ne samo pozicionirati novi izvrstan proizvod koji zadovoljava potrebe potrošača bolje od jednako takvog konkurentskog proizvoda, donosi potrošaču veću ekonomsku korist, rješava probleme koje potrošač ima s konkurentskim proizvodom i niz drugih značajki izvrsnog proizvoda, nego uz to proizvod mora biti što izvorniji, lansiran prije konkurentskih proizvoda.

Pozicioniranje novim proizvodima omogućava tržišnim subjektima da se po toj osnovi diferencira, što se repozicioniranjem postojećih ne može postići, jer tržište vrlo brzo otkrije i skida "šminku" i masku u bilo kojem od ranije navedenih oblika.

Uspješnost repozicioniranja temelji se na istraživanju te Franjić ističe da sve ovisi o inventivnosti i snazi sustava koje razvija nove proizvode te o okruženju u kojemu sustav živi i djeluje. Ne isplati se "bacati bisere pred svinje" pa su zato potrebna iscrpna istraživanja postoji li u svijesti potencijalnih potrošača uopće potreba i želja, a i mogućnosti za kupnju karakteristika - koristi čiji cross-selling iziskuje znatna ulaganja, čime se podiže cijena navedenog proizvoda.

Cross-selling je pojam koji označava oplemenjivanje osnovnog, generičkog proizvoda/usluge nizom dodatnih karakteristika, vrijednosti i koristi, čime se omogućuje bolje pozicioniranje u svijesti potrošača u odnosu na konkurentske proizvode ili usluge, s time da svako takvo oplemenjivanje iziskuje dodatna ulaganja pa treba istražiti jesu li potrošači spremni kupiti takav oplemenjeni proizvod ili uslugu. Sve više se javlja ponuda generičkih proizvoda ili usluga kojima se onda fakultativno ili po želji potrošača montiraju dodatne koristi.

Mišetić<sup>389</sup> kao ekspert za tržište zračnih prijevoznika navodi da je lepeza pojavnih oblika konkurencije u zračnom prijevozu vrlo slojevita i obuhvaća konkurente tradicionalnog modela redovnog mrežnog prijevoza unutar alijanse kojoj zrakoplovna tvrtka pripada, konkurente "protivničke" alijanse, niskotarifne zrakoplovne konkurente (tzv. low cost – no frill prijevoznike), charter konkurente (osobito u punoj turističkoj sezoni), kao i konkurenciju ostalih prometnih grana.



Slika 97. Logo Odjela za ekonomiju i turizam Sveučilišta u Puli<sup>390</sup>

Repozicioniranje  
Cross-selling

Pozicioniranje se može graditi na više načina, ističe Mišetić, te argumentira: *kada se zrakoplovna tvrtka poput Croatia Airlinesa jednom odluči za pozicioniranje proizvoda (usluge), vrlo je teško i dvojbeno raditi repozicioniranje usluge, jer to u pravilu podrazumijeva drugačiji tržišni model poslovanja.*

*Moguće je, međutim, odlučiti se za selektivni tržišni pristup pozicioniranja proizvoda, kao što to, primjerice, provodi Croatia Airlines, koji u suštini u domaćem redovnom prijevozu primjenjuje niskotarifni model karakterističan za tzv. low cost prijevoznike. Jednaki model moguće je primijeniti i na nekim međunarodnim redovnim rutama koje služe kao priključne rute za bolje punjenje ključnih temeljnih linija. Na tržištu Europe Croatia Airlines se pozicionira u ovisnosti o dva tržišna segmenta i to kod individualnih potrošača kao kvalitetna članica Star Alliancea, nudeći dnevnu vezu prema svim odredištima u Hrvatskoj na izravnim letovima, dok se kod organizatora putovanja prezentira kao pouzdan partner za pred i postsezonu, otvarajući svojom mrežom letova nove mogućnosti plasmana Hrvatske kao turističkoga odredišta. Na dalekim tržištima, kao što su USA/Canada/Australia, Croatia Airlines se pozicionira kao partner velikim globalnim operatorima koji u suradnji preko velikih čvorišta u Europi povezuju višekratno dnevno sva odredišta u Hrvatskoj nudeći jednaku razinu usluge.*

*Zato je u cjelini bolje pozicionirati novi proizvod i pokrenuti široku lepezu marketinških aktivnosti za stimuliranje provedbe nove tržišne strategije, što podrazumijeva znatno širi spektar poduzetih akcija, ali i veće realne šanse da potrošači prihvate novi proizvod/ uslugu.*

Pozicioniranje

Selektivni tržišni pristup

**Croatia Airlines** - <http://www.croatiaairlines.hr>

Tvrtka *Croatia Airlines* osnovana je 1989. godine, a 1998. godine postaje članicom Udruge europskih zrakoplovnih tvrtki. 2004. godine redizajnirani su svi zrakoplovi u floti i potpisan je ugovor o pridruživanju u regionalno članstvo zrakoplovne udruge *Star Alliance*. *Croatia Airlines* posjeduje 6 podružnica u Hrvatskoj i 15 podružnica diljem cijele Europe, a zapošljava 1.158 djelatnika. Zrakoplovna flota *Croatia Airlinesa* sastoji se od 12 zrakoplova

## Razmislite

- Na koje osnovne ciljne segmente na tržištu poslovne potrošnje i na tržištu krajnje potrošnje se opredijelila *Croatia Airlines*?
- Koristi li *Croatia Airlines* psihografske varijable za segmentaciju tržišta? Koje? Objasnite.
- Ocijenite u kojoj mjeri se *Croatia Airlines* opredijelila naglasiti svoju društvenu odgovornost i zaštitu okoliša, te prokomentirajte kako se u tom smislu pozicionirala u odnosu na konkurenciju.

The screenshot displays the Croatia Airlines website's booking interface. At the top, there's a header with the airline's logo and language options (English, Deutsch, Nederlands, Français). Below the header is a navigation bar with links like 'posebne ponude', 'planiranje putovanja', 'fly club', 'miles & more', 'podrška korisnicima', 'upoznajte nas', and 'naše usluge'. The main content area is divided into several sections:

- online kupnja:** A search form for flights with fields for 'Od' (Origin), 'Do' (Destination), 'Polazak' (Departure: 29 sep. 2007), and 'Povratak' (Return: 5 kol. 2007). It also includes options for 'putnici' (adults: 1), 'stariji' (seniors: 0), 'mladež' (youth: 0), and 'djeca' (children: 0). There are radio buttons for 'povratni' (return) and 'jedan smjer' (one-way), and a 'Traži' (Search) button.
- newsletter:** A section encouraging users to register for newsletters to receive special offers.
- novosti:** A section with four columns:
  - online rezervacije:** 'Na našoj stranici rezervirajte: hotel, vozilo, vozilo i let'.
  - miles & more:** 'Sa svakom kupnjom bliže putovanju - Croatia Airlines American Express kartica. Saznajte više.'
  - FlyOnline Club:** 'Rezervirajte let online. 5 online rezervacija, 1 nagradna karta. Saznajte više.'
  - poslovni razred:** 'Nove pogodnosti suradnje s Hertz Rent a Carom. Saznajte više.'
- posebne ponude:** A list of special offers:
  - SPLIT:** Berlin 102 €, Hannover 119,7 €, Lyon 242 €, München 164 €.
  - DUBROVNIK:** Beč 139 €, Zürich 175 €.
  - ZAGREB:** London 152 €.

At the bottom, there's a footer with 'site info', 'poslovnice', 'projekti rezervaciju', 'odredišta', 'izgubljena prtljaga', 'partneri', 'kontakt', 'kvaliteta', and 's/kvaliteta'. It also includes copyright information for Croatia Airlines 2007, terms of use, privacy policy, and a 'Regional Star Alliance Member' logo.

Slika 98. Web-stranica tvrtke *Croatia airlines*<sup>391</sup>

## INTERNET VJEŽBA:

*Oktal Pharma d.o.o.* - <http://www.oktal-pharma.hr>

*Oktal Pharma d.o.o.* je tvrtka čija je djelatnost opskrba ljekarni, bolnica i drugih zdravstvenih ustanova širokim asortimanom lijekova i ostalih medicinskih proizvoda domaće i strane proizvodnje. Brza društvena i tržišna kretanja usmjeravala su razvoj, a kupac je uvijek bio na prvome mjestu. Postojanost poslovne strategije postavila je temelje za razvoj povjerenja kupaca i omogućila širenje partnerskih odnosa na svim razinama. Danas *Oktal Pharma* zastupa 20 zapadnoeuropskih i američkih tvrtki.

Razmislite...

- S obzirom na spektar svojih potrošača, smatrate li da *Oktal Pharma* koristi koncentrirani, diferencirani ili nediferencirani marketing-pristup? Obrazložite.
- Koje su najnovije proizvodne linije *Oktal Pharme*, te je li se njima proširilo ciljno tržište? Obrazložite.
- Društveno odgovorno poslovanje postaje sve bitnija karakteristika uspješnog pozicioniranja cijenjenih tržišnih subjekata. Pronađite značajke društveno odgovornog ponašanja *Oktal Pharme*.

The screenshot shows the website for Oktal Pharma. At the top, there is a navigation menu with links: Naslovnica, O nama, Novosti, Zastupstva, Stručni članci, PR članci, Newsletter, and Kontakt. Below the menu is the Oktal Pharma logo and a search bar. The main content area is divided into several sections:
 

- Novosti:** Contains two news items. The first is titled 'POVIŠENJE COMPLETE® MOSTUREPLUSTM' and mentions a price increase for Complete Mostureplustm. The second is titled 'Avine Sun već tradicionalno u akcijama protiv melanoma' and mentions a promotion for Avine Sun.
- O nama:** Features a quote: "Uvijek ćemo se truditi biti u trendu suvremenog poslovanja i svojim klijentima pružiti što kvalitetniju uslugu radi zadovoljenja njihovih želja i potreba." Below the quote is a paragraph about the company's history and commitment to quality.
- Newsletter:** A sign-up form with the text "Prijavite se na naš newsletter" and a button "upišite Vaš e-mail".
- Izloženi proizvodi:** A section titled "Ponuda proizvoda iz našeg zastupničkog asortimana sada već prelazi brojku 200." followed by a paragraph about the variety of products.

Slika 99. Web-stranica tvrtke *Oktal Pharma*<sup>392</sup>

### **Kako pozicionirati i koje goste privući u hotel *Arbiana*?<sup>393</sup>**

Jelena, direktorica marketinga i prodaje hotela *Arbiana*<sup>394</sup> otvorila je laptop i ponovno počela razmišljati na koju ciljnu skupinu se fokusirati.

Hotel *Arbiana* je nasljednik hotela *Bristol*, izgrađenog 1924. godine u gradu Rabu. Kako se tijekom godina u hotel malo ulagalo, od mondenog je hotela na idealnoj poziciji, u staroj gradskoj jezgri, na samom moru, uz gradski park gdje je bio uočljiv svakom jahtašu na ulasku u marinu, postao sablasno zdanje koje je čitavo proteklo desetljeće čekalo investitora koji će mu znati vratiti stari sjaj i slavu. Tijekom 2003. godine došao je novi vlasnik s vizijom i željom vratiti staru turističku famu otoku i gradu Rabu upravo kroz *Arbianu*. Naime, iako je na Rabu turizam oduvijek značajna grana, ponuda je masovnog karaktera (relativno loša glazba na terasama, slastičarnice i sl.). Osim toga, stara gradska jezgra je opustošena, nakon preko dva tisućljeća svog razvoja, kada su gradske funkcije preseljene u novoizgrađeni dio grada, a poslovni prostori u povijesnim ulicama iznajmljeni neautohtonom stanovništvu, zainteresiranom samo za sezonski rad. Van sezone, dok grad spava, tek se stariji Rabljani sjećaju stare slave i hidroaviona kojima su turisti 30-ih godina prošlog stoljeća tijekom čitave godine slijetali u Rab. Tada nije bilo upitno hoće li hoteli raditi čitave godine te hoće li restorani razmišljati o višemesečnom sezonskom zatvaranju.

Na Rabu koegzistiraju luksuzni i masovni turizam. Međutim, gosti veće platežne moći dolaze vlastitim jahtama, te nakon par dana napuštaju grad u potrazi za drugim ljepotama Jadrana. Ovi drugi se zadovoljavaju hotelima s dvije i tri zvjezdice te privatnim smještajem po vrlo niskim cijenama. Pri odabiru destinacije, odlučujući faktor im je novac, te im je vanpansionska potrošnja vrlo niska. Iz tog razloga je zaključeno da se u svrhu realizacije vizije koja treba osmisliti i otvoriti luksuzan hotel s četiri ili pet zvjezdica te 28 soba, koji će moći poslovati s profitom tijekom čitave godine, mora diferencirati ponudu od dosadašnje na otoku i u regiji, nudeći izvanserijsku kvalitetu usluge (edukacijom kadrova) i atmosferu, kao osnovne dodatne vrijednosti i time ostvariti preduvjete produženja sezone. Povrh toga, potrebno je uz hotel paralelno promovirati i destinaciju među ciljnim segmentom.

Postajalo je sve jasnije da uz sve navedeno hotel treba "ono nešto", kako bi se izdvojio od konkurencije na otoku te privukao imućnije goste u gotovo anonimn i relativno teško prometno dostupan Rab, pokraj svih luksuznih hotela u opjevanoj Opatiji i vječnom Dubrovniku. Tajna je bila u hotelskom *brandu*. Sukladno karakteristikama hotela, stupilo se u kontakt s etabliranim lancem hotela iz Rima, *The Charming Hotels*, te se uspjelo ono što malom broju turističkih subjekata na hrvatskom tržištu uspijeva – dobiti ponudu za njihovu franšizu. Uz *added value, know how*, uhodani marketing prema željenoj ciljanoj skupini, kao i veliku bazu lojalnih klijenata *Charminga*, logo *branda* je bio ono potrebno jamstvo



kvalitete, sigurnosti i prepoznatljivosti. Od tog trenutka misija hotela je postati vodeći *boutique* hotel u regiji te jedini u Hrvatskoj na otoku s 5 zvjezdica i markom međunarodnog lanca hotela.

Druga strana medalje ulaska u afirmirani hotelski lanac je porast investicije. Samo trošak uređenja interijera je narastao za 100%. Tarife po kojima se prodaju *Charming* hoteli u Italiji dozvoljavaju vrlo brzi povrat inicijalnih investicija, međutim te cijene su neusporedive s cijenama koje postižu ostali hoteli na Rabu, a znatno su više i od najskupljih hrvatskih hotela u Dubrovniku i Opatiji. Dakle, i previsoko ili prenisko određena cijena izazvat će dodatne neostvarene prihode. Način na koji hotel može ostvariti određene nadoknade investiranih sredstava je smanjenje promocijskog budžeta. Takva je odluka vrlo rizična, posebice s obzirom da cjelokupna budućnost hotela ovisi o prve tri godine poslovanja. Međutim, ukoliko hotel kao jedini "brandiran" u okolici, privuče sve vjerne goste *Charminga*, kao i ostatak *jet-seta* koji oduvijek želi posjetiti Rab, ali nije imao adekvatan smještaj, investicija će se u vrlo kratkom roku isplatiti.

Jelena ima 20 dana za odluku na koji način kompenzirati povećane troškove razvoja proizvoda. Odluka se mora donijeti do početka lipnja, kako bi se hotel mogao nesmetano otvoriti u sezoni 2007. godine.



Slika 100. Web-stranica Hotela Arbiana<sup>395</sup>

**Razmislite...**

- Predložite kako odrediti cijene da one privuku najviše klijenata, a istovremeno budu isplative za *Arbianu*?
- Analizirajte prednosti i nedostatke pozicioniranja hotela u svezi sa destinacijom i isključivo u svezi s njegovim sadržajem?
- Sugerirajte na koju ciljnu skupinu se fokusirati? Na dosadašnje goste Raba, na dosadašnje goste *Charminga* ili na neku treću skupinu?

**POSLOVNI SLUČAJ:*****Digitelov prijedlog strategije lansiranja MAXtv-a*<sup>396</sup>**

Dok većina poslovnog svijeta uživa u srpanjskim danima na moru, projektni tim tvrtke *Digitel d.o.o.*<sup>397</sup>, kreće u novi poslovni projekt. Kao agencija za oglašavanje hrvatskog *T-Coma*, *Digitel* je dobio zadatak postaviti komunikacijsku, kreativnu i medijsku strategiju za lansiranje novog proizvoda *T-Coma* – *MAXtv*<sup>398</sup>.

*Digitel d.o.o.* je vodeća oglašavačka agencija u Hrvatskoj, (po prometu, veličini i broju nagrada). Osnovana je 1994. g., a danas zapošljava 50 ljudi. Članica je grupacije *Digitel Komunikacije* i internacionalne mreže *Lowe & Partners*. Agencija nudi usluge strateškog planiranja i analize tržišta, upravljanje proizvodima i projektima, kreativna rješenja, reklamni dizajn, strategiju medija i produkciju. Nagrade kojima se najviše ponosi su International Design, Print & Outdoor Advertising Awards Competition, Brončana svjetska medalja (Philanthropic Appeals) za *UNICEF Dolls*, te EPICA 2005. (Europe's premier creative awards), Suresnes, France, Brončano priznanje za oglas u kategoriji Public Interest za *UNICEF Dolls*.

*MAXtv* je interaktivna televizija, cjelokupna zamjena za kablovsku televiziju i videoteku, dostupna putem internetskog ADSL priključka. Ponuda uključuje oko 55 domaćih i stranih TV kanala te oko 150 filmova u VOD-u (*video on demand*). Jedinu konkurent u Hrvatskoj je *Vodatel* sa svojom uslugom Triple play. *MAXtv* predstavlja izlazak *T-coma* u potpuno novo konkurentsko okruženje ponuđača sadržaja. Lansiranje ovog proizvoda osigurava *T-Comu* korist vezane prodaje, jer korisnici *MAXtv-a*, moraju biti i ujedno

i korisnici ADSL-a. Nova podmarka *T-Coma* – MAXtv treba biti predstavljena kao nešto još nevideno, ali i k tome i kao najznačajniji projekt *T-Coma* u posljednjih nekoliko godina (projekt MAXtv je ujedno i prvi takve vrste unutar cijele *Deutsche Telecom* grupe).

*Digitel* mora osmisliti na koji način stvoriti svjesnost i prepoznatljivost MAXtv-a, te potaći njegovu prodaju, kako bi već do kraja godine broj korisnika dosegao 13.000 (*T-Comovo* istraživanje). Najveće je pitanje koga i na koji način zaintrigirati MAXtv-om. Lansiranje kampanje se očekivalo početkom rujna, a trajalo bi do kraja 2006. godine. Projektni tim imao je mjesec dana za pripremiti idejno rješenje koje će predstaviti upravi *T-coma* krajem kolovoza.

### Razmislite...

- Odredite ciljni segment i pravi način pozicioniranja za MAXtv.
- Predložite kojim porukama i idejama najbolje postići željenu poziciju u svijesti potrošača.
- U kojoj mjeri smatrate da je korisno naglašavati *T-com* u stvaranju ove nove marke? Koju strategiju širenja marke na novu proizvodnu kategoriju biste preporučili?



Slika 101. Web-stranica tvrtke *Digitel*<sup>399</sup>

### **Predstavljanje novog proizvoda na tržištu kroz maloprodajne trgovine DM<sup>400</sup>**

Karlo, *Key Account Manager* (menadžer za ključne kupce) za dm - *drogerie markt* (dalje u tekstu: dm) u tvrtki *P&G Hrvatska*, upravo se vratio sa sastanka na kojem je odlučeno da će se kroz dva mjeseca novi proizvod, pelene za jednokratnu upotrebu *Pampers Active Fit*, predstaviti na hrvatskom tržištu. Sjedeći u svojem uredu Karlo je razmišljao od kuda početi. Za mjesec dana, što je interni rok za dostavu prijedloga, mora osmisliti cjelokupni plan predstavljanja novog proizvoda na tržištu za dm i to za sljedećih šest mjeseci.

*P&G* je FMCG tvrtka (*fast moving consumer goods* – predmeti opće uporabe, tj. roba koja ima brzi obrt i relativno nisku cijenu) osnovana 1837. godine. Godišnji promet iznosi preko 50 milijardi USD (bez *Gillettea*). Ima preko 135.000 zaposlenih u podružnicama u 80 zemalja širom svijeta. Najveća FMCG akvizicija ikad bilo je pripajanje *Gillettea P&G*-u prošle (2006.) godine u vrijednosti 57 milijardi USD. Najpoznatiji brandovi (robne marke) tvrtke *P&G* su: *Ariel, Tide, Dash, Bonux, Lenor, Jar/Fairy, Mr. Proper, Pampers, Always, Tampax, Pringles, Pantene, Head & Shoulders, Max Factor, Camay, Oil of Olay, Secret, Old Spice, Laura Biagiotti, Hugo Boss, Gillette, Wella, Braun, Duracell, Blend-a-Med, Wicks, Eukanuba...* Uz posjedovanje velikog broja poznatih brandova, *P&G* je tržišni lider kod većine tržišnih segmenata u kojima je prisutan jer mu je cilj u svemu što radi ponuditi najbolje proizvode i najveću vrijednost svojim potrošačima. Razvio je i 30.000 patenata, a karakteriziraju ga inovativnost te status pionira u mnogim stvarima (TV reklame, sapunice...).

*P&G* je tržišni lider na hrvatskom tržištu pelena za jednokratnu upotrebu s 80% udjela i jednom linijom (srednji cjenovni segment). S obzirom da su *Pampers Active Fit* pelene tehnološki naprednije od ostalih prisutnih na tržištu (imaju rastezljive trake, bolji upijajući sloj i općenito su naprednije tehnologije od trenutno prisutnih na tržištu) pretpostavlja se da bi mogle zauzeti do oko 20% tržišnog udjela, što je tržišni udio koji zauzimaju u Europi. Nove pelene pripadaju *premium* cjenovnom segmentu, te bi bile oko 15% skuplje od konkurentskih. Problemi na koje se mora obratiti pažnja su ograničeno tržište, jer je natalitet u Hrvatskoj nizak, te činjenica da se uvođenjem nove linije dijelom kanibalizira osnovna linija. Također, mora se voditi računa i o konkurentima, a to su: *Libero, Huggies* (u svijetu najveći konkurent, u Hrvatsku tek pokušava ući), dm-ova privatna marka *Baby Love*. U dm-ovim drogerijama od pelena su prisutni samo *Baby Love* (udio 45%) i osnovna linija *Pampersa* (55% udjela). Pelene su vrlo bitan dio prodaje za dm. Dok dm od svih ostalih *P&G* proizvoda uzima 10% asortimana, od pelena uzima 25%.

Kako se već na prošlotjednom sastanku raspravljao o mogućnosti uvođenja pelena *Pampers Active Fit* na hrvatsko tržište,

Karlo je već imao neke osnovne ideje kako lansirati *Pampers Active Fit* u dm. Ali sada te ideje mora uobličiti i razraditi do detalja, jer plan predstavljanja novih pelena za šestomjesečno razdoblje treba biti gotov za mjesec dana, a to je jako brzo.

### Razmislite...

- Objasnite činjenicu da se uvođenjem novog proizvoda na tržište kanibalizira osnovna linija proizvoda.
- Predložite način na koji bi se moglo krenuti s uvođenjem pelena *Pampers active Fit* u dm.
- *Pampers Active Fit* pelene spadaju u viši cjenovni i kvalitetni razred pelena. Razmislite i predložite načine kako bi se mogao osvojiti segment potrošača takvih pelena.

blendamed

Hrvatska

P&G

in English

Home P&G Hrvatska Karijera Press Za stručnjake Proizvodi

26. srpanj 2007.

Pretraživanje:  [nadi](#)

► **Kontakt**  
[Registracija](#)  
[Kontaktirajte nas](#)

► **P&G proizvodi**  
 U Hrvatskoj

Širom svijeta  
 Odaberi

► **O tvrtki P&G**  
[Povijest](#)  
[Naše Osnovne vrijednosti](#)  
[I Načela](#)

P&G širom svijeta  
 Odaberi

Saznajte više o svijetu tvrtke P&G ...

**P&G HRVATSKA**

**P&G Hrvatska** ►  
 Povijest, Naša načela, Održivi razvoj, Zaštita okoliša...  
[više...](#)

**P&G proizvodi**

TVRTKA KOJA STVARA BUDUĆNOST

Slika 102. Web-stranica tvrtke P&G Hrvatska<sup>401</sup>

## 6. OSVAJANJE CILJNOG TRŽIŠTA

Tržišni subjekti osvajanje ciljnog tržišta ostvaruju kombinacijom elemenata marketinga – marketing-miksom. Elementi marketing-miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija) u odgovarajućoj kombinaciji čine ponudu koja se razlikuje od ponude konkurenata s namjerom ostvarivanja konkurentske prednosti. O usklađenosti kombinacije marketing-miksa i o specifičnostima njegovih sastavnica raspravlja dr. sc. Slavko Lončar, predsjednik uprave tvrtke *Jadrolinija* (6.1.), dok o realizaciji ideje za novi proizvod svoje mišljenje iznosi prof. dr. sc. Nataša Renko s *Ekonomskog fakulteta Zagreb* i Stanislav Biondić predsjednik uprave tvrtke *Belupo* (6.2.). O odnosu cijene i kvalitete svoje stavove iznose prof. dr. sc. Mirna Leko-Šimić s *Ekonomskog fakulteta u Osijeku* i mr. sc. Branko Srakić predsjednik uprave *PPK Valpovo* (6.3.). Višekanalni sustav distribucije predmet je interesa prof. dr. sc. Marije Tomašević Lišanin s *Ekonomskog fakulteta Zagreb* i Steve Tomića, direktora marketinga tvrtke *Istravino* (6.4.). I na kraju, o informiranju potrošača raspravljaju prof. dr. sc. Nenad Brkić s *Univerziteta Sarajevo*, Damir Ciglar generalni direktor tvrtke *Imago* i prof. dr. Don Ratz s *William and Mary College* (6.5.).

### 6.1. USKLAĐENOST ELEMENATA MARKETINŠKOG MIKSA

Uspješna kombinacija elemenata marketing-miksa karakterizirana je inovativnom politikom proizvoda, fleksibilnom politikom cijena, politikom izbora sustava distribucije i odabirom primjerenih promocijskih aktivnosti. Lončar<sup>402</sup> ističe da *promjenjive prilike na tržištu te sve veći broj konkurenata utječu na tržišne subjekte koji se trebaju njima prilagođavati u cilju poboljšanja svoje konkurentnosti. U tu svrhu tržišni subjekti koriste proces segmentacije i pozicioniranja kako bi odredili ciljnu publiku te zatim prilagođavaju elemente marketinškog miksa potrebama, zahtjevima i željama potrošača. Dinamično prilagođavanje elemenata marketinškog miksa obuhvaćeno je kroz usklađenu politiku marketinškog miksa tržišnog subjekta, a obuhvaća razmišljanje i strategije tržišnog subjekta o proizvodu, cijeni, distribuciji i promociji te njihovu implementaciju u poslovanju. Navedeni se elementi, odnosno njihova kombinacija, koriste kako bi se zadovoljile potrebe i želje korisnika proizvoda/usluga.*

Svi elementi marketing-miksa moraju biti prilagođeni potrošačima, naglašava Lončar, te argumentira: *Proizvod/usluga predstavljaju najvidljiviju točku poslovanja tržišnog subjekta te, sukladno tome, njegovu okosnicu uspjeha i odrednicu napretka. Zato*



Slika 103. Logo tvrtke *Jadrolinija*<sup>403</sup>

Dinamično  
prilagođavanje

*je potrebno da proizvod/usluga budu prilagođeni potrebama i željama ciljnog tržišta te da se, sukladno tomu, dodaju novi proizvodi/usluge, a postojeći modificiraju ili eliminiraju s tržišta. Pored proizvoda, važnu ulogu igra određivanje cijena. Naime, korisnici proizvoda/usluga uspoređuju vrijednost proizvoda s cijenom. Zato je potrebno da tržišni subjekt spozna njihova očekivanja te napore konkurencije glede cijena i tome prilagodi njihovo određivanje. U Jadroliniji se o navedenome vodi računa jer smo svjesni utjecaja cijene konkurencije, ali i alternativnih oblika prijevoza, na odabir korisnika usluga.*

*Proizvod/usluga moraju biti dostupni u vrijeme i na mjestu na kojem je to već unaprijed bilo definirano. Upravo zato u Jadroliniji vode računa i o ovom elementu kako bi ispunili očekivanja putnika, ali i preko distribucije stvorili još jedan komadić mozaika radi kojega ih putnici odabiru. Također, u Jadroliniji drže da je potrebno stvoriti integralno marketinško komuniciranje, te voditi računa o svim elementima promocijskog miksa i to o oglašavanju, osobnoj prodaji, unapređenju prodaje, te publicitetu i odnosima s javnošću. Na taj način se ostvaruju komunikacijske aktivnosti poduzeća s postojećim, ali i potencijalnim korisnicima usluga. Zato se navedene promocijske aktivnosti u Jadroliniji kombiniraju kako bi korisnici usluga saznali iz više izvora i na različite načine o njihovom djelovanju i ponudi na tržištu.*

*Uvažavajući potrošače usmjerava se na njihovo zadovoljstvo što u Jadroliniji i čine te, kako kaže Lončar, posebnu pažnju poklanjaju zadovoljstvu korisnika usluga, moraju sukladno njihovim potrebama i željama prilagođavati i elemente marketinškog miksa kako bi im bili što više usmjereni, te kako bi tako utjecali na njihovo zadovoljstvo. Naime, njihovi korisnici usluga ne gledaju samo pojedini element marketinškog miksa, nego sagledavaju njihovu kombinaciju, te uspoređuju koliko ih ona zadovoljava i ispunjava njihova očekivanja. Na njihovim korisnicima usluga ostaje da ocijene u kojoj je mjeri Jadrolinija u tim nastojanjima i uspjela, te ih nagrade ponovnim odabirom.*

**Jadrolinija d.d.** - <http://www.jadrolinija.hr>

*Jadrolinija* je društvo za linijski pomorski prijevoz putnika i tereta sa stoljetnom tradicijom. Osnovana je 20. siječnja 1947. g. u Rijeci, a nasljednica je raznih udruživanja malih brodara obalne plovidbe još od 1872. godine. Povezivanjem otoka s kopnom i održavanjem dužobalne linije na hrvatskoj strani Jadrana, *Jadrolinija* ostvaruje svoju osnovnu zadaću. Djelatnost *Jadrolinije*, prijevoz putnika i vozila, izrazito je sezonskog karaktera i pod velikim utjecajem turizma.

Razmislite

- U suvremenom marketinškom poimanju proizvod mogu biti: stvari, usluge i ideje. Navedite koji je glavni *Jadrolinijin* proizvod te njegove osnovne i dodatne dimenzije.
- U *Jadroliniji* se vodi računa o svim elementima promocijskog miksa. Koji je od njih, prema vašem mišljenju, najzastupljeniji?
- Pretpostavite da putujete na ljetovanje jednim od *Jadrolinijinih* brodova. Jeste li uspjeli pronaći na *web*-stranici sve potrebne podatke o putovanju (prodajna mjesta, red plovidbe, cijene)? Smatrate li da bi *Jadrolinija* trebala inovirati svoju *web*-stranicu uvođenjem rubrike rezervacije (gdje bi se mogla rezervirati i platiti karta)?

**JADROLINIJA**

Hrvatski English Italiano Deutsch

O nama  
Plovidbeni red  
Navi brodovi  
Cijene  
Ostro ponuda  
Prodajna mjesta  
Rijeka flota  
Kontakt  
Pravilnici  
O webu

Dobro došli na službene stranice Jadrolinije

**JADROLINIJA**  
Rijeka 16  
51000 Rijeka  
Hrvatska

tel: +38551666 111  
fax: +38551213 116

**MOBILTEL - SMS RED VOŽNJE 66751**

**GOVORNI AUTOMAT - RED PLOVIDBE**  
tel. 060 321 321  
1,70kn/min (fiksni),  
2,38kn (mobilni)  
PDV uključeno

**JADROLINIJA**  
Rijeka - Hrvatska 1947-2007  
*60 godina s vama*

Žalimo da na našim stranicama, kao i na našim brodovima provedete ugodne trenutke, na obostrano zadovoljstvo i da zajedno možemo reći **DOMORODOVNJE NA BRODU!**

**VAŽNO!**  
Rezervacije na lokalnim linijama...

Na međunarodnim linijama obavezno izvršiti "check-in" u agenciji u luci ukrcaja.

Red plovidbe

Putujte našim...

**JADROLINIJA I FOTOKLUB SPLIT ORGANIZIRAJU NATJ EČA.INU IZLOŽBU NA TEMU "LJUBI I BRODOVI" - POGLEDAJTE I SURUŠAVAJTE !!**

Slika 104. Web-stranica tvrtke *Jadrolinija*<sup>404</sup>



## INTERNET VJEŽBA:

**Alius Grupa d.o.o.** - <http://www.alius.hr>

*Alius Grupa* je tvrtka koja nudi cjelokupna rješenja sustava tehničke zaštite, telekomunikacija i računalne mreže za poslovne i stambene objekte, trgovačke centre, državne i javne institucije, medicinske i kulturne ustanove, proizvodne i industrijske hale, sportske dvorane i škole. Uspješno poslovanje *Alius Grupe* te kvalitetu proizvoda koje nudi najbolje potvrđuje dugačka lista partnera s implementiranim rješenjima sustava tehničke zaštite, telekomunikacija i računalnih mreža *Alius Grupe*.

Razmislite...

- Na temelju klasifikacije proizvoda proizvodne potrošnje odredite kojoj vrsti pripadaju proizvodi *Alius Grupe*?
- Navedite i detaljno objasnite kojim se metodama unapređenja prodaje može koristiti *Alius Grupa* u svom poslovanju.
- Prema modelu integrirane marke, čvrsta se marka stvara duboko u srži organizacije. Organizacija mora imati prepoznatljiv identitet, definirane vrijednosti, imidž, osobnost te treba nuditi koristi kupcima. Navedite koje vrijednosti vode *Alius Grupu* u poslovanju. Koje je zakonitosti definirala ova tvrtka kako bi se razvijala kao kvalitetna, uspješna i prepoznatljiva marka?



Slika 105. Web-stranica tvrtke *Alius grupa*<sup>405</sup>

## 6.2. REALIZACIJA IDEJE ZA NOVI PROIZVOD

Proces od ideje do plasmana gotovog proizvoda ili usluge na tržište vezan je za mnogo znanja, utrošenog vremena i uloženi sredstava. Prema Renko<sup>406</sup> proces razvoja novog proizvoda obuhvaća sljedeće faze: *generiranje ideja, selekciju ideja, razvoj koncepcije i testiranje, strategiju marketinga, poslovnu analizu, razvoj proizvoda, testiranje tržišta, te komercijalizaciju. Dakle, sve započinje generiranjem ideja, gdje se razmišlja o stvaranju novog proizvoda te o modifikaciji ili poboljšanjima postojećih. Zatim slijedi određivanje kriterija za ideje te njihov odabir ili faza selekcije, koju slijedi razvoj koncepcije i testiranje odabrane ideje proizvoda, te osmišljavanje i definiranje strategije marketinga. Kako bi se uvidjelo može li proizvod doista uspjeti na tržištu, odnosno je li njegova proizvodnja tržišnom subjektu isplativa, slijedi poslovna analiza te nakon nje i razvoj proizvoda. Normalno, prije faze komercijalizacije i početka proizvodnje potrebno je provesti testiranje tržišta kako bi se utvrdile reakcije potrošača, otklonili eventualni nedostaci gotovog proizvoda te prilagodio marketinški miks stanju i zahtjevima na ciljnom tržištu.*



Slika 106. Logo Ekonomskog fakulteta u Zagrebu<sup>407</sup>

*Uspješno izvedene i završene sve prethodne faze razvoja novog proizvoda preduvjet su za njegovu uspješnu komercijalizaciju. Zato možemo reći da je kvalitetno izvedena faza razvoja, odnosno generiranja ideja, odskočna daska, odnosno predstavlja poticaj za nastavak procesa razvoja novog proizvoda. Pri tomu se pažnja mora pridavati izvorima generiranja ideja. Većina tržišnih subjekata uvažava mišljenja potrošača, napore konkurencije, stavove i mogućnosti dobavljača, te povratne informacije s tržišta od strane distributera. Navedeni izvori informacija za generiranje ideja imaju podjednaku važnost, te se drže ravnopravnima, mada sve zapravo mora krenuti od potrošača.*

Kod razvoja novog proizvoda posebna pažnja se mora pridavati potrošačima, naglašava Renko, i argumentira: *Istraživanjem tržišta, odnosno istraživanjem kako svojih tako i potrošača konkurencije, tržišni subjekti dobivaju vrijedne informacije o njihovim navikama, potrebama i željama. Dobivaju informacije o njihovom zadovoljstvu postojećim proizvodima, ali i informacije o njihovim načinima upotrebe i korištenja. Tržišni subjekti sagledavaju i informacije dobivene od potrošača konkurencije kako bi mogli dobiti cjeloviti pogled na svoj proizvod, njegove prednosti i nedostatke te uočiti kako njihovi konkurenti drugačije ispunjavaju potrebe svojih potrošača. Dakle, početak svih razmišljanja o novom proizvodu donose sadašnji, potencijalni, ali i potrošači konkurencije. Pri tomu se, dakako, moraju uvažavati i drugi izvori informacija.*

Biondić<sup>408</sup> proces razvoja novog proizvoda razmatra na primjeru u farmaceutskoj industriji koji, kako ističe, *iako sličan ostalim*

Razvoj novog  
proizvoda

Uvažavanje  
potrošača

*proizvodima široke potrošnje, ima svoje specifičnosti koje iziskuju posebnu pozornost. Jedan od često objavljivanih podataka da istinski novi proizvod, nova molekula, stoji oko 800 milijuna američkih dolara, govori sam za sebe te je time i malo kompanija koje si mogu priuštiti cjeloviti razvojni pristup. Pa, čime se onda bavi većina farmaceutskih kompanija? Služeći se klasičnim marketinškim alatima, uz male specifičnosti, pažljivo se proučava proizvodni portfelj, kako vlastiti tako i vodećih svjetskih proizvođača. Neke farmaceutske kompanije, a među njima je i Belupo, imaju posebne timove za portfelj koji imaju zadatak generirati ideje i popunjavati portfelj novim proizvodima koji osiguravaju postojani rast i profitabilnost. Tim za portfelj je interdisciplinaran i njegova je uloga vođenje svih faza u razvoju novog proizvoda, ali mi ćemo se ovdje samo osvrnuti na generiranje ideja.*

*Cijeli proces obično kreće od opinion leadera, a to su vodeći specijalisti i sveučilišni profesori medicinskih i farmaceutskih fakulteta, koji unutar ciljno fokusirane skupine proizvoda prate svjetske trendove i mogu predvidjeti buduća kretanja. Marketinški gledano, oni su ovdje u ulozi potrošača, jer govorimo o lijekovima koji se propisuju na liječnički recept i njihova je uloga identificirati potrebe i buduće potrebe tržišta. Posljednjih godina se paralelno s konzultiranjima opinion leadera razvio i business intelligence čiji je zadatak generirati ideje uglavnom prateći zbivanja unutar vodećih farmaceutskih kompanija i okružja na fokusiranim tržištima. Uz ove dvije osnovne metode potrebno je spomenuti i brainstorming, koji se periodično provodi koordinirano od strane tima za portfelj, koji se s najvećom pozornošću popunjava specijalistima iz struke unutar kompanije, a koji uz visoku razinu imaginarnosti pokušavaju postići veću raznolikost od konkurencije na kojoj se mogu temeljiti komparativne prednosti Belupa u odnosu na konkurenciju i poslovno okruženje.*

*Kako bi i ovako složen proces bio još kompliciraniji, naglašava Biondić, važno je napomenuti da u segmentu farmaceutike postoji jedna od najsloženijih regulativa iza koje stoji čitav niz državnih službi koje prate striktno poštivanje patentne zaštite proizvoda i proizvodnog procesa. Kada se postigne suglasnost, utvrdi patentni status, izvrši farmakoekonomska analiza, ovisno od životnog ciklusa proizvoda sa stanovišta patentne zaštite, govorimo o novom proizvodu do kojeg možemo doći kupnjom licencije ili kupnjom gotovog dosjea ili pak vlastitim razvojem, koji je ujedno najduži put i traje nekoliko godina i kod kojega je potrebno izvršiti bioekvivalencijska ispitivanja na referentni proizvod originatora.*

Proizvodni portfelj

Generiranje ideja

**Belupo d.d.** - <http://www.belupo.hr>

*Belupo* je vodeća farmaceutska tvrtka u Hrvatskoj po prodaji lijekova s učinkom na kardiovaskularni sustav i lijekova s učinkom na kožu, te drugi po veličini proizvođač lijekova u Hrvatskoj. Kontinuiranom razradom strateškog razvoja i izvoznih aktivnosti, neprestanom nadogradnjom sustava osiguranja i kontrole kakvoće, stalnim stručnim usavršavanjem svojih zaposlenika te ulaganjem u kapacitete i programe *Belupo* stvara zavidnu poziciju jednog od vodećih proizvođača lijekova u srednjoj i jugoistočnoj Europi.

### Razmislite

- Odaberite jedan od *Belupovih* proizvoda s *web*-stranice. Nakon što pročitate njegov opis, provedite analizu svojstva tog proizvoda. Pri analizi potrebno je obratiti pažnju na tri ključna svojstva proizvoda – fizičke osobine, nefizičke osobine i korisnost proizvoda za potrošače.
- Istraživanje ideja je prva faza u procesu razvoja novog proizvoda. Na koji način *Belupov* tim za portfelj generira nove ideje? Što sve čine kako bi bili što uspješniji na području istraživanja i razvoja?
- *Belupo* se u poslovanju vodi programom stalnog unapređenja kvalitete – TQM (*Total Quality Management*). Njihov je lijek *Irumed* dobio i oznaku *Hrvatske kvalitete*. Na Internet stranici *Belupa* pronađite o čemu je potrebno brinuti kako bi se uspješno provodio TQM program, odnosno na što se sve treba paziti pri izgradnji kvalitete svojih proizvoda?

Slika 107. Web-stranica tvrtke *Belupo*<sup>409</sup>

## INTERNET VJEŽBA:

**Tower Center Rijeka** - <http://www.tower-center-rijeka.com>

*Tower Center Rijeka (TCR)* naziv je za novootvoreni polivalentan centar koji sadrži 8 *megastore* dućana, čak 150 trgovina, restoracije, veliki supermarket i infrastrukturu za razonodu (nekoliko kino dvorana, prostorije za zabavne i sportske aktivnosti). U središtu centra nalazi se toranj s uredima, kongresnim dvoranama i salama za sastanke. *Tower Center* je jedan od najvećih trgovačkih centara u ovom dijelu Europe.

## Razmislite

- Navedite barem tri trgovine u *TCR*-u koje u ponudi imaju konvencionalne, *shopping* i specijalne proizvode. Komentirajte zašto trgovina s jednom od ovih kategorija proizvoda ima najviše.
- Pojam *opinion leaderi* podrazumijeva vodeće specijaliste u određenom području. Mislite li da su se idejni začetnici izgradnje *TCR*-a vodili svjetskim trendovima u izgradnji trgovačko-zabavno-poslovnih centara? Je li, po vašem mišljenju, ovaj centar isplativa investicija? Argumentirajte odgovore.
- Marka ima određene funkcije koje stvaraju koristi za potrošače. Proučite *TCR* kao marku i navedite kakve koristi pruža potrošačima.

**TOWER CENTER RJEKA**  
trgovački centar  
posao i zabava

Traži:

Događanja Tower centar Trgovine Kontakt

**Lokacija**  
Parkirište  
Pregled razina

**Tehnički podaci**

Razine s objektima:	5
Galerije i trgovine:	11.376 m <sup>2</sup>
Površina centra:	62.292 m <sup>2</sup>
Br. parkirnih mjesta:	2.100
Površ. parkirišta:	53.724 m <sup>2</sup>
Uk. korisna površ.:	127.824 m <sup>2</sup>
Razine parkirišta:	7 + 3
Br. razine u tornju:	15
Uk. površina tornja:	11.800 m <sup>2</sup>

**Što je Tower centar?**

Tower centar Rijeka naziv je za novootvoreni polivalentan centar koji sadrži trgovine, restoracije, veliki supermarket i infrastrukturu za razonodu (nekoliko kino dvorana, prostorije za zabavne i sportske aktivnosti).

U središtu centra nalazi se toranj s uredima, kongresnim dvoranama i salama za sastanke.

**xration**  
women's wear

**TOWER CENTER RJEKA**

Slika 108. Web-stranica tvrtke *Tower Center Rijeka*<sup>410</sup>

## 6.3. ODNOS CIJENE I KVALITETE

Za veliku većinu proizvoda široke potrošnje na tržištu danas postoji veliki raspon kvalitete i cijena. Leko-Šimić<sup>411</sup> smatra da je to pozitivno jer omogućava različitim segmentima potrošača, s obzirom na njihovu kupovnu moć, da dobiju proizvod koji žele ili trebaju.

*Kada se govori o odnosima kvalitete i cijene proizvoda, ne smije se ispustiti iz vida kategoriju vrijednosti. Naime, za proizvođača svaki proizvod predstavlja određenu vrijednost, na temelju koje on jednim dijelom definira i cijenu tog proizvoda. Jednako tako, svaki potrošač će imati određenu percepciju vrijednosti proizvoda, a što će utjecati i na njegovu odluku o kupnji. Naravno, obje percepcije vrijednosti vezane su uz poimanje kvalitete, ali danas je ta veza sve manje značajna. Zbog čega?*

*Procesi globalizacije i liberalizacije tržišta posljednjih desetljeća omogućavaju potrošačima puno lakši pristup, ne samo različitim proizvodima i uslugama nego i informacijama vezanim uz njih, njihove proizvođače, zemlju podrijetla proizvoda, itd. Sve te informacije, usporedo s percipiranom kvalitetom i danom cijenom, utječu na percepciju potrošača o vrijednosti proizvoda. Primjerice, informacija da Nike proizvodi sportsku obuću iskorištavanjem dječjeg rada u jugoistočnoj Aziji kod nekih je segmenata potrošača pokvarila sliku poslovne etike proizvođača i umanjila percipiranu vrijednost te, konzekventno, i kvalitetu njegovih proizvoda, bez obzira na cijenu. S druge strane, poznati brand i dobra promocija proizvođača može privući potrošača da asocira visoku cijenu s prosječnom ili čak ispodprosječnom kvalitetom.*

Različiti elementi utječu na procjenu vrijednosti, tvrdi Leko-Šimić te ističe danas je mnogo više elemenata i informacija na temelju kojih potrošači procjenjuju vrijednost i kvalitetu proizvoda nego što je to samo cijena. Proizvođači trebaju imati na umu ovu činjenicu i voditi računa o svojoj sveukupnoj pozicioniranosti, imidžu i tržišnom ponašanju, kao i o konkurenciji – svi ovi elementi su, osim cijene, u fokusu analize potrošača u trenutku kada stvara percepciju o vrijednosti i kvaliteti proizvoda.

Srakić<sup>413</sup> navodi kako višegodišnje uspješno djelovanje tvrtke PPK Valpovo ukazuje da je potrebno razlikovati tri ključna čimbenika koji determiniraju korelaciju odnosa cijena i kvalitete proizvoda na tržištu krajnje potrošne u svijesti potrošača.

*Prije svega, to je tržišna pozicioniranost proizvođača, odnosno, vrijednost marke proizvoda na tržištu gdje je korelacija odnosa kvalitete i cijene u svijesti potrošača proporcionalna (bolja pozicioniranost, viša vrijednost branda = identificiranje visoke cijene s visokom kvalitetom i obrnuto). Nadalje, ovaj odnos u svezi je s tržišnim segmentima, pri čemu potrošači višeg životnog standarda u*



Slika 109. Izvadak s web stranice *Ekonomskog fakulteta u Osijeku*<sup>412</sup>

Odnos kvalitete i cijene

Vrijednost proizvoda

Korelacija cijene i kvalitete

*pravilu pretpostavljaju da visoka cijena sugerira imidž kvalitativno superiornijeg proizvoda, dok u segmentu potrošača niže kupovne moći to nije slučaj. I konačno, treći čimbenik je razina marketinške umješnosti tržišnog subjekta. Naime, potrošači reagiraju na korištenje marketinških alata u okviru marketinške komunikacije na način da samo proizvođači koji pored racionalnih koristi proizvoda (fizičke osobine, zdravstvena ispravnost, sigurnost organoleptičkih svojstava i slično) komuniciraju i prezentiraju istovremeno i emocionalnu korist (vezati proizvode uz osjećaje i apele koji potrošača pokreću prema kupnji – obitelj, ljubav, tradicija, lokalpatriotizam i slično) uspijevaju svoj proizvod pozicionirati u svijest potrošača kao superioran proizvod s opravdano visokom cijenom.*

Potrošači različito percipiraju cijenu i kvalitetu te, skreće nam pažnju Srakić, za razliku od prošlih vremena kada su potrošači u pravilu povezivali visoku cijenu proizvoda s visokom kvalitetom, danas to pravilo generalno nije prisutno te stavlja proizvođače pred izazove ulaganja mnogo više napora u oblikovanje proizvoda, ambalaže, distribucije i nezaobilazne promocije koja ima svrhu kod potrošača stvoriti željenu sliku proizvoda (jasna opravdanost više cijene s većom razinom koristi).

***Poljoprivredno prehrambeni koncern Valpovo d.d.***

- <http://www.valpovo-ppk.hr>

*PPK Valpovo d.d.* je tvrtka s tradicijom dugom više od pola stoljeća. Njihovu konkurentsku prednost čine vlastiti izvori sirovina, zatvoreni ciklus proizvodnje, stroga kontrola sirovina u svim fazama lanca vrijednosti, modernizirani proizvodni pogoni, tradicija te generacijsko znanje i iskustvo naših radnika pretočeno u proizvode visoke kakvoće i prepoznatljivog imena. Misija je *Valpova: Srcem i znanjem, u suglasju s prirodom, stvarati proizvode potpune kvalitete.*

## Razmislite

- Kojim se necjenovnim aktivnostima koristi *Valpovo* pri stvaranju svojih prepoznatljivih proizvoda?
- Proučite kakvi sve mogu biti cjenovni ciljevi te iznesite svoje mišljenje o tome kojim se cjenovnim ciljem vodi *Valpovo*.
- *Valpovo* uz racionalne koristi koje proizvod pruža, prezentira i emocionalne koristi proizvoda. Razmislite koje su to emocionalne koristi proizvoda, a kojima se *Valpovo* koristi pri stvaranju prepoznatljivih marki?



Slika 110. Web-stranica tvrtke PPK Valpovo<sup>414</sup>



## INTERNET VJEŽBA:

*Getro d.d.* - <http://www.getro.hr>

*Getro* je danas najveći *cash&carry* sustav u Hrvatskoj, 11 godina od osnutka posluje na 17 lokacija. Kroz cijelo razdoblje svog poslovanja posluje likvidno, uredno podmirujući svoje obveze, kako prema dobavljačima tako i prema društvenoj zajednici te bilježi stalni rast ukupnog prihoda. *Getro* surađuje s više od 500 stalnih dobavljača iz zemlje i inozemstva, a opskrbljuje preko 28.000 registriranih kupaca. Uspješnom suradnjom s proizvođačima, *Getro* osigurava visoku kakvoću proizvoda po najpovoljnijim cijenama na tržištu.

## Razmislite

- Koji je pristup u formuliranju cijena odabrao *Getro* u svom poslovanju?
- Prema vašem mišljenju, kakva je korelacija odnosa kvalitete proizvoda u *Getrou* i njihovih cijena? Obrazložite.
- Danas se konkurentske prednosti ostvaruju na osnovi znanja, stvaranja proizvoda prema zahtjevima tržišta, kratkog životnog ciklusa proizvoda, bliskosti s kupcima i vjernosti potrošača. Razmislite i potkrijepite primjerom koje sve načine stvaranja konkurentske prednosti koristi *Getro*.

The screenshot shows the homepage of the Getro website. At the top, there is a navigation bar with the Getro logo, a search bar, and links for 'english version', 'pregled stranica', and 'pretraživanje'. Below the navigation bar, there are several promotional banners:

- Akcijiska pontuda:** A banner with a percentage sign and the text 'Kupujte srcem, plaćajte razumom!'.
- Prijateljstvo koje Vas nagrađuje!** A banner for the 'Getro Friend Card' program, encouraging users to register and use the card for various benefits.
- PERI I VOZI!** A banner for Ariel and Tafe detergents, featuring a red car and a '500 kn x 150' offer.
- Ulovite HiPP balončić!** A banner for HiPP baby products, featuring a baby and a 'Sakupite račune iz GETRO prodajnih centara' promotion.
- SAFARI U AFRICI ZA DVOJE** A banner for a promotion where users can win a safari trip by purchasing specific products.

At the bottom of the page, there is a contact bar with the text 'Kontakt centar', 'e-mail: info@getro.hr', 'BESPLATNI INFO TELEFON', and the phone number '0800 8808'.

PROFIL TVRTKE | PRODAJNI CENTRI | POSEBNA PONUDA | VELEPRODAJNI KUPCI | ONLINE MEDIA CENTAR | ZAPOSŁAVANJE

Slika 111. Web-stranica tvrtke *Getro*<sup>415</sup>

## 6.4. VIŠEKANALNI SUSTAV DISTRIBUCIJE

Odabir sustava distribucije ovisi o vrsti proizvoda i usluge koji se nudi, karakteristikama tržišta te karakteristikama i preferencijama ciljnog tržišnog segmenta. Tomašević-Lišanin<sup>416</sup> sagledava prednosti multikanalne distribucije te smatra da upravo ona omogućava tvrtki da proširi svoje pokrivanje tržišta na više načina. Koristeći multikanalnu distribuciju tvrtka može bolje opsluživati različite segmente, ovisno o njihovim preferencijama. Na primjer, internet kao kanal može biti dobro prihvaćen među mlađim i obrazovanim potrošačima, dok kanale koji uključuju osobni kontakt mogu preferirati neki drugi segmenti (npr. umirovljenici). Također, različiti kanali će biti prikladniji potrošačima u geografskom smislu, u smislu različitog radnog vremena (internet 24/7) itd. Zato se može reći da za većinu proizvoda i usluga, multikanalna distribucija predstavlja izvor konkurentne prednosti donoseći proizvode bliže proizvođačima u vrijeme i mjesto koje oni preferiraju.

Kod korištenja multikanalne distribucije, argumentira Tomašević-Lišanin, važno je uzeti u obzir činjenicu da ipak ako više kanala opslužuje isti segment sa sličnom vrijednosti, onda je sigurno da će se u određenoj mjeri javiti konflikt. Veliki konflikt će štetiti efikasnosti distribucijskog miksa, često uzrokujući kanibalizaciju slabijih kanala. Određeni "ljubavni" stupanj konflikta i konkurencije između različitih kanala je dobrodošao s obzirom da kanale čini više orijentiranima tržištu i efikasnijima.

Razlozi korištenja višekanalnog sustava u politici plasmana proizvoda Istravina prema Tomiću<sup>418</sup> su sljedeći:

- širina proizvodnog programa (cca 100 proizvoda)
- neisplativost intenzivnog izravnog marketinga (kroz vlastitu maloprodaju plasiramo cca 5 % godišnjih količina)
- orijentacija i koncentracija napora tržišnog subjekta na proizvodnju pića
- niže cijene distribucije (minimaliziranje troškova)
- veća dostupnost proizvoda potrošačima (široka mreža trgovačkih lanaca i HoReCa sustava).

Budući nam je vizija postati vodeći regionalni proizvođač pića, i marketinški ciljevi su vezani na nacionalnu pokrivenost tržišta, prvenstveno intenzivnu distribuciju i korištenje više kanala s 2. i 3. razinom posrednika. Zbog strukture i prirode proizvodnog programa Istravina, koji se sastoji od 3 skupine proizvoda: vina,



Slika 112. Logo Ekonomskog fakulteta u Zagrebu<sup>417</sup>

Prednosti

Razlozi korištenja

*alkoholnih pića i bezalkoholna pića, model i design višekanalnog marketinškog sustava je specifičan i kompleksan. Široki proizvodni program namijenjen je različitim ciljnim skupinama, pa su i kanali distribucije usko vezani za proizvodni program. Naime, proizvodi namijenjeni HoReCa sustavu, plasiraju se najvećim dijelom preko distributera pića koji pokrivaju nacionalno tržište i udruženi su u grupaciju Gastro grupa. Nije pravilo da posreduju samo na relaciji s HoReCa sustavom, već dobar dio svog plasmana ostvaruju i surađuju s kanalom trgovine, što predstavlja potencijalni rizik vezan za kontroliranje cijena i praćenje toka kretanja proizvoda. Zbog specifičnosti posla, distributeri pića veoma su važna karika u plasmanu proizvoda i njihovom približavanju potrošačima. Naime, kao posrednici prema HoReCa sustavu susreću se s nizom problema kao:*

- *minimalna narudžba*
- *promptna isporuka*
- *sezonske oscilacije.*

*Za kvalitetno odrađivanje navedenih projekata, naglašava Tomić, potrebna je suvremeno koncipirana, jaka i stabilna mreža distributera, čime je njihov značaj u plasmanu, približavanju robe potrošačima i minimaliziranju troškova distribucije nemjerljiv.*

*Ipak, najveći udio u plasmanu proizvoda Istravina zauzimaju trgovački lanci. Pored prednosti (veća pokrivenost tržišta uz niže troškove kanala) javljaju se po Istravino i negativne konotacije. One se odnose na sve veću ovisnost o kanalu i smanjenju akumulativnosti proizvoda. S rastom prodaje po pojedinom trgovačkom lancu uvjeti prodaje prema lancu su sve lošiji, uz sve veća ulaganja u sredstva unapređenja prodaje (police, paletna mjesta, katalogi) i ostale promocijske aktivnosti. Dodatni problem predstavljaju privatne marke koje lanci agresivno promoviraju u svojim objektima po niskim maloprodajnim cijenama, čime narušavaju sustav cijena i uzrokuju nestajanje s tržišta slabijih marki proizvođača. Dakle, proizvođačima ostaje sve manje sredstava za tehnološko napredovanje i tržišnu ekspanziju. Osim toga, nemogućnost utjecaja na oblikovanje maloprodajnih cijena često dovodi do "iskakanja" pojedinih posrednika (niže cijene u trgovinama) u odnosu na konkurente. Budući da je ovisnost o posrednicima i kanalima sve veća, a naš konačni cilj su krajnji potrošači, kako bismo se što lakše prilagodili zahtjevima tržišta, strategiju moramo usmjeriti na: jačanje brandova, veću akumulativnost proizvoda, unapređenje kvalitete proizvoda i ekologije, edukaciju i informiranje potrošača.*

HoReCa sustav

Mreža distributera

**Istravinoexport d.d.** - <http://www.istravino-rijeka.hr>

*Istravinoexport d.d.* je utemeljeno 1947. godine i kao najstarija hrvatska vinarska kuća nastavlja tradiciju vinarija iz prošlog stoljeća s područja hrvatskog primorja i Istre. U kooperaciji s vinogradarima i proizvođačima iz cijele Hrvatske, proizvodi kvalitetna vina kontroliranog podrijetla, desertna, specijalna, pjenušava i vrhunska vina. Bogatu ponudu čine i likeri, jaka alkoholna pića kao i *Lero* paleta bezalkoholnih pića.

Razmislite

- Za plasman proizvoda na tržište, marketing-stručnjaku na raspolaganju stoje dvije opcije: izravni i neizravni kanali distribucije. Za koju se opciju opredijelilo *Istravino*?
- Dužina kanala distribucije raste s uključivanjem posrednika druge razine (trgovina na malo), treće razine (trgovina na veliko) ili četvrte razine (agenti ili brokeri). Kakva je dužina kanala distribucije u *Istravinu*? Smatrate li da je to optimalna dužina kanala za *Istravino* s obzirom na tip proizvoda koji proizvodi?
- Trgovački lanci u svojim objektima agresivno promoviraju privatne marke po niskim maloprodajnim cijenama. Razmislite koje bi sve aktivnosti *Istravino* trebalo poduzeti kako bi imalo konkurentsku prednost pred privatnim markama? Navedite vaše ideje kako bi *Istravino* trebalo raditi na jačanju svojih marki da ih ne bi ugrozile privatne marke.

**ISTRAVINOEXPORT d.d.**

IVEX

**Lero**

Vijesti : O nama : Proizvodi : Kontakt

**O NAMA**

Drevni Rimljani znali su što je dobro i kako u tome uživati. S terasa svojih ljetnikovaca nestrpljivo su očekivali karavane iz daleke Čičarije s dragocjenom i toliko puta upjevanom esencijom života. I dok su samo odabrani mogli uživati u beskonačnim rimskim gozabama, danas zahvaljujući Istravinoexportu, u njima zadovoljstvo mogu naći svi oni koji znaju prepoznati najbolje.

U vinskim podrumima Istravinoexporta njeguju se i pune razna vrhunska i kvalitetna vina u kojima, zahvaljujući velikom izvezu, mogu uživati i baštinci antičkih vladara.

**Istravinoexport d.d.** je utemeljeno 1947. godine i kao najstarija hrvatska vinarska kuća nastavlja tradiciju vinarija iz prošlog stoljeća s područja Hrvatskog primorja i Istre.

U kooperaciji s vinogradarima i proizvođačima iz cijele Hrvatske, proizvodi kvalitetna vina kontroliranog podrijetla, desertna, specijalna, pjenušava i vrhunska vina.

Bogatu ponudu čine i likeri, jaka alkoholna pića kao i **Lero** paleta bezalkoholnih pića.

Slika 113. Web-stranica tvrtke *Istravinoexport*<sup>419</sup>

## INTERNET VJEŽBA:

*Oriflame d.o.o.* - <http://www.oriflame.hr>

*Oriflame* je kompanija izravne prodaje, koja nudi visoko kvalitetne proizvode za njegu kože i druge kozmetičke proizvode, putem neovisnih suradnika, izvan tradicionalnih prodajnih lanaca. Trenutačno je jedna od kompanija izravne prodaje u svijetu s najbržim rastom. *Oriflame* organizira prodaju u 57 zemalja i vodeća je tvrtka na tržištu u preko 30 zemalja. Oko 1.6 milijuna suradnika prodaje široku paletu visokokvalitetnih proizvoda za njegu kože, mirisa i kozmetike.

## Razmislite

- Opišite tok distribucijskih aktivnosti u *Oriflame* kompaniji.
- Koristi li se *Oriflame* u prodaji svojih proizvoda intenzivnom, selektivnom ili ekskluzivnom distribucijom?
- Kako bi pridobila potrošače, *Oriflame* kompanija brine o kvaliteti proizvoda, ekologiji, informiranju i educiranju potrošača. Potkrijepite ovu tvrdnju primjerima s *web*-stranice.



Slika 114. *Web*-stranica tvrtke *Oriflame*<sup>420</sup>

## 6.5. INFORMIRANJE POTROŠAČA

Uspjeh tržišnog subjekta nije moguć ako se potencijalni potrošači ne informiraju o proizvodima ili uslugama koje se nude, ali potrebna je i informacija o reakcijama potrošača na ponudu. Tendencija je korištenja velikog broja komunikacijskih sredstava jer, argumentira Brkić<sup>421</sup>, *suvremeni marketing zahtijeva uporabu većeg broja komunikacijskih sredstava nego što je to samo oglašavanje (advertising). Današnji tržišni subjekti moraju komunicirati ne samo sa svojim potrošačima, već i s brojnim drugim interesnim skupinama (stakeholders). Ali to je komuniciranje sve teže i teže jer sve više tvrtki nastoji privući već ionako podijeljenu pozornost potrošača. Zbog toga, tržišno orijentirani subjekti na kreativan način koriste raznolike oblike komunikacije, u više faza, usmjeravajući ih prema nizu ciljnih auditorija, nastojeći da integriraju svoje komunikacijske napore radi postizanja najvećih efekata za svoje marke proizvoda. Pri tome, ponekad, niti ne koriste oglašavanje, kao što ga nije koristio niti BMW, na primjer, kada je uvodio automobil Mini Cooper na tržište.*

*Posljednjih je godina veliki broj tržišnih subjekata širom svijeta prebacio dio novca od oglašavanja ka unaprjeđenju prodaje (sales promotion). Tako je, na primjer, Procter & Gamble, vodeći svjetski oglašivač, značajno smanjio ulaganja u televizijsko oglašavanje koje je krajem prošlog stoljeća činilo gotovo 90% ukupnih promocijskih ulaganja. Isti je tržišni subjekt u 2003. godini, prigodom lansiranja jedne od svojih najuspješnijih marki u povijesti Prilosec OTC, na televizijsko oglašavanje uložio tek oko 25% ukupnog komunikacijskog proračuna. Većina je novca otišla na druge komunikacijske aktivnosti, među kojima najviše na unaprjeđenje prodaje.*

U novije vrijeme sve se manje upotrebljava oglašavanje u korist unaprjeđenja prodaje te argumentira Brkić: *u prošlom je stoljeću odnos ulaganja između oglašavanja i unaprjeđenja prodaje bio oko 60:40 u korist oglašavanja. Danas, međutim, u mnogim tvrtkama, posebice na tržištima potrošača, unaprjeđenje prodaje dobiva oko 75% ukupnih komunikacijskih proračuna. Godišnja je stopa rasta ulaganja u unaprjeđenje prodaje premašila onu od oglašavanja. Nekoliko je činitelja utjecalo na ovaj rast unaprjeđenja prodaje na štetu tradicionalnog oglašavanja. Najprije, glavni su menadžeri prihvatili unaprjeđenje prodaje kao djelotvorno sredstvo prodaje, zatim, u samim je tržišnim subjektima sve više i više uposlenih koji znaju efikasno koristiti sredstva unaprjeđenja prodaje, a također su se mnogi marketinški menadžeri našli pod pritiskom za bržim povećanjem tekuće prodaje. Pored ovoga, broj je marki proizvoda na tržištu veći nego ikada, mnoge se marke doživljavaju kao međusobno slične, potrošači sve više pozornosti poklanjaju cijenama proizvoda, a konkurencija intenzivno koristi tzv. trgovačku promociju kako bi odgovorila naraslim zahtjevima trgovine za podjelom troškova promocije u prodavaonicama. S druge strane, efikasnost je samog oglašavanja opala zbog visokog rasta troškova medija, medijske zagušenosti golemim brojem oglasa, kao i zbog niza zakonskih ograničenja, kao na primjer, u duhanskoj ili farmaceutskoj industriji, među javnim tvrtkama i sl.*

Komunikacijska  
sredstva

Unaprjeđenje  
prodaje

*Ipak, nastojeći pronaći svoje novo mjesto u promijenjenom svijetu, i samo se oglašavanje mijenja, pri tome i dalje ostajući glavno sredstvo za kreiranje lojalnih potrošača i snažnih marki proizvoda.*

Slično prethodnom, smanjenje korištenja oglašavanja argumentira i Ciglar<sup>422</sup> koji smatra da oglašavanje kao temelj u izgradnji marki polako gubi na svojem značaju. Dokaza za to ima u cijeloj okolini, no samo neki primjeri su: informacijska pretrpanost, medijska inflacija i regulativa, kao ograničavajući činitelji medija za prijenos oglašavačke poruke, promjene okoline i života potrošača, pri čemu sam potrošač jednostavno ne može aktivno u svemu sudjelovati, izrazita zamjenjivost proizvoda u istim kategorijama, što dodatno dovodi do erozije marki i nedostatka sredstava za inovacije, te ujednačavanje kreacija uslijed okrupnjavanja agencija. Posljedice ovakvih promjena vidljive su u smanjenju efikasnosti oglašavanja unatoč povećanju potrošnje te alokacije sredstava u druge marketing i promocijske aktivnosti, kao što su promocijske i prodajne akcije, odnosi s javnošću, razni događaji, sponzorstva i slično.

Odnosi s javnošću (PR) postaju sve važniji, no s obzirom da koriste konvencionalne medije samo na malo drugačiji način, pitanje je trenutka kada će potrošač prestati vjerovati takvim "neutralnim" pogledima novinara ili kada će dodatna regulativa limitirati korištenje PR-a. Novi mediji ne mogu biti alternativa, jer samo dodatno pridonose medijskoj inflaciji. Promocijske aktivnosti su izrazito taktično usmjerene i dugotrajno ne mogu omogućiti potreban rast i razvoj.

Teorija nas uči da bi prava marketinška faza razvoja marketinga trebala biti odgovor na potrebu potrošača. Koliko god ta teorija imala osnova, na neki način isključuje inovaciju: potrošač teško može znati da mu neki proizvod doista treba ukoliko nije nimalo upoznat s njime. Jednako tako, teško može prihvatiti novi način oglašavanja ukoliko nema iskustva u njemu.

Kako bi se premostio taj jaz oko prihvaćanja novih načina oglašavanja, ističe Ciglar, preostaju nam dvije smjernice djelovanja. Kao prvo, dodatno iznalaženje kreativnih pristupa i rješenja kako bi vratili utjecaj oglašavanja ili barem usporili smanjenje njegove važnosti. Znači, kreacija i iznenađenje kao glavni diskriminatori važnosti oglašavanja. Što znači da konvencionalno oglašavanje kakvo poznajemo i dalje primarno ovisi o kreaciji i kreativnosti. Prije svega kreativnosti marketinškog odjela tržišnog subjekta koji je u stanju kreirati nove i originalne ponude. Pa onda i o hrabrosti tog odjela da traži i prihvati izvornu kreaciju oglašavačke agencije. Naravno, pod uvjetom da je agencija dovoljno slobodna proizvesti izvornu kreaciju. Ili, bolje rečeno, ukoliko je agencija sposobna iznenaditi samu sebe i klijenta. Tako da bismo kod kreacije izdvojili iznenađenje kao ključnu riječ, kako god da je želimo individualno percipirati ili objasniti.

Kao drugo, svjesni problema i izazova koji se nalaze pred masovnim kanalima komunikacije, već dugo vremena u Imagu zajedno s klijentima razvijaju metode unapređenja aktivnosti koje su izravnije usmjerene na potrošača (1-to-1 komunikacija, upravljanje odnosima, klubovi potrošača i sl.). Također, razvijaju

Smanjenje  
oglašavanja

Odnosi s javnošću

Novi načini  
oglašavanja

metode tzv. posredne komunikacije, pri čemu centar komunikacije nije sama marka, odnosno proizvod, već događaj koji stvara znatno veću povezanost s markom, pružajući potrošaču iskustvo u marci temeljeno na samim vrijednostima konkretne marke. Marka na taj način postaje vjerodostojnim pružateljem iskustva, znatno jačim od samog opisa iskustva kakvo možemo pružiti konvencionalnim komunikacijskim metodama.

*Konačno, preostaje nam i preispitivanje postojećih znanja i vještina o marketingu te moguće traženje novih odgovora i teorija. A hoćemo li to napraviti mi, marketinški stručnjaci, ili će to, kao i većinu velikih promjena, napraviti netko izvan okvira oglašavanja i marketinga ne opterećujući se previše znanjima koja ionako nema, ostaje upitno.*

U današnjem svijetu oglašavanja, ukazuje Ratz<sup>424</sup>, postoji rastuća raznolikost na tržištu s obzirom na potrošače i proizvode/ usluge. U isto vrijeme, medijski prostor biva sve više zasićen i postoji jako puno novih tehnologija (npr. bežična). Kada uzmete u obzir ove činitelje iz okruženja, tradicionalni svijet oglašavanja je postao svijet konstantnih promjena i razvoja. Sposobnost nuđenja marketinških komunikacija u takvim uvjetima je i sama postala proces koji zahtijeva konstantno prilagođavanje i razvoj. U takvom se okruženju na ulogu i primjenu oglašavanja znatno utjecalo. Ipak, tvrdnja da oglašavanje gubi na važnosti može biti krivo tumačenje situacije. Nastojimo misliti o tome u smislu evolucije. Da, "tradicionalno oglašavanje" nije više toliko važno, ali kao cjelina oglašavanje je jednostavno u stanju evolucije kako bi se prilagodilo zahtjevima tržišta. Pravi primjer ovog razvoja vidi se u prenamjeni novca namijenjenog televizijskom oglašavanju za oglašavanje na internetu. U 2005. godini u SAD-u prihodi od oglašavanja triju vodećih televizijskih mreže pali su za 23% u odnosu na jednako razdoblje prošle godine. U međuvremenu je porasla zabrinutost medijskih analitičara da "nestaje" prostor za oglašavanje na vodećim internet pretraživačima (npr. Google).

Dolazi do promjena te se sve više koriste inovativne tehnike oglašavanja, argumentira Ratz, te ističe da cilj ove rasprave nije obezvrijediti razvoj ostalih područja marketinške komunikacije. Odnosi s javnošću i unapređenja prodaje dobivaju sve veću pažnju marketinških stručnjaka. Uzbudljive i gerilske marketinške tehnike sve se više koriste kako bi poslale ciljanu poruku određenim segmentima tržišta. Na primjer, Heineken plaća mladim trend setterima, "cool" ljudima da posjećuju klubove i budu zapaženi od strane ostalih posjetitelja kluba dok piju Heineken. Pojavljivanje proizvoda u filmovima, igrama i na televiziji je veće nego ikada. Gotovo je nemoguće pronaći program u kojemu nema pojavljivanja proizvoda. Ponovno, medijsko okruženje je postalo toliko zasićeno da marketinški stručnjaci traže nove i inovativne načine odašiljanja svoje poruke sve raznolikijim i upućenijim potrošačima. To je stvar evolucije.



Slika 115. Izvadak sa web-stranice fakulteta William & Mary<sup>425</sup>

Tradicionalni svijet oglašavanja

Inovativne tehnike oglašavanja



## INTERNET VJEŽBA:

**Imago reklamna agencija d.o.o.** - <http://www.imago.hr>

*Imago* je *full (great) service* marketinška agencija koja osnovu za potvrdu kvalitete svog rada vidi prije svega u pozitivnim rezultatima u realizaciji klijenta, a kao posljedice kreiranih i izvedenih marketinških aktivnosti. Vizija *Imaga* je *biti agencija s kojom svatko želi raditi i u kojoj svatko želi raditi*. Vrijednosti kojima se vode su: jednostavnost, vjerodostojnost i različitost.

Razmislite

- Koji element promocijskog miksa čini osnovnu djelatnost poduzeća *Imago*?
- Oglašavanje se može kategorizirati na više načina: oglašavanje proizvoda, oglašavanje tržišnog subjekta i ostala oglašavanja. Za koje sve kategorije *Imago* stvara reklame? Potkrijepite odgovor s nekoliko primjera.
- Među mnogim osvojenim nagradama, *Imago* je dobio i nagradu za inovativnu uporabu postojećih medija (za *citylight* reklamu *Tuborg Green* piva). Proučite neke od reklama koje je stvorio *Imago* te navedite jesu li Vam se svidjele? Argumentirajte svoj odgovor; što vas, kao potrošača, privlači kod reklama (kreativnost, inovativnost, iznenađenje...)?

**USE YOUR imago NATION**

## IMAGO NEWS

TKO ČITA NE SKITA...ILI?

Ili i čita i skita, kao na primjer - mi! Otputovali smo do daleke plaže i natrag kako bismo na svoje oči vidjeli (i za vaše oči snimili) kako izgleda masovno čitanje 24sata na plaži! Erojni bogati prilazi koji vas očekuju svakoga dana pristaju uz sve kupče

NEWSARCHIVE >

- Imagu nagrada na A&Tani!
- BAŠ SMO SI SUPER 150!
- HALLO EUROPA!
- SMUJ SE VIŠE!
- SVATKO IMA SVOJ RAZLOG...
- KRENULA NOVA SEZONA OBLJUBLJENOG SERIJALA OSVJEŽI DANI!
- NEVAJMILOSTNA TORTILA

PRODUCT OF IMAGO

LIMITED EDITION 2MIL PAGEVIEWS  
WEBSITE - 100% WORM AND VIRUS FREE  
USE CAREFULLY!

NEWSLETTER

Slika 116. Web-stranica tvrtke *Imago*<sup>425</sup>

**Podravka d.d.** - <http://www.podravka.hr>

*Podravkina* misija je: stvaranje visokokvalitetnih proizvoda s markom, koji osvajaju povjerenje klijenata i potrošača. Cilj poduzeća nije samo ostvarenje profita, nego i zadovoljenje ostalih važnih segmenata poslovanja. Vlastita poduzeća *Podravke* nalaze se u 17 zemalja svijeta, a proizvodni kapaciteti u 5 zemalja; također ima i vlastitu distributivnu mrežu koja se proteže od Jadranskog do Sjevernog mora. *Podravkine* najpoznatije marke – *Vegeta* i *Podravka* – poznate su ne samo u Hrvatskoj već i u srednjoj i istočnoj Europi, a prodaju se na svim naseljenim kontinentima svijeta u više od 40 zemalja.

Razmislite

- *Podravka* brine o svom odnosu prema javnosti. Argumentirajte ovu tvrdnju koristeći podatke s *web*-stranice.
- Navedite koje metode unaprjeđenja prodaje koristi *Podravka*.
- Danas je pri stvaranju proizvoda naglašen interes za kvalitetom. Navedite primjere što sve *Podravka* čini kako bi osigurala najbolju kvalitetu proizvoda za svoje potrošače.



Slika 117. Web-stranica tvrtke *Podravka*<sup>426</sup>

## POSLOVNI SLUČAJ:

**Distribucijske dileme tvrtke *Adria fileti d.o.o.***<sup>427</sup>

Petar, novi komercijalni direktor tvrtke *Adria Fileti d.o.o.*<sup>428</sup> već nekoliko dana razmišlja na koji način najbolje organizirati distribuciju svoje tvrtke. Treba li pokušati organizirati samostalnu distribuciju ili pronaći velikog distributera koji ima dobre odnose s trgovačkim lancima i time zajamčeni plasman robe?

Tvrtka *Adria fileti d.o.o.* bavi se preradom i konzerviranjem riba i ribljih proizvoda. Postoji nekoliko godina na tržištu kao obrt, a od travnja 2006. postala je društvo s ograničenom odgovornošću u vlasništvu tvrtke *Orada trade d.o.o.*. *Adria fileti* je za sada mala tvrtka, s oko 20-ak zaposlenih, koja se tek probija na tržište, ali je svojim prelaskom u vlasništvo *Orada tradea*, dobila i novu, ambiciozniju upravu, te se očekuje rast prodaje, kako na domaćem tako i na stranom tržištu. *Adria fileti* je 2004. godine nastupala na *Mediterskom sajmu zdrave hrane* održanom u Dubrovniku, gdje je dobila priznanje za svoje proizvode, a isto tako i 2005. godine priznanje za najizvorniji nastup na *Mediterskom stolu*.

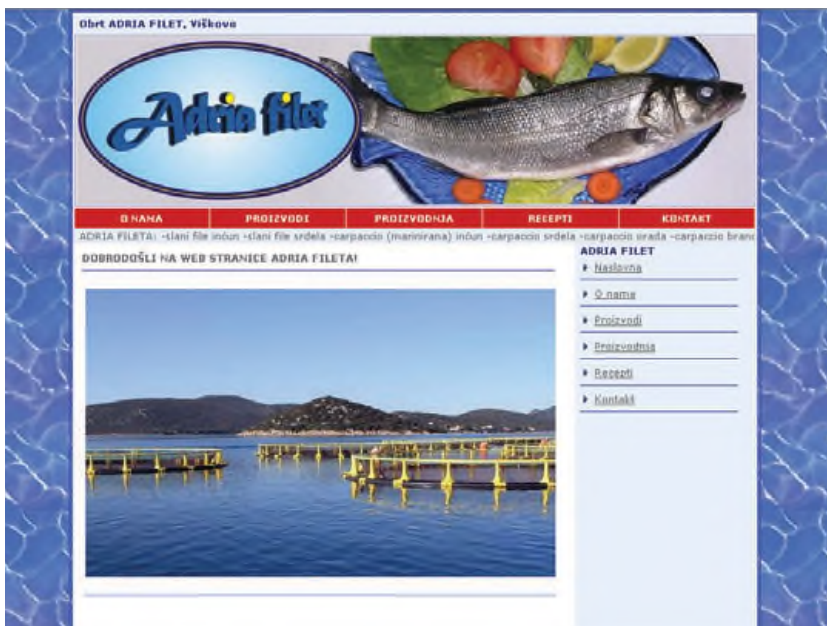
Za sada tvrtka vrši izravnu prodaju hotelima i restoranima diljem Hrvatske, a do krajnjih potrošača stiže većim dijelom preko jednog trgovačkog lanca koji ima veliku pokrivenost hrvatskog tržišta. Međutim, tvrtka je svjesna kako treba povećati pokrivenost krajnjeg tržišta, te stoga pokušava ući i u nove trgovačke lance. Izravan pristup trgovačkim lancima osigurava najveću zaradu, ali su i veći troškovi prijevoza i plaćanja naknada za ulaz u trgovačke centre. Osim toga, za ne preveliku tvrtku kao što je *Adria fileti* dogovaranje sastanaka i izgradnja partnerskih odnosa s puno trgovačkih lanaca također predstavlja veliki trošak. S druge strane, najjednostavnije bi bilo robu prodati jednom pouzdanome distributeru. To bi jamčilo sigurnu naplatu, manje troškove, ali tu je i zarada daleko manja. Za sada nije točno izračunato koliko se gubi prodajom distributeru, a kolike bi bile uštede na prijevozu i naknadi trgovačkim lancima. Količine će u početku biti sigurno male, ali plan je firme rasti s vremenom. Ako se potpisuje ugovor s distributerom, mora se paziti na koje vrijeme, jer nakon nekog vremena, ako narastu količine, vjerojatno će se više isplatiti vlastita distribucija.

Sastanak s jednim velikim distributerom dogovoren je u drugoj polovici siječnja 2007. godine. Ovisno o razgovoru, odlučit će se što je najpovoljnije za firmu. Međutim, Petar je svjestan da već na sastanak mora doći dobro pripremljen. Ima mjesec blagdanskih dana za pripremanje sastanka.

**Razmislite...**

- Predložite, po vama, najoptimalniji oblik distribucije za *Adria filete*.
- Argumentirajte na koliki vremenski period biste potpisivali ugovor, imajući u vidu da je dugoročniji ugovor najčešće i povoljniji?

- Razmislite koji su vam sve podaci potrebni za donošenje ove odluke, pokušajte ih prikupiti ili procijeniti i na temelju toga predložiti najoptimalniji oblik distribucije.



Slika 118. Web-stranica tvrtke *Adria filet*<sup>429</sup>

## POSLOVNI SLUČAJ:

**Planiranje pull strategije tvrtke *Aquaestil Plus d.o.o.*<sup>430</sup>**

Vladimir je upravo krenuo prema Darkovom uredu. Tijekom jeseni 2006. godine su Vladimir i Darko, suvlasnici i direktori tvrtke *Aquaestil Plus d.o.o.*<sup>431</sup>, primijetili da se intenzivirala potreba za razvojem strategije privlačenja (*pull* strategije), kojom bi se ojačalo marku i stvorilo lojalne kupce s pozitivnim asocijacijama o marci. Na taj način se ostvaruje niz prednosti: manja osjetljivost potrošača na povećanje cijene, dragocjene povratne informacije o proizvodu i uslugama koje ih prate, a u svrhu unapređenja proizvoda, usmena preporuka kao naj snažniji marketinški komunikator, manja osjetljivost na smanjenje promotivnih aktivnost, jednostavnije planiranje radi redovitih prihoda i sl.

Tvrtka *Aquaestil Plus d.o.o.* se od osnutka 1998. godine bavi proizvodnjom akrilnih kada, tuš kada, masažnih kada (*whirlpoola*), tuš kabina i kupaonskih ormarića. U vlasništvu je dvoje partnera koji su ujedno i njezini generalni direktori, a broji 150 zaposlenika. Podružnice su u Duga Resi, Ozlju i Našicama (pripojeno nakon kupnje od *Našice cementa*). Nakon prvih nekoliko propulzivnih godina, rast prihoda se stabilizirao na prosječnih 37%, od čega se nešto više od polovice prometa odnosi na izvoz. Tvrtka posjeduje ISO 9001 certifikat za kvalitetu za kupaonske kade, nagradu *Gazela* časopisa *Business.hr* za prošlu godinu, te je nekoliko puta ušla među 1% najuspješnijih hrvatskih tvrtki.

*Aquaestil Plus* nema vlastitu maloprodaju, te stoga nije u izravnom kontaktu s krajnjim kupcima. Uglavnom se do sada koristila *push* strategija djelovanja prema trgovcima, kao što su *Termocommerce*, *ND Kreiva*, *Petrokov*, *Grada Solin*, ali i manjim lokalnim trgovcima. Glavni konkurent na domaćem tržištu je slovenska *Kolpa*, koja je prisutna u Hrvatskoj oko 30 godina, te iako ima samo malo veći tržišni udio, ima puno veću svjesnost marke kod potrošača. Tome svjedoči činjenica da mnogi ljudi, pogotovo starije životne dobi, vežu sam pojam akrilnih kada uz *Kolpu*. Kategorija u kojoj se nalaze *Kolpa* i *Aquaestil*, u odnosu na cijenu i kvalitetu mogla bi se okarakterizirati kao srednja viša. Unatoč tome, *Aquaestil* se nalazi u situaciji gdje često mora konkurirati i kineskim proizvodima, koji se najčešće odlikuju nižom kvalitetom, ali i za *Aquaestil* nedostižno niskom cijenom. Izvozi se uglavnom na tržišta EU, i to uglavnom pod tuđom markom renomiranih svjetskih kompanija. Zadnjih se godinu dana na području Velike Britanije, Belgije i Nizozemske ipak intenzivnije radi na razvijanju vlastite marke kroz mrežu prodajnih agenata i savjetnika.

Vladimir je upravo prošao kraj ureda financijskog direktora i tada je pomislio kako budžet za provedbu projekta ne može biti velik, tek 2,5% od prihoda, jer je tvrtka usred nekoliko drugih investicijskih projekata koji iziskuju značajne resurse. Ipak, dodatno odgađanje ulaganja u marku, može u konačnici biti još skuplje.

### Razmislite...

- Predložite tvrtki strategiju koja bi joj osigurala dugoročno najisplativiji put.
- Analizirajte isplati li se krenuti u jačanje marke? Ako da, treba li to činiti i dalje *push* strategijom prema svojim distributerima ili *pull* strategijom prema krajnjim potrošačima?
- Odredite budžet koji bi *Aquaestil* mogao uložiti u ovaj projekt i prema njemu razvijte akcijski plan.

The screenshot shows the Aquaestil website interface. At the top left is a UK flag with the text 'English version'. The main header features the 'AQUAESTIL' logo in blue. Below the logo is a navigation menu with the following items: 'AQUAESTIL STOLNOTENISKI KLUB', 'Kupaonske kade Mješalice Dopunska oprema', 'Hidromasažni sistemi Masažne i parne tuš kabine Masažni tuš paneli i stupovi', 'Luksuzne tuš kabine Vrata za tuš kabine Paravani za kade', and 'Kupaonski namještaj LUNA Kupaonski namještaj ONDA'. The background of the website has a faint architectural drawing of a building with dimensions like '350' and '250'.

English version

**AQUAESTIL**  
STOLNOTENISKI KLUB

Tvrtka je osnovana 1998. godine sa sjedištem u Zagrebu i u 100 %-tnom je privatnom vlasništvu.

Osnovna djelatnost tvrtke je proizvodnja akrilnih kade, tuš kada, hidromasažnih kada, hidromasažnih i parnih kupelji i kupaonskog namještaja te sanitarne opreme od sintetskih materijala.

Tvrtka je od osnivanja do danas u stalnoj ekspanziji, udvostručujući promet u odnosu na svaku prethodnu godinu.

Kupaonske kade  
Mješalice  
Dopunska oprema

Hidromasažni sistemi  
Masažne i parne tuš kabine  
Masažni tuš paneli i stupovi

Luksuzne tuš kabine  
Vrata za tuš kabine  
Paravani za kade

Kupaonski namještaj **LUNA**  
Kupaonski namještaj **ONDA**

:: Politika kvalitete :: Kontakt :: Noviteti :: Kupaonske kade :: Hidromasažni sistemi ::  
:: Tuš kabine i paravani :: Kupaonski namještaj LUNA :: Kupaonski namještaj ONDA ::

Slika 119. Web-stranica tvrtke *Aquaestil*<sup>432</sup>

## POSLOVNI SLUČAJ:

**Razvijanje novih odnosa tvrtke *Fercomm d.o.o.* na tržištu metaloprerađivačke industrije<sup>433</sup>**

Projektni tim tvrtke *Fercomm*<sup>434</sup> u sastavu: direktor nabave, direktor prodaje i voditeljica financija, upravo je dobio zadatak da pripremi materijale potrebne za donošenje odluke treba li slijediti trendove razvijenih zemalja i ulagati u servisni centar ili nastaviti s ulaganjem u nova skladišta s poznatom tehnologijom po principu "približiti robu kupcu".

*Fercomm d.o.o.* je tvrtka iz Varaždina, osnovana 1992. god., koja se bavi trgovinom na veliko reprodukcijским materijalima crne i obojene metalurgije. Glavni kupci su metaloprerađivačka industrija (brodogradnja, petrokemija i sl.) koju *Fercomm* snabdijeva cijevima, limovima, profilima, aluminijem, bakrom, nehrđajućim čelikom i sl. U svoja četiri skladišno-prodajna centra (Varažin, Pula, Zadar i Vukovar), u kojima zapošljava 68 zaposlenika, prosječno skladišti 6.000 tona zaliha. Tvrtka se ubraja u vodeće trgovce metalurgijom u Hrvatskoj, a policentrični sustav skladištenja robe, koji omogućava približavanje robe kupcima, stvara pretpostavke za nastavak razvoja. Zbog snažne domaće i inozemne konkurencije, koja nudi robu iste kvalitete po izjednačenim komercijalnim uvjetima, dolazi do smanjenja očekivane razlike u cijeni te tvrtka procjenjuje da će se negativan trend i dalje nastaviti. Konkurentsku prednost za sada ostvaruje financiranjem velikih zaliha, što omogućava bržu isporuku, kao i financiranjem kupaca. Međutim, financiranje kupaca zbog izrazito velike nelikvidnosti metaloprerađivačke industrije izlaže tvrtku velikom riziku naplate potraživanja.

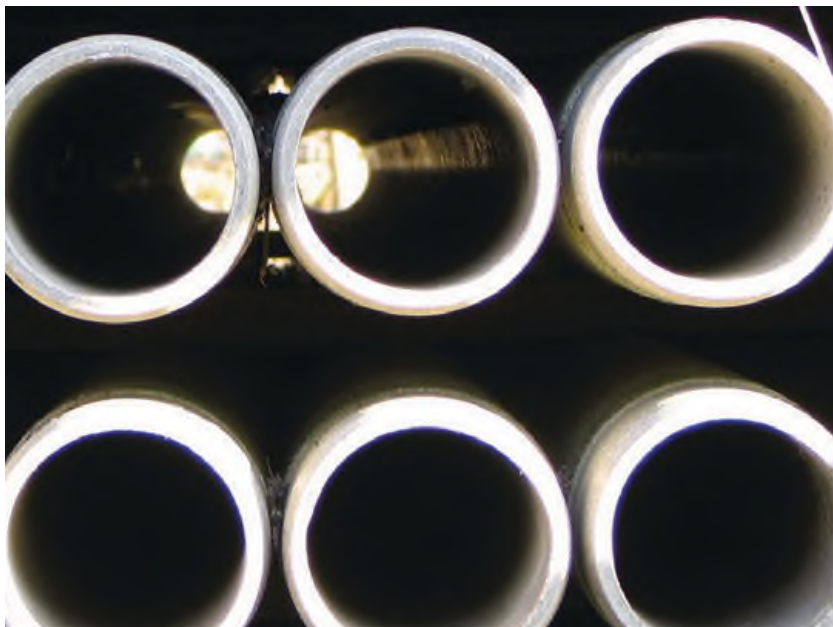
Trend je u razvijenim zemljama napuštanje klasičnog oblika snabdijevanja, te transformiranje dobavljača u servisne centre koji nude i uslugu inicijalne prerade ili pripreme repromaterijala za proizvodnju. Drugim riječima, dobavljači (servisni centri) izvode jednu fazu proizvodnje (rezanje, savijanje, bojanje i sl.), a kupci materijal sklapaju i pretvaraju u svoj finalni proizvod. Takav materijal je kupcu skuplji, ali mu se zbog ekonomizacije manipulacije skraćuje vrijeme proizvodnje, kao i cijena koštanja proizvoda. Naime, proizvođači su često usmjereni na suradnju s trećim licima koji nude usluge dorade, budući da sami ne raspolažu svim potrebnim tehničkim sredstvima. Svaka manipulacija, tj. transport između trećih osoba, predstavlja trošak koji povećava cijenu koštanja i vrijeme proizvodnje. Osim toga, za kupca se znatno smanjuje i škart, jer ne naručuje standardne trgovačke formate, već može naručiti potrebne materijale izrezane na mjeru, sukladno zahtjevima projekta. Dakle, preobrazbom *Fercomm* u servisni centar izvršava se bolja podjela posla, a smanjenjem troškova kupac postaje konkurentniji na tržištu na kojem djeluje. *Fercomm* ostvaruje korist jer kupcima daje bolju potporu i na taj način stvara konkurentsku prednost u odnosu na dobavljače koji ne nude takvu uslugu. Međutim za *Fercomm* takva transformacija znači kupovinu novog zemljišta i izgradnju odgovarajućeg pogona,

uvođenje nove tehnologije, zapošljavanje kvalificirane radne snage te financiranje još veće zalihe reprodukcijskih materijala. Očekivana vrijednost investicije je oko 25 milijuna kuna, što iziskuje dugoročno zaduživanje.

Projektни tim je započeo *brainstorming*. Uprava je odredila rok od 30 dana za istraživanje tržišta te prikupljanje svih relevantnih podataka potrebnih za donošenje odluke.

### Razmislite...

- Treba li primijeniti iskustva razvijenih zemalja i ulagati u servisni centar ili nastaviti s ulaganjem u nova skladišta s poznatom tehnologijom po principu "približiti robu kupcu"?
- Ako se *Fercomm* odluči ostati klasični dobavljač, treba li se usko specijalizirati za jedan dio programa ili biti trgovac sa što većim asortimanom prilagođen potrebama tržišta?
- Na kojim lokacijama graditi nova skladišta ili servisne centre?



Slika 120. Dio asortimana tvrtke *Fercomm*<sup>435</sup>



## 7. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U FUNKCIJI PRILAGODBE

Uvjeti poslovanja se brzo mijenjaju. Svjedoci smo naglih promjena na tržištu koje su rezultat globalizacijskih procesa, tehnoloških promjena, tranzicijskih procesa, širenja Europske unije, ali i navika i ponašanja potrošača. Tržišni subjekti odgovor na ove i druge izazove nalaze primjenom upravljanja marketingom kao interakcijskim procesom planiranja, kontrole i organizacije marketing-aktivnosti.

Polazišta upravljana marketingom, odnosno rasprava o misiji i ciljevima poslovanja u domeni je prof. dr. sc. Branke Berc Radešić i prof. dr. sc. Ivana Vanje Frančiškovića s riječkog sveučilišta (7.1.). Upoznavanje vlastitog tržišnog subjekta i okruženja predmet je interesa prof. dr. Jurice Pavičića s Ekonomskog fakulteta Zagreb, prof. dr. sc. Iče Rojšek s Univerze Ljubljana i mr. sc. Maria Fraculja, direktora službe tržišnog razvoja tvrtke *Kraš* (7.2.). Kontrolu uspješnosti poslovanja elaboriraju prof. dr. Alexander Nill s University of Nevada Las Vegas i mr. spec. Ivo Usmiani, glavni direktor tvrtke "JADRAN" - *Galenski laboratorij* (7.3.), dok tendenciju prema matričnoj organizaciji marketinških aktivnosti elaboriraju prof. dr. sc. Biljana Crnjak Karanović s Ekonomskog fakulteta Split i predstavnici tvrtke *Alca* (7.4.).

### 7.1. POLAZIŠTA UPRAVLJANJA MARKETINGOM

Polazište upravljanja marketingom vezuje se za definiranje misije i ciljeva poslovanja. Ono se u osnovi svodi na postojana načela određivanja, iako je potrebno uvažiti specifičnosti pojedinih djelatnosti. U nastavku se raspravlja o polazištima upravljanja marketingom od strane dva znalca područja hotelijerstva i osiguranja.

Berc Radešić<sup>436</sup> kao ekspert za hotelijerstvo ukazuje na nužnost marketinškog planiranja u hotelijerstvu te ističe da *hotelijerstvo kao dio turističkog gospodarstva zadovoljava potrebe ljudi u uslugama smještaja i drugim uslugama koje oni traže. Usluge se pružaju u hotelskim objektima izgrađenim, opremljenim i vođenim sukladno važećim propisima i dobrim poslovnim običajima.*

*Objekti i usluge koje se pružaju, te pogodnosti u kojima posluju, čine hotelski proizvod. Taj je proizvod predmet kupnje i prodaje na turističkom tržištu. Proizvod kupuju njegovi budući korisnici, a prodaju hotelijeri. Službe marketinga hotelskih objekata, odnosno tržišnog subjekta, svojim organiziranim aktivnostima povezuju ponudu proizvoda s potrošnjom, te presudno utječu na njegovo oblikovanje i prodaju na tržištu. Sve to čine s ciljem da maksimalno zadovolje goste, da objekti ostvare očekivanu dobit, a okruženje napredak. To čini misiju hotelskog objekta.*

*Misija hotelskog objekta sadržava:*

- *oblikovanje hotelskog proizvoda sukladno zahtjevima turističkog tržišta*
- *prodaju hotelskog proizvoda na tržištu po optimalnim uvjetima*
- *ostvarenje dobiti radi odvijanja tekućeg poslovanja i proširenja hotelske djelatnosti.*

*Kako bi mogao definirati svoj hotelski proizvod, hotelski objekt treba, na temelju poznavanja, izabrati ciljno tržište i na njemu segmente kojima će proizvod biti usmjeren. Kako bi proizvod udovoljio njihovim zahtjevima i bio konkurentan na tržištu, primjenom odgovarajućih tržišnih metoda prikupit će o tome relevantne informacije. Na taj će način hotelijer upoznati tržišne prilike i najbolje pozicionirati svoj proizvod.*

*Marketinški plan predstavlja osnovicu za cjelokupno djelovanje hotelskog objekta te se, naglašava Berc Radišić, oblikovanje hotelskog proizvoda u hotelskim objektima planira, a isto tako i marketinške aktivnosti pomoću kojih se istražuju zahtjevi turističke potražnje te plasira proizvod na tržište.*

*Planiranje marketinških aktivnosti počinje izradom strateškog plana tržišta. Pri izradi strateškog plana tržišta ne planira se samo buduća aktivnost marketinga već i ostalih funkcija u hotelskim objektima povezanih s marketingom. Proces izrade strateškog plana treba rezultirati marketinškom strategijom. Strategija je okvir za izradu marketinškog plana hotelskog objekta.*

*Marketinško planiranje je proces koji uključuje ocjenu tržišnih prilika, procjenu resursa objekta, ciljeve marketinških aktivnosti i njihovu implementaciju na tržištu.*

*Marketinški planovi hotelskih objekata trebaju sadržavati:*

- *procjenu očekivanih poslovnih rezultata u planskom razdoblju*
- *izvore sredstava za provedbu planiranih aktivnosti;*
- *oblike marketinške aktivnosti i njihove izvršitelje i*
- *metode praćenja i nadziranja marketinških aktivnosti.*

*Marketinški planovi hotelskih objekata su pisani dokumenti pomoću kojih marketinške službe upravljaju svojim aktivnostima. Plan je putokaz za provedbu marketinške strategije u ostvarivanju poslovnih ciljeva hotelskih objekata. Dakle, marketinškim planovima*



Slika 121. Logo Sveučilišta u Rijeci<sup>437</sup>

Marketinški plan

*se utvrđuju zadaće, odgovornosti i vremenski termini pojedinih marketinških aktivnosti hotelskih objekata.*

Francišković<sup>438</sup> ispravno konstatira kako ciljevi tržišnog subjekta trebaju biti izvedeni iz njegove misije, tj. iz široko definirane zadaće koju ono želi ispuniti. *Tako se misijom osigurava specifični smjer kretanja tržišnog subjekta koji omogućava zaposlenicima, potrošačima i dioničarima da poznaju svrhu tržišnog subjekta, čime se on bavi i u kojem smjeru se kreće.*

*Kod definiranja misije treba se krenuti s definiranjem ciljne publike i tržišta, kao što su u Croatia osiguranju davno započeli taj proces. Zatim se vodilo računa da misija ne bude predugačka te da bude napisana na način da potiče predanost tržišnog subjekta i nadahnjuje sve zaposlenike k njezinom ispunjenju, a uz to da bude dugoročna i jedinstvena. Može se reći da dobro postavljena misija predstavlja dugoročnu imovinu i sve vrijednosti tržišnog subjekta, a time i okosnicu njegovog razvoja. Pri tomu misija treba biti definirana, s jedne strane, dosta konkretno, da isključuje određena poslovna područja, dok, s druge strane, mora biti dovoljno široka da ostavi dovoljno prostora za kreativni rast tržišnog subjekta.*

Nadalje, ističući prednosti kvalitetno definirane misije Francišković argumentira kako *dobro definirana misija nudi nekoliko potencijalnih koristi koje uključuju smjer, fokus, politiku, značenje, izazov i strast. Pri tome smjer određuje što tržišni subjekt radi i u čemu želi biti uspješan, fokus se koncentrira na snage tržišnog subjekta i konkurentne prednosti te usmjerava zaposlenika kako ih postići. Politika je smjernica o tome što tržišni subjekt smatra da je prihvatljivo te određuje vrijednosti tržišnog subjekta, a značenje pokazuje što tržišni subjekt želi i zašto to želi postići. Dok izazov predstavlja postavljanje ciljeva i mjerenja postignuća za zaposlenike, strast svi zaposlenici pokazuju svojim entuzijazmom, ponosom i prednošću poduzeću. Dakako, misija može biti dobro napisana, ali neće biti efikasna ako svaki član tržišnog subjekta ne zna kako je ispuniti, a čemu mi u Croatia osiguranju pridajemo posebnu pozornost.*

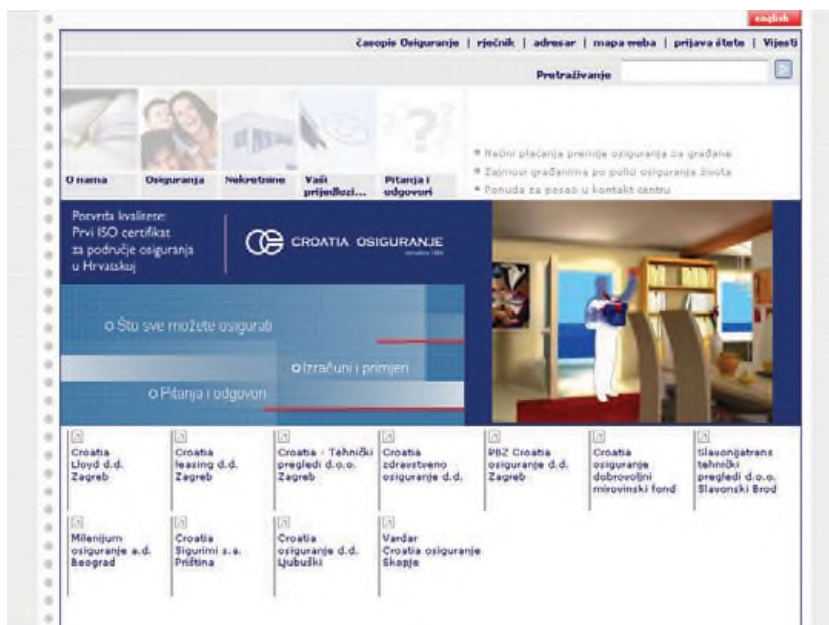
*Stoga, su u Croatia osiguranju kod definiranja misije koja glasi: Svjesni visokih standarda koji su nam postavili naši prethodnici u 19. stoljeću, brižno nastavljamo graditi tradiciju vodećeg osiguravajućeg društva u Hrvatskoj, s proširenjem na nova tržišta tranzicijskih zemalja, vodili računa o svim navedenim elementima i koristima kako bi bili konkurentni te pravilno vršili selekciju tržišnih prilika. Time Croatia osiguranje postaje eksterno orijentiran tržišni subjekt okrenut prema zadovoljavanju potreba ciljnih skupina osiguranika u zemlji, a posredstvom tržišnih subjekata-kćeri i u inozemstvu.*

**Croatia osiguranje d.d.** - <http://www.crosig.hr>

Firma *Croatia osiguranje* je 1990. godine postala dioničko društvo s pretežitim udjelom državnoga vlasništva i vodeći je osiguravatelj koji pruža tržištu nove osigurateljne proizvode po uzoru na razvijeno europsko tržište. *Croatia osiguranje d.d.* je tijekom svoje stogodišnje djelatnosti, neprekidno bila u službi razvoja nacionalnoga gospodarstva, uz istovremeno podmirivanje svih svojih obveza, čime je opravdala i svrhu utemeljenja.

## Razmislite

- Je li misija tvrtke *Croatia osiguranje d.d.* dobro definirana, odnosno ima li sve potrebne karakteristike koje treba imati uspješna misija?
- Na koju vrstu ciljeva je orijentirana tvrtka *Croatia osiguranje d.d.*?
- Na koji način tvrtka vodi računa o svojim potrošačima i zaštiti njihovih interesa?

Slika 122. Web-stranica tvrtke *Croatia osiguranje*<sup>439</sup>

## INTERNET VJEŽBA:

**INA d.d.** - <http://www.ina.hr>

*INA d.d.* je hrvatska naftna kompanija s pedesetogodišnjom tradicijom, osnovana 1963. godine spajanjem poduzeća za istraživanje i proizvodnju nafte, te rafinerija u Rijeci i Sisku. Danas je *INA* srednje velika europska naftna kompanija koja ima dominantnu ulogu u naftnom biznisu u Hrvatskoj i značajnu ulogu u regiji.

Razmislite

- Je li misija tvrtke *INA d.d.* tržišno ili proizvodno orijentirana? Obrazložite svoj odgovor.
- Tvrtka *INA d.d.* treba redovito provoditi strateške, kao i taktičke marketinške planove. Koje su osnovne karakteristike tih planova, odnosno u čemu će se oni razlikovati na primjeru *INA-e*?
- Posvećuje li tvrtka pri donošenju i ostvarenju planiranih ciljeva dovoljno pažnje zaštiti okoliša? Objasnite.

Slika 123. Web-stranica tvrtke *INA*<sup>440</sup>

## 7.2. UPOZNAVANJE VLASTITOG TRŽIŠNOG SUBJEKTA I OKRUŽENJA

Upoznavanje vlastitog tržišnog subjekta i okruženja okosnica je za individualizaciju snaga koje potiču napredak tržišnog subjekta i snaga koje sputavaju taj napredak. Poslovna praksa koristi se s više pristupa analizi situacije od kojih je SWOT analiza najraširenija.

Pavičić<sup>441</sup> navodi da su situacijske analize kao što su to *SWOT*, *PEST*, *PESTEL* i druge, vrlo popularne i primjenjuju se od 60-ih godina prošloga stoljeća u gospodarskim i izvangospodarskim subjektima. *SWOT* analiza predstavlja logičan i pregledan slijed aktivnosti kako bi se: 1) upoznao sebe/vlastiti tržišni subjekt, 2) upoznao okružje i 3) povezalo sebe/tržišni subjekt s okružjem. Razmjerno jednostavan osnovni koncept i primjena određuju snage – slabosti – prilike – prijetnje, odnosno izazove s kojima se suočavaju oni koji *SWOT* analizu primjenjuju u svom poslovanju.

Kao strateški "dijagnostički" alat za utvrđivanje uklapanja snaga i slabosti tržišnog subjekta u odnosu na prilike i prijetnje iz okružja, rezultat analize *SWOT* matrica i pripadajući komentari/preporuke na jasan, jednostavan i pregledan način upućuju na osnovna područja, čimbenike i aktivnosti na koje tržišni subjekt treba obratiti pozornost pri donošenju strateških poslovnih odluka. Jednako tako, njezina primjena u praksi, u pravilu, ne zahtijeva velika ulaganja, prethodno iskustvo ili znanje.

Provođenju *SWOT* analize treba se pristupiti sustavno i planirano iako se, argumentira Pavičić, *SWOT* analiza često provodi površno, bez potrebnih priprema i potpore menadžmenta koji bi trebao koristiti rezultate cjelokupnog procesa. U provedbu analize često se uključuju pojedinci koji nedovoljno dobro poznaju situaciju u tržišnom subjektu i njegovom okruženju. Objektivnost provedbe često ugrožava inzistiranje menadžera da su oni jedini koji trebaju provoditi analizu. Iz tog razloga, ponekad se događa da su "negativne" dimenzije matrice (*W* i *T*) nedovoljno dobro elaborirane, a samim time i cjelokupna analiza postaje neobjektivna i, zapravo, izlišna. Tržišni subjekti za provedbu analize rijetko angažiraju specijalizirane vanjske konzultante koji mogu objektivnije procijeniti *S-W* elemente djelovanja tržišnog subjekta budući da se ne rukovode netransparentnim interesima kao pojedini menadžeri koji mogu nastojati zadržati status quo, "smiriti" situaciju pred odlazak u mirovinu, štiti vlastite materijalne interese, nepotrebno inzistirati na vlastitoj viziji i drugo. Naravno, "vječni argument za javnost" kao opravdanje za neangažiranje konzultanata je – nedostatak novca.

Višedesetljetna primjena, brojni raspoloživi udžbenici/priručnici, konzultanti i obrazovani menadžeri olakšavaju kvalitetnu primjenu analize, a sve to bitno utječe na njezinu prihvaćenost u gospodarskim i izvangospodarskim subjektima. Uklapanje u ostale strateške analitičke "alate" (npr. reinženjering poslovnih procesa, benchmarking i dr., osigurava joj razmjerno sigurnu budućnost primjene u poslovnoj praksi.

Situacijska analiza  
SWOT analiza

## Univerza v Ljubljani



Slika 124. Logo Sveučilišta u Ljubljani<sup>443</sup>

Neki recentni autori SWOT analizu drže zastarjelom, a rezultate primjene – nedovoljno preciznima i nedovoljno korisnima za donošenje poslovnih odluka u suvremenom turbulentnom poslovnom okruženju. Osim toga, već spomenute slabosti uvjetuju i prijetnje. Naime, sve loše provedene analize i rezultirajuće loše poslovne odluke – bilo gdje i bilo kada, predstavljaju negativan benchmark za sve one koji razmatraju potencijale provedbe SWOT analize u praksi.

Rojšek<sup>442</sup> smatra da je SWOT analiza najčešće korišten analitički alat u strateškom marketinškom planiranju. Ipak, ističe da jednostavnost njene koncepcije može biti zavaravajuća. Toliko mnogo marketinških stručnjaka ignorira da je marketinški informacijski sustav, koji opskrbljuje marketinške stručnjake brzim i opsežnim informacijama o marketinškom okruženju, preduvjet za SWOT analizu temeljenu na činjenicama.

Kod provođenja SWOT analize, naglašava Rojšek, skeniranjem okruženja marketinški stručnjaci prikupljaju podatke kako bi bolje razumjeli prilike i prijetnje za tržišnog subjekta. Samo oni činitelji koji čine relevantno okruženje privlačnim ili neprivlačnim tržišnom subjektu, trebali bi biti navedeni pod prilike (O) i prijetnje (T). Štoviše, moguće je da jednaki uvjeti okruženja budu promatrani od jednog tržišnog subjekta kao prilika, a od drugog kao prijetnja (ovisi o efektima koji proistječu iz ovih uvjeta u tom određenom tržišnom subjektu). Opažanje o snagama (S) i slabostima (W) bi se, također, trebalo temeljiti na čvrstim informacijama. Samo one snage i slabosti koje potrošač može sam primijetiti ili koje mogu biti jasno prepoznate na tržištu, su relevantne. Moramo izbjegavati isticanje onoga što mi mislimo da je važno – važno je što misle potrošači.

Fraculj<sup>444</sup> nas upoznaje da se SWOT analiza koristi u Krašu kao sastavni dio procesa strateškog planiranja te ističe da to nije slučaj samo na korporativnoj razini, nego i na razini strateških poslovnih jedinica, proizvodnih grupa, brandova, pa čak i pojedinih poslovnih funkcija. Višerazinska primjena važna je jer snage, slabosti, prilike i prijetnje identificirane na jednoj razini ili u jednom području nisu podjednako relevantne za sve strateške poslovne jedinice ili proizvode.

Jedan od najveći izazova u provođenju SWOT analize jest osigurati njenu objektivnost, jer su česti primjeri precjenjivanja vlastitih snaga i zanemarivanja prijetnja od strane drugih. Jednako tako, rezultati SWOT analize ne smiju služiti kao opravdanje za postojeći način razmišljanja i trenutne aktivnosti, nego moraju predstavljati pravi kritički osvrt na strateški položaj kompanije, koji je ujedno i informacijska podloga za donositelje odluka i poticaj na promjene u situacijama kad su one neophodne ili poželjne.

Provođenje

Izazovi u  
provođenju

Kvaliteta izrade SWOT analize ovisi o objektivnosti promatranja okruženja koje je predmet analize, naglašava Fraculj te argumentira: *Budući da kvaliteta strateških odluka uvelike ovisi o tome kako je provedeno inicijalno skeniranje vanjskog i unutarnjeg okruženja, tržišni subjekti ponekad pri izradi SWOT matrica koriste i stručnjake izvana. Angažman vanjskih eksperata, iako skup i vremenski zahtjevniji (konzultanti najprije moraju postići visoku razinu informiranosti o tržišnom subjektu), povećava objektivnost SWOT analize, posebice u ocjeni snaga i slabosti, i ublažava pristranost članova tržišnog subjekta, odnosno fenomen organizacijskog sljepila. Ova kombinacija vanjskih i unutarnjih eksperata s različitim hijerarhijskih razina u tržišnom subjektu unosi pluralizam mišljenja i osigurava raznolikost pogleda na tržišni subjekt i njegovo okruženje, te u pravilu omogućuje izradu kvalitetnih i objektivnih SWOT matrica kao temelja za buduće planove.*

*SWOT analiza vrlo često biva sredstvom pokretanja široke skupne rasprave oko strateške pozicije tržišnog subjekta. Od presudne je važnosti da način njenog provođenja omogući pravilnu komunikaciju, diskusiju i verifikaciju svih internih i eksternih čimbenika, te da se njeni rezultati (SWOT matrice) iskoriste kao input u procesu izrade planova.*



## INTERNET VJEŽBA:

*Kraš d.d.* - <http://www.kras.hr>

*Kraš, prehrambena industrija d.d.* Zagreb, najveći je proizvođač konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi. *Kraš* je uspješna kompanija s više od 90 godina tradicije i kvalitete, koja u čitavoj svojoj povijesti iskazuje pozitivne poslovne rezultate.

Razmislite

- Koje jakosti (S), a koje slabosti (W), uočavate u dosadašnjem poslovanju tvrtke *Kraš*, a mogle bi utjecati na njen daljnji razvoj?
- Koju je marketing strategiju i zašto koristila tvrtka *Kraš d.d.* prilikom plasiranja žvakaćih guma *Efakta* na tržište?
- U kojoj mjeri je zastupljen konzumerizam i zaštita potrošača u sklopu poslovanja tvrtke *Kraš d.d.*? Argumentirajte primjerima s *web*-stranice.

Slika 125. *Web*-stranica tvrtke *Kraš*<sup>445</sup>

**Grupa Končar** - <http://www.koncar.hr>

*Grupa Končar* je osnovana 1921. godine, a danas je čini 21 ovisnih i 4 pridružena društva s 4.000 zaposlenih. Navedena društva nalaze se u sljedećim područjima primjene: energetika, električna vuča, informatika i komunikacije, industrija te kućanski aparati. *Grupa Končar* smatra svojom obvezom te dijelom poslovne politike i uspješnosti poslovnog procesa, uključivanje u rješavanje problema prije svega uže zajednice, kroz sve segmente: od zaštite i unapređenja okoliša, planiranja i izvođenja infrastrukture do obrazovnih, socijalnih i kulturnih aktivnosti.

### Razmislite

- Na koji način *Grupa Končar* u svom poslovanju vodi računa o zaštiti okoliša?
- Objasnite kakvu, po vašem mišljenju, ulogu ima marketing informacijskih sustav, a kakvu vanjski stručnjaci pri izradi SWOT analize *Grupe Končar*?
- Koje prilike (O) i prijetnje (T) možete uočiti iz okruženja tvrtke *Grupa Končar*? Što bi tvrtka mogla učiniti da prijetnje pretvori u prilike?

**KONČAR GROUP**  
ENERGY AND TRANSPORTATION

tradition, knowledge, responsibility

about us | investors | references | social responsibility | contacts | ask us

**NEWS** » other news

2/8/2007, Recently Established Cooperation between KONČAR – Electric Engineering Institute and »Ruđer Bošković« Institute - more »

26/7/2007, DISTRIBUTIVE AND SPECIAL TRANSFORMERS - Equipment for a Thermal Power Plant in Hungary - more »

19/7/2007, New 70 tramcars for the town of Zagreb - more »

12/7/2007, Workshop and Presentation in Poland - more »

5/7/2007, In-house research and development of a monitoring system

**UPCOMING EVENTS** » other events

19th International Olympiad in Informatics (August 15 – 22, 2007) - more »

**PRODUCTION PROGRAM**

- plants
- rotating machines
- transformers
- switching apparatus and switchgear
- electric traction
- information and communication tech. (ICT)
- household appliances
- catering equipment
- other products

Slika 126. Web-stranica tvrtke *Končar group*<sup>46</sup>

### 7.3. KONTROLA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Sastavni dio upravljanja marketingom je kontrola realizacije marketing-aktivnosti. Kontrolom marketing-aktivnosti utvrđuju se odstupanja od planiranih ciljeva poslovanja kako bi se na vrijeme poduzele mjere za otklanjanje izvora odstupanja.

Nill<sup>447</sup> smatra da kontrola marketing-aktivnosti ima veliki utjecaj na financijski efekt. *Drugim riječima, tržišni subjekti s adekvatno izrađenim i pravilno provedenim kontrolnim sustavom marketinga uživaju konkurentsku prednost nad tržišnim subjektima koje ne primjenjuju taj sustav. Sve više empirijskih dokaza pokazuje da veća kontrola marketinške aktivnosti korelira s većim marketinškim uspjehom. Tržišni subjekti s razvijenijim kontrolnim sustavom marketinga imaju veći uspjeh od ostalih, ukoliko uspjeh mjerimo terminima kao što su prodaja, porast prodaje, kumulativni tok novca i profitabilnost.*

*Iako ne postoji opći dogovor oko precizne definicije kontrole marketinga, taj pojam obično se odnosi na proces u kojem menadžer pokušava osigurati odvijanje stvari na način na koji bi se one trebale odvijati. U širem, biheviorističkom smislu riječi, kontrola obuhvaća ne samo kibernetički tip mjerenja i proces povratne veze, nego i sve ono što pomaže tržišnom subjektu i njezinim članovima da implementiraju i provedu marketinšku strategiju i da procijene je li ta strategija (i dalje) prikladna s obzirom na našu konstantno promjenjivu poslovnu okolinu. Marketing menadžment obično obuhvaća: 1. Analizu situacije (gdje smo?), 2. Postavljanje ciljeva (gdje želimo biti?), 3. Razvijanje plana (kako ćemo stići tamo?), 4. Implementaciju i izvedbu plana (što moramo učiniti da bismo stigli tamo?) i 5. Kontrolu (gdje idemo naspram onoga gdje bismo trebali ići?). Kontrola marketinške aktivnosti uključuje konstantno praćenje, mjerenje i evaluaciju stvarnog napretka u odnosu na plan. U slučaju da stvarni napredak odskoče od plana, korektivne akcije bi se trebale provesti nakon detaljne analize potencijalnih razloga devijacije. Prema tome, korektivna akcija podrazumijeva da se konstantno nove informacije koje dolaze od kontrolnog sustava marketinga trebaju kontinuirano uključivati u izvršenje i implementaciju, planiranje pa čak i postavljanje ciljeva.*

Promjena poslovanja utječe na prihvaćanje važnosti kontrole, ističe Nill te objašnjava. *Geopolitički trendovi posljednja dva desetljeća – prihvaćanje slobodnog tržišta od strane sve više zemalja, rastuća globalizacija i liberalizacija većine tržišta, sve brži razvoj i difuzija nove tehnologije – uveli su nas u područje brzih i ponekad nepredvidivih promjenjivih parametara poslovanja. Što se brže i dramatičnije mijenja poslovna okolina, to važniji postaje dobro razvijeni kontrolni sustav marketinga koji omogućuje brzo prilagođavanje ovim promjenama.*

*Kratka alegorija o cestovnom putovanju mogla bi pobliže objasniti važnost marketinške kontrole. Ukoliko planirate otići na cestovno putovanje, najprije morate saznati koliko Vam vremena i novaca stoji na raspolaganju, koji automobil imate, cestovne i*

vremenske uvjete, itd. (1. Analiza situacije). Nadalje, morate odlučiti gdje želite ići (2. Postavljanje ciljeva). Zatim, trebate dobru prometnu kartu (3. Razvojni plan), sjedate u automobil i počinjete voziti (4. Implementacija i izvedba plana) te procjenjujete situaciju dok vozite (5. Kontrola).

*Kako se ne biste izgubili, konstantno morate uspoređivati kartu s cestom kojom vozite. Ukoliko postoji određena devijacija, morate pronaći novi put na karti ili se morate vratiti na vaš početni put. Ukoliko, primjerice počinje oluja, možete ili promijeniti destinaciju (svoj cilj), pokušavajući voziti okolo te oluje (promijeniti svoj plan) ili jednostavno voziti sporije, staviti krov u slučaju kabrioleta i zatvoriti prozore (promijeniti implementaciju i izvedbu). Drugim riječima, nemati mehanizme kontrole marketinga, jednako je kao voziti s glavom u karti, bez da se osvrćete na cestu.*

Prema Usmaniju<sup>449</sup>, koji razmatra važnost kontrole u farma-ceutskoj industriji, u iznimno dinamičnom i konkurentnom okružju farmaceutske industrije sve je veći pritisak na ostvarenje dobiti uz ograničene marketinške budžete. Tržište postaje sve više fragmentirano, traže se alternativni mediji za doseganje malih tržišnih niša. Sve je važnija ostvarena vrijednost marke i njezina sposobnost da zaustavi silaznu putanju svog životnog vijeka. Za to su potrebne inovativne marketinške strategije, kao i efikasniji načini korištenja marketinškog budžeta. Tu je od ključne važnosti kvalitetno uspostavljeni sustav kontrole marketinga, te efikasno i efektivno upravljanje marketinškim naporima.

"JADRAN" - Galenski laboratorij razvija sustav kontrole marketinga u kojem su definirane kontrolne točke i nositelj kontrolnog procesa, a u svrhu pravodobnog donošenja kvalitetnih marketinških odluka i poduzimanja korektivnih aktivnosti u područjima koja ne pridonose ostvarenju ciljeva poslovanja. Definiranjem relevantnih kontrolnih pokazatelja i njihovim ugrađivanjem u integralni dio sustava, bolje će se mjeriti i optimizirati marketinški miks.

Nove tendencije u marketinškoj kontroli, ističe Usmijani, kao i razvoj sustava kontrole marketinga podupire se različitim alatima kojima se olakšava proces upravljanja, odnosno planiranja, optimalizacije resursa i kontrole, kao što je integralni CRM sustav, upravljanje bazama podataka o tržištu, konkurentima i potrošačima. Za upravljanje dobiti na marketinškoj razini razvijen je računovodstveni sustav potpore koji omogućuje upravo praćenje profitabilnosti na razini proizvoda i tržišta, a gdje će marketinški povrat na investicije (marketing ROI) i njegove izvedenice postati ključnim mjerama procjene ukupne izvedbe marketinga. Razvojem kvalitetnih tehnika i alata planiranja marketinškog povrata na investicije, poboljšat će se efikasnost i profitabilnost vlastitih marketinških kampanja, jer se uvođenjem i financijske baze podataka (financial intelligence) dobiva novi pogled na vrijednost potencijalnih



Slika 127. Logo Sveučilišta Nevada Las Vegas<sup>448</sup>

Sustav kontrole  
Nove tendencije

*strateških i taktičkih alternativa, što vodi discipliniranom pristupu razvoju marketinških kampanja. Međutim, usmjeravanjem na MROI neće se izgubiti fokus na razvoj snažne marke proizvoda, jer upravo bi ona trebala ostati posljednje i najvažnije uporište poslovanja. Zato će se sustav kontrolnih pokazatelja fokusirati na potporu triju ključnih marketinških mjera: tržišnog udjela, očekivane životne vrijednosti (lifetime value) potrošača i vrijednosti marke.*

*Kontrola marketinga postaje neizostavan dio poslovne prakse. Već se sada uočavaju znatni pomaci u efikasnosti poslovanja i unaprjeđenju marketinškog procesa. Zato je za vjerovati kako će ona postati integralni dio svakog tržišno orijentiranog sustava.*

"JADRAN"- Galenski laboratorij - <http://www.jgl.hr/>

"JADRAN" - Galenski laboratorij (u tekstu: *JGL*) je farmaceutska tvrtka izrasla iz temelja farmaceutske organizacije *Ljekarna JADRAN* Rijeka 1991. godine. Tvrtka je danas orijentirana na istraživanje i proizvodnju farmaceutskih pripravaka te je jedna od vodećih na području države. Proizvodi broje mnoga priznanja i nagrade za kvalitetu i inovativnost te time potvrđuje svoj status u grani.

Razmislite

- Kojoj fazi procesa marketinga tvrtka *JGL* posvećuje posebnu pažnju? Smatrate li da je to najbitniji dio procesa marketinga? Zanimaruje li *JGL* ostale dvije faze?
- Što sve objedinjuje sustav kontrole u *JGL*-u? Što tvrtka postiže takvim sustavom kontrole? Obrazložite.
- Na koji način tvrtka kontrolom pridobiva potrošače? Argumentirajte.

Slika 128. Web-stranica tvrtke *JGL*<sup>450</sup>

## INTERNET VJEŽBA:

*Ericsson Nikola Tesla d.d.* - <http://www.ericsson.com/hr/>

*Ericsson Nikola Tesla* svoje korijene vuče iz tvrtke *Nikola Tesla*, osnovane 1949. godine. Kompanija se tijekom godina uspješno prilagođavala novim tehnologijama i načinima poslovanja na telekomunikacijskim tržištu pa je već dugi niz godina najveći specijalizirani isporučitelj telekomunikacijske opreme u srednjoj i istočnoj Europi. Dugogodišnji poslovni uspjesi kompanije, rezultat su zajedničkog rada, zalaganja, znanja, stručnosti i iskustva svih sadašnjih i bivših zaposlenika.

## Razmisite

- Proces zadovoljstva kupca u *Ericssonu Nikola Tesla* je podijeljen u pet glavnih područja. Na *web*-stranici pronađite koja su to područja, te odredite za svako od njih u koju fazu marketinškog procesa ulazi? Čini li vam se da *Ericsson Nikola Tesla* zanemaruje određenu fazu?
- Koje su dvije vrste strategijskih planova? Smatrate li neophodnim da tvrtka poput *Ericssona Nikola Tesla* posluje po njihovim odrednicama ili postoji li mogućnost odstupanja zbog utjecaja okoline? Argumentirajte.
- Tvrtka je višegodišnjim poslovanjem stekla veliki broj zadovoljnih potrošača. Smatrate li da je tvrtka ostvarila svoj cilj ili treba i dalje ulagati snage u unapređenje i prilagođavanje marketing-miksa potrebama i željama potrošača? Predložite na koji način biste vi unaprijedili marketing-miks.

Slika 129. *Web*-stranica tvrtke *Ericsson Nikola Tesla*<sup>451</sup>

## 7.4. TEDENCIJA PREMA MATRIČNOJ ORGANIZACIJI

Aдекватna organizacija marketinških aktivnosti osigurava tržišnom subjektu da brzo i efikasno reagira na prijetnje i prilike iz okruženja, a teorija i praksa marketinga poznaje više tradicionalnih pristupa organizaciji marketing-aktivnosti. Ti se pristupi, ovisno o broju proizvoda koji se plasiraju i broju tržišta koja se opslužuju, vezuju za organizaciju prema proizvodima, tržištima, funkcijama i kombinaciji organizacije po proizvodima i tržištima (tzv. matrična organizacija). Svaki od organizacijskih oblika ima prednosti i nedostatke, a tendencija je uvažavanja prednosti koje donosi matrična organizacija.

Tržišni subjekti koji proizvode veliki broj proizvoda te ih prodaju različitim skupinama tržišta uvijek će se nalaziti pred dvojmom kako organizirati marketing, mišljenja je Crnjak Karanović<sup>452</sup>. *Mogli bi primijeniti sustav upravljanja proizvodom koji od direktora proizvoda zahtijeva jako dobro poznavanje vrlo raznolikih tržišta. Ili bi mogli primijeniti sustav upravljanja tržištem, što znači da bi direktori tržišta morali jako dobro poznavati izrazito raznolike proizvode na njihovim tržištima. Dakako, mogu se odlučiti za oboje: organizaciju upravljanja proizvodom i tržištem – matričnu organizaciju.*



Slika 130. Logo Ekonomskog fakulteta u Splitu<sup>453</sup>

*Matrična organizacija marketinga smatra se poželjnim oblikom organizacije za velike kompanije koje imaju vrlo širok proizvodni program, te široko rasprostranjena tržišta. Teškoće proizlaze iz prirode organizacijskog rješenja koje se temelji na dva pristupa. Stoga je sustav skup, mogući su sukobi oko nadležnosti i odgovornosti. Iskustva ukazuju da je probleme moguće izbjeći kada su jasno utvrđene i razgraničene obveze, nadležnosti i odgovornosti.*

Crnjak Karanović razmatra prednosti i nedostatke matrične organizacije te ističe: *matrična organizacija marketinga omogućava kreativan rad na različitim razinama pojedinih funkcija, omogućava relativno veću slobodu pri donošenju odluka, ali i pojačava pojedinačnu odgovornost. Matrični pristup je otvorio nove vidike u promišljanju razvoja organizacijskih oblika/struktura. U svakom slučaju, ovaj se pristup ne bi trebao koristiti bez pažljivog preispitivanja mogućih prednosti i nedostataka. Naime, matrični pristup je idealan za one tržišne subjekte koji su u stanju nositi se sa sofisticiranim problemima komuniciranja među odjelima. Za sve druge, matrični je pristup pametnije zaobići.*

Iskustva tvrtke *Alca*<sup>454</sup> ukazuju na rezerviranost prema matričnoj organizaciji, posebno za trgovačke tržišne subjekte. Naime, *Alca* iz Zagreba je tvrtka specijalizirana za ekskluzivni uvoz i distribuciju roba široke potrošnje vodećih svjetskih proizvođača, a u najnovije doba i za pružanje usluga logistike.

Menadžeri ističu *kad govorimo o marketingu robnih marki (brandova) koji se ekskluzivno uvoze na hrvatsko tržište, a radi se o*

Organizacija marketinga

Matrična organizacija marketinga

Prednosti i nedostaci



*proizvodima svjetski poznatih korporacija i tržišnih lidera, planira se i provodi po njihovom (internacionalnom) modelu prilagođenom hrvatskom tržištu. Ovdje se može govoriti o organizaciji marketinga prema proizvodima (programima). No, istovremeno valja reći da većina ovih korporacija primjenjuje matričnu organizaciju i upravljanje, pa i marketing po njihovom modelu predstavlja de facto primjenu matrične organizacije.*

*Kada govorimo o marketingu Alce Zagreb, može se istaknuti kako su koncentrirani na ostvarenje vrijednosti – usmjerenosti na ljude, odnose s potrošačima i zadovoljstvo potrošača, te misije – da postignu jasno vodstvo u novim, ali i u već postojećim ključnim proizvodnim kategorijama koje distribuiraju brže i bolje, temeljitije i kvalitetnije od konkurencije. Njihov logo – Straight to the Great – prožima cjelokupno njihovo poslovanje. Oni doista misle i ponašaju se tako.*

S tezom da će se što je tržišni subjekt veći, vjerojatnije odlučiti za matrično rješenje, se treba složiti, razmatraju menadžeri Alce, pogotovo ako se radi o proizvodnji. Ali to ne znači nužno da je matrična organizacija najbolja za sve. Konkretna situacija zahtijeva pronalaženje najboljeg rješenja za svakoga.

*Alca Zagreb d.o.o.* - <http://www.alca.hr/>

*Alca Zagreb d.o.o.* je osnovana 1990. godine sa sjedištem u Zagrebu. Na hrvatsko tržište distribuira proizvode široke potrošnje poznatih svjetskih robnih marki. Kvaliteta usluge u području distribucije i logistike iz godine u godinu donijela je nove robne marke, nove ljude i ideje, a s time i novu kvalitetu koja omogućuje da i ubuduće kvalitetno i pravovremeno odgovara sve većim zahtjevima modernog tržišta.

### Razmislite

- S obzirom na djelatnost kojom se bavi te kojom se organizacijskom strukturom, tj. tipom marketing-aktivnosti tvrtka koristi, obrazložite zbog čega je izabrala takav tip organizacije?
- Tvrtka je od osnutka do danas izgradila svoj imidž na hrvatskom tržištu. Po vašem mišljenju, koji strateški pristup tvrtka treba implementirati u svoj sustav? Obrazložite.
- U poglavlju je navedeno da je logo tvrtke *Straight to the Great* – što tim logom govori o onom dijelu poslovanja koji je usmjeren k zadovoljstvu potrošača?

The screenshot shows the Alca website interface. At the top left is the URL [www.alcagroup.com](http://www.alcagroup.com) and the Alca logo with the slogan "Straight to the great". The main banner features a woman and a man with the text "Ravno k najboljima Straight to the great" and the website URL. Below the banner is a navigation bar with "tko smo", "bavimo se", and "brandovi". The sidebar on the left displays images of products: Nesquik, Cheerios, Chocapic, and M&M's. The main content area includes a "Kontaktirajte nas" section with a contact form, a "Posao u dinamičnom timu mladih ljudi" section, and a "Brandovi" section featuring "C 260i System". A poll titled "Da li vam se dopada site?" is also visible.

Slika 131. Web-stranica tvrtke Alca<sup>455</sup>

## INTERNET VJEŽBA:

**Konzum** - <http://www.konzum.hr/>

Tvrtka *Konzum* je maloprodajni lanac u Hrvatskoj. U njezinim prodavaonicama dnevno kupuje više od 500.000 potrošača. U svega dvije godine *Konzum* je od zagrebačkog izrastao u nacionalni maloprodajni lanac gradnjom vlastitih novih objekata te preuzimanjem drugih trgovačkih lanaca. Zahvaljujući intenzivnom širenju svoje prodajne mreže *Konzum* je značajno povećao tržišni udio.

Razmislite

- Misija *Konzuma* naglašava koristi za nekoliko svojih interesno ciljnih skupina. Smatrate li takvu misiju dobro definiranom? Obrazložite.
- Zadovoljstvo potrošača je jedan od važnijih ciljeva tvrtke. Koje sve odrednice moraju biti zadovoljene da ti potrošači postanu odani? Uočavate li prema podacima na *web*-stranici na koji način to čini *Konzum*?
- Iako *Konzum* vjerojatno provodi više oblika marketinške kontrole, koji posebno ističe na *web*-stranici. Zašto?

Slika 132. *Web*-stranica tvrtke *Konzum*<sup>456</sup>

### Strateško upravljanje *brandom* u "JADRAN" – Galenskom laboratoriju d.d. Rijeka<sup>457</sup>

Elena, voditeljica marketing kontrolinga u "JADRAN" – Galenskom laboratoriju (dalje u tekstu: *JGL*), upravo se prošli tjedan vratila s godišnjeg odmora. Iako se prosinac čini daleko, već je počela razmišljati o odluci koju mora donijeti, a koja je dio uspostavljanja kvalitetnijeg sustava strateškog upravljanja *brandom*. Naime, Elena mora postaviti kriterije za odabir i organizirati sustav mjerenja za one *brandove* za koje će se mjeriti zdravlje i vrijednost.

*JGL* je propulzivna hrvatska farmaceutska kuća koja danas broji više od 300 zaposlenih i djeluje u 13 zemalja centralne i istočne Europe. Proizvodni programi *JGL*-a najvećim su dijelom rezultat vlastita razvoja. U ukupnoj ponudi *JGL*-a, koju čini više od 200 različitih proizvoda, glavni je dio poslovanja tvrtke usmjeren na lijekove na recept i bez recepta, a dopunski čine dijetetski i kozmetički proizvodi. Godišnje bilježi rast prihoda od 25 do 30%, s velikim dijelom rasta izvoza. *JGL* u svom poslovanju primjenjuje načela marketinške koncepcije, a trenutnu poziciju, kao i temelje budućem rastu, gradi uspostavljanjem dugoročnog partnerskog odnosa sa svojim kupcima i potrošačima i izgradnjom jakih robnih marki. Uspostavlja CRM softver, kojim se kvalitetnije upravlja odnosima s kupcima. Jasnim oblikovanjem vizije pojedinog *branda*, kao i upravljanjem *brandom* u svim fazama njegovog životnog vijeka, stvaraju se jake robne marke.

*JGL* je u razvojnoj fazi u kojoj želi uspostaviti kvalitetniji sustav strateškog upravljanja *brandom*. Osnovni je preduvjet za to uspostavljanje sustava kojim će se mjeriti zdravlje i vrijednost *brandova*. Koristi od uspostavljanja takvoga sustava prepoznate su, no osnovna je dilema na koji način uspostaviti takav sustav, odnosno koji su osnovni koraci u uspostavljanju takvoga sustava. *JGL* djeluje na 13 tržišta, a na svakom je prisutno više različitih *brandova*. Kod donošenja odluke mora se uzeti u obzir hoće li se sustav mjerenja zdravlja i vrijednosti *branda* uspostaviti za sve *brandove* ili samo za neke. Također, potrebno je odlučiti koji su kriteriji na temelju kojih će se odabrati *brandovi* za koje će se uspostaviti sustav kontinuiranog mjerenja zdravlja *branda*. *JGL* raspolaže s podacima o marketinškim ulaganjima po pojedinom *brandu*. Ali za mjerenje zdravlja i vrijednosti *branda* potrebno je prikupiti još neke podatke kako bi se mjerenjima spoznala stvarna slika. *JGL*-u na raspolaganju stoji nekoliko različitih modela koje nude istraživačke agencije u praćenju određenih parametara vrijednosti *branda*. Kupnja navedenih baza iziskuje veliku investiciju, stoga je potrebno dobro promisliti za koju se istraživačku kuću i model opredijeliti. Treba li se *JGL* odlučiti za suradnju s istraživačkom agencijom ili istraživanja treba provoditi putem vlastitog marketinškog osoblja, također je jedna od Eleninih dilema.

Sada je tek sredina rujna i do službenog usvajanja planova i budžeta za sljedeću poslovnu godinu ima još dva mjeseca. Ipak Elena je zapisala u rokovnik da će već sljedeći tjedan početi razmišljati o odluci koju mora donijeti kako bi imala dovoljno vremena za razmišljanje o svim mogućnostima.

### Razmislite...

- Kod praćenja parametara vezanih uz vrijednost *branda* biste li odabrali istraživačku agenciju ili istraživanje putem vlastitog marketinškog osoblja? Obrazložite vaš dogovor.
- Koji su osnovni koraci u uspostavljanju sustava strateškog upravljanja *brandom*?
- Predložite kriterije po kojima bi se u *JGL*-u mogli odabrati *brandovi* za koje bi se mjerila vrijednost i zdravlje marke.



Slika 133. Web-stranica tvrtke *JGL*<sup>458</sup>

### **Strateško razmišljanje uz uvažavanje ekološke dimenzije u Komunalnom servisu d.o.o. Rovinj<sup>459</sup>**

Pred Ivanom, direktorom *Komunalnog servisa d.o.o.* iz Rovinja, velika je odluka. Početak je 2007. godine, a novi potezi uprave i mogući razvojni pravci zahtijevaju dugoročnije i temeljitije sagledavanje vlastite okoline kroz SWOT analizu vanjske i unutarnje okoline tvrtke. Ivan zna da bi se odluke morale temeljiti na SWOT analizi, a za to je potrebno više mjeseci rada i dobar tim suradnika.

*Komunalni servis d.o.o.* Rovinj, tvrtka je za obavljanje komunalne djelatnosti u gradu Rovinju i nekoliko susjednih općina Bale, Kanfar i Žminj. Ujedno su te jedinice lokalne samouprave i vlasnici tvrtke, među kojima je Rovinj većinski vlasnik. Tvrtka zapošljava 135 djelatnika (10 % su zaposleni s visokom stručnom spremom, dok su ostali zaposleni sa srednjom i nižom spremom), a posluje u oblasti čišćenja javnih površina, sakupljanja, odvoza i zbrinjavanja komunalnog otpada, upravljanja gradskim grobljima, parkiralištima, tržnicom i ribarnicom te upravljanjem, održavanjem i izgradnjom sustava javne odvodnje otpadnih i oborinskih voda, kao i njihovim pročišćavanjem te uređenjem gradskih javnih zelenih površina i parkova. Tvrtka je za svoj doprinos ekologiji u 2001. godini nagrađena *Vijencem gradova*, a u više navrata zajednički je s Rovinjom izborila prestižne nagrade *Plavi cvijet* i *Turistički cvijet*. S obzirom da tvrtka posluje u oblasti koja je pokrivena Zakonom o komunalnom gospodarstvu, te da se bavi specifičnim djelatnostima, tvrtka ima izraziti monopolni položaj na tržištu, uz regulaciju cijena i strateških odluka u skladu s politikom i koordinacijom Gradskog poglavarstva Rovinja. Tvrtka je među prvima u Hrvatskoj i prema najvišim europskim standardima, izgradila sanitarno odlagalište komunalnog otpada i reciklažnog dvorišta Lokva Vidotto. Trenutačno, se u tvrtki aktivno planira, projektira i nadograđuje ukupan sustav javne odvodnje s ciljem da se do 2009. godine većina grada, približno 80% pokrije kanalizacijskom mrežom te da se priključi na javnu kolektorsku mrežu, kako bi sve tako prikupljene otpadne vode završavale na uređaju za pročišćavanje.

Tijekom 2006. godine, a počevši s 2007. godinom, tvrtka je ušla u novo razdoblje poslovanja. S obzirom na izrazito naglu promjenu poreznih prihoda Grada Rovinja (porez na dobit u cijelosti pripada državi, porez na dohodak jedinici lokalne samouprave, gradovima i općinama) kao glavnog vlasnika i najvećeg proračunskog "financijera" tvrtke s udjelom od preko 30% u ukupnim prihodima koji iznose približno na godinu oko 30 milijuna kuna, zaustavljeni su najvažniji projekti tvrtke, kao što su gradnja kanalizacije te sanacija starog deponija otpada Basilica. Osim navedenog, izmjenama Zakona o komunalnom gospodarstvu tvrtka je izgubila 1 milijun kuna tekućih prihoda na ime naknade za održavanje i izgradnju sustava javne odvodnje (bivši kanalizacijski doprinos). Iako funkcioniranje i "hladni pogon" tvrtke nisu oštećeni promjenom porezne politike

države, osnovni investicijski smjerovi, kao i temeljni ciljevi, jesu. Ukoliko uprava tvrtke želi nastaviti zacrtanim strateškim pravcem (odustanak od izgradnje sustava javne odvodnje i sanacije odlagališta nije moguć s obzirom na široki javni interes i značaj projekta s ekološkog aspekta), potrebno je donijeti ključne strateške odluke uz pronalaženje sredstava za daljnji nastavak izgradnje, smanjenje i rezanje troškova te smanjenje proračunske ovisnosti tvrtke.

Uprava društva suočena je s donošenjem veoma bitnih strateških odluka. Odluke je potrebno donijeti tijekom 2007., prije novog ciklusa zaduženja i izgradnje koji je planiran za 2008. i 2009. godinu. Ivan je svjestan kako rizik oko donošenja odluka snosi on sam. Stoga je odlučio da mora čim prije oformiti tim i započeti s radom na SWOT analizi, jer za njezino kvalitetno provođenje će potrošiti puno vremena.

### Razmislite...

- Predložite mogućnosti za otvaranje novih poslova kojim bi se povećali ukupni prihodi *Komunalni servisa d.o.o.* Rovinjski.
- Uzimajući u obzir društveno odgovorno ponašanje tvrtke, koje bi po vama bilo rješenje problema?
- Napravite SWOT analizu *Komunalni servisa d.o.o.* Rovinjski.

The screenshot shows the website for 'komunalni servis'. The header includes the company logo and navigation menu with items like 'Uprava i nadzor', 'Parkiranje', 'Čistoća', 'Parkovi i zelenilo', 'Tribina', 'Pogrebne usluge', and 'Osiguranje'. The main content area features a 'Novosti' (News) section with three articles: 'Novi zeleni kutak' (dated 04. 3. 2007), 'Očišćene zidine' (dated 04. 7. 2007), and 'Čišćenje plaža' (dated 23. 7. 2007). To the right, there is a 'Koristički računi' (Utility bills) section and a 'Investicije' (Investments) section with a list of projects. The left sidebar contains a 'Podatna stranica' (Data page) with links to 'Kartini linkovi', 'Gdje se nalazimo', 'Branding i promocija', 'Nagrade i priznanja', and 'Kontaktirajte nas'. Below this is a 'GRIPOLI' logo, a 'ROVINJU najbrendaniji grad Jadrana' banner, and a 'kalendar 07' (calendar for July).

Slika 134. Web-stranica tvrtke *Komunalni servis*<sup>460</sup>

### Inoviranje ponude u *KTD Vodovodu Žrnovnica*<sup>461</sup>

Petak je, kraj svibnja 2006. g., i Mira, voditeljica razvojnog odjela u *KTD-u Vodovod Žrnovnica*, upravo se vratila s radnog sastanka. Na sastanku svih voditelja odjela odlučeno je da bi se ponuda *KTD-a Vodovod Žrnovnica* trebala inovirati, i to kroz uvođenje novih usluga ili kroz proširivanje djelatnosti kako bi se iskoristilo prilike koje su se pojavile na tržištu. U cilju provođenja tog zaključka, glavni menadžer je svim voditeljima odjela predložio da na sljedeći sastanak dođu s konkretnim prijedlozima za inoviranje. Miri se taj prijedlog jako sviđa jer je već duže vrijeme razmišljala o ideji kako bi u Žrnovnici mogli proizvoditi ambalažiranu vodu. Ovom odlukom dobila je poticaj da ideju razradi i predloži na sljedećem sastanku.

*KTD Vodovod Žrnovnica* je osnovano 1884. godine kao trgovačko društvo u vlasništvu ondašnjeg Sreza Novi. Bavi se djelatnošću vodoopskrbe pitkom vodom u gradovima Crikvenica, Novi Vinodolski i općini Vinodol, a isti su i suvlasnici današnje tvrtke. Svoje poslovanje organizira sukladno sustavima upravljanja kvalitetom ISO 9001 i HCAPP. Dobitnik je godišnje nagrade u gospodarstvu Grada Novi Vinodolski. Svoju budućnost oblikuje temeljem prihvaćenih strateških odrednica svrhe i vizije poslovanja. Tako njegova misija glasi: *Svi zaposlenici KTD-a Vodovod Žrnovnica d.o.o. moraju svakodnevno zadovoljavati potrebe potrošača na način da ih zadovoljavaju svojim uslugama, očekivanom kvalitetom vode na način da je vodoopskrbna usluga takvog nivoa da čini život na destinaciji ugodnim. Uspješnost se gradi kroz stalnu želju za postizanjem vrhunske kvalitete vodoopskrbne usluge i povjerenja svih potrošača, a ista se postiže timskim radom, što osigurava prosperitet zaposlenih radnika i vlasnika i, naposljetku, zadovoljstva svih potrošača.* Također i vizija *KTD-a Vodovod Žrnovnica* oblikovana je kako bi se što bolje odredila budućnost tvrtke: *KTD Vodovod Žrnovnica bit će društvo s ograničenom odgovornošću koje djeluje na lokalnom tržištu regionalne samouprave Županije Primorsko Goranske u Gradovima Crikvenica, Novi Vinodolski i Općini Vinodolskoj, zadovoljavajući potrebe i motive potrošača (domaćinstva i gospodarstva), u skladu s njihovim očekivanjima, vodoopskrbnom djelatnošću na funkcionalnom nivou.*

Posljedica hiperprodukcije proizvoda i usluga te povećanog standarda je pojava grupe potrošača koji se sve više razlikuju po zahtjevima za ostvarenjem svojih potreba i ispunjenjem želja. Ideja o ambalažiranoj vodi javila se kao rezultat prepoznavanja nezadovoljenih potreba potrošača, a njome bi se iskoristio postojeći resurs, izuzetno kvalitetna oligomineralna pitka voda, i ostvario dodatni izvor prihoda. Cijeneći sadašnje trendove pijenja ambalažirane vode, moguće je ostvarenjem poslovne ideje, uz zapošljavanje trideset radnika i izgradnju proizvodne linije ambalažiranja vode kapaciteta 20 milijuna boca, ostvariti poslovnu politiku koja efikasno utječe na rast i razvoj suvremene



vodoopskrbne tvrtke. Prilikom određivanja rješenja potrebno je provesti segmentaciju tržišta te na temelju nje pravilno odabrati ciljno tržište. Iskorištavanjem tržišne prilike i realizacijom poslovne prigode, tj. izgradnjom punionice ambalažirane vode, ostvaruje se korist za vodoopskrbnu tvrtku, njezine djelatnike i potrošače. Stvara se korist u obliku dobiti za proizvođača i distributera usluge vodoopskrbne tvrtke, istovremeno se ostvaruje zadovoljstvo i dobrobit korisnicima potrošnje vode, ali i radnicima vodoopskrbne tvrtke, jer im se osigurava mogućnost stalnog i kvalitetnog rada, što im dugoročno donosi sigurnost.

*Rok od mjesec dana je kratak, razmišljala je Mira, ali dovoljan za predložiti neke osnovne okvire projekta.* Kako bi što bolje napravila prijedlog, Mira je odlučila da već za ponedjeljak sazove sastanak svih voditelja (upravitelja) odjela da bi zajedno osmislili što bi sve trebao uključivati projekt punionice ambalažirane vode.

### Razmislite...

- Koji bi po vašem mišljenju mogli biti konkurenti *Vodovoda Žrnovnica* u segmentu ambalažirane vode. Pokušajte procijeniti njihovu reakciju kod ulaska *Vodovoda Žrnovnice* na tržište.
- Razmislite o mogućem tržištu koje bi moglo pokrivati, tržišnom segmentu(ima), tržišnom i prodajnom potencijalu ambalažirane vode *Vodovoda Žrnovnica*.
- Procijenite utjecaj snaga iz mikro i makro okruženja na *Vodovod Žrnovnicu* i njegovo buduće poslovanje.



Slika 135. Web-stranica tvrtke *KTD Vodovod Žrnovnica*<sup>462</sup>



# POPIS IZVORA

1. [http://www.hyts.hu/autok/fiat/grande-punto\(\)2005/fiat\\_grande-punto\(\)2005\\_m7.jpg](http://www.hyts.hu/autok/fiat/grande-punto()2005/fiat_grande-punto()2005_m7.jpg)
2. Pod prodavačem se podrazumijevaju osobe (pravne i fizičke) koje plasiraju svoje proizvode ili usluge na tržištu koje prema navedenoj koncepciji može biti i interno tržište.
3. Sheth, J.N. – Parvatiyar, A.: *Relationship Marketing*, Response Books, New Dehli, 2003., str. 21.; Shaw, R.: *Improving Marketing Effectiveness*, The Economist Books, London, 2001., str. 14.
4. <http://www.ats.nl/img/Advantech-Partnership-April%2020061-big.jpg>
5. Mentzer, J.T. – Min, S. – Zacharia, Z.G.: *The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management*, Journal of Retailing, 2000., Vol. 76, 4, str. 554.
6. Autor
7. Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: *Contemporary Marketing Wired*, 9th ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str. 333.
8. Lindgreen, A. – Palmer, R. – Vanhamme, J.: *Contemporary Marketing Practice: Theoretical Propositions and Practical Implications*, Marketing Intelligence & Planning, 2004., Vol. 22, 6, str. 673- 692.; Sheth, N.J. - Parvatiyar, A.: *The Evolution of Relationship Marketing*, International Business Review, 1995., Vol. 4, 4, str. 397-418.; Möller, K. - Halinen, A.: *Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*, Journal of Marketing Management, 2000., 16, str. 29-54.
9. <http://www.ventex.hr>
10. Copulsky, J.R. – Wolf, M.J.: *Relationship Marketing: Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 1990., Vol. 11, 4, str. 16-20.
11. Best, R.J.: *Market-based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 13.
12. <http://www.iskon.hr>
13. <http://www.iskon.biz/dsl>
14. <http://cffa.cas.psu.edu/APD%202005/Becky%20Selling.jpeg>
15. Rust, R.T. – Zahorik, A.J. – Keiningham, T.L.: *Service Marketing*, Harper Collins, New York, 1996., str. 375.
16. Poirier Ch. C.: *Advanced Supply Chain Management*, Viva books, New Delhi, 2004., str. 43.; Shaw, R.: op.cit., str. 37.

17. Batterley, R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, Ney York, 2003., str. 128.; Po-Chedley, D.A.: *Client Relationship Management*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2004., str. 37.; Graham, R.-P.: *Customer Relationship Management*, Viva Books, New Delhi, 2003., str. 143.
18. Klaster – *Cluster* je skup ekonomskih aktivnosti, tržišnih subjekata, institucija, zemljopisno koncentriranih (lokalno ili regionalno), koji su uspostavili formalne ili neformalne odnose između sebe.
19. <http://www.kordun.hr>
20. <http://www.kordun.hr/lav/katalog/pribor/9500.php>
21. <http://www.imperijal.hr>
22. Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: *Marketing*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 17.
23. [http://ideas2win.files.wordpress.com/2006/09/fundo\\_crm\\_s\\_txt.jpg](http://ideas2win.files.wordpress.com/2006/09/fundo_crm_s_txt.jpg)
24. Autor
25. <http://www.meblo.hr>
26. <http://www.snahec.org/rural/images/doctor%20and%20man%20talking.jpg>
27. <http://www.pik-rijeka.hr>
28. <http://www.pik-rijeka.hr>
29. Autor
30. <http://www.tower-centar-rijeka.hr>
31. <http://www.tehnomax.hr>
32. <http://www.konzum.hr>
33. <http://www.ledo.hr>
34. <http://www.podravka.com>
35. <http://www.podravka.hr>
36. Kohli, A.K. – Jaworski, B.J.: *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 1990., Vol. 54, 2, str. 4.
37. [http://www.jahclan.com/dops/desktop/picture/pleasure\\_jam\\_1280.jpg](http://www.jahclan.com/dops/desktop/picture/pleasure_jam_1280.jpg)
38. <http://www.activia.hr>
39. Anderson, E.W. – Fornell, C. – Lehmann, D.R.: *Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden*, Journal of Marketing, 1994., Vol. 58, 3.
40. <http://www.grandpoohbah.net/Grandpoohbah/images/Japan/PepperSeller.JPG>
41. <http://www.vichy.com>

42. <http://www.mustela.com>
43. <http://www.ledo.hr>
44. <http://www.delicia.hr>
45. Storbacka, K. – Strandvik, T. – Grönroos, Ch.: *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, International Journal of Service Industry Management, 1994., Vol. 5, str. 5.
46. <http://www.labinprogres.hr>
47. Anderson, E.W. – Fornell, C. – Lehmann, D.R.: op.cit., str. 54.; Johnson, M.D. – Anderson, E.W. – Fornell, C.: *Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework*, Journal of Consumer Research, 1995., Vol. 21, 4, str. 699-700.
48. <http://www.atlantic.hr>
49. <http://www.honda.hr>
50. Day, G.S.: *Market driven strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, New York, London, 1990., str. 173.
51. <http://www.karlovacko.hr>
52. <http://www.vipnet.hr>
53. <http://www.alarmautomatika.com>
54. <http://www.slamdance.com/distribution/press/FASTER-PressPic1.jpg>
55. Reichheld Ferdeick F, Sasser Earl W. Jr.: *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Sviokla John J., Shapiro Benson P (eds.), *Keeping Customers*. Harvard Business Review Book, 1990, str. 311-330.
56. <http://www.primapharme.hr>
57. Oliver, R.L.: *Whence Consumer Loyalty*, Journal of Marketing, 1999., Vol. 63, Special Issue (October), str. 34.; Meyer, A. – Blümelhuber, Ch.: *Relationship Marketing Success Through Investments in Services*, Henning-Thurau Thorsten, Hansen Ursula (Eds.), *Relationship marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Springer, Berlin, 2000., str. 110.
58. [http://www.loyaltypartner.com/img/press/download/FutureStore\\_Karte.jpg](http://www.loyaltypartner.com/img/press/download/FutureStore_Karte.jpg)
59. <http://www.vichy.com>
60. Fornell, C.: *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, Journal of Marketing, 1992., Vol. 56, 1, str. 10, 12.
61. [http://www.zukiworld.com/month\\_070101/images/skidplate/dscn0307.jpg](http://www.zukiworld.com/month_070101/images/skidplate/dscn0307.jpg)

62. Hill, N.– Alexander, J.: *Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*, Infinity books. 2003, str. 16.
63. Griffin, J.: *Customer Loyalty – How to Earn it, How to Keep it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, str. 34-35.
64. Griffin, J.: *Customer Loyalty – How to Earn it, How to Keep it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, str. 23.
65. Griffin, J.: *Customer Loyalty – How to Earn it, How to Keep it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, str. 23.
66. <http://www.bosch.hr>
67. <http://www.bosch.hr>
68. <http://www.tportal.hr>
69. [http://www145.americanexpress.com/Internet/LoyaltyCatalog/en\\_GB/Rewards/Image/1158-25.jpg](http://www145.americanexpress.com/Internet/LoyaltyCatalog/en_GB/Rewards/Image/1158-25.jpg)
70. <http://baby-center.si>
71. Reichheld, F.F.: *Loyalty-based Management*, Reichheld Frederick F. (ed.), *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, Boston, 1996., str. 12.
72. Clancy, K.J. – Shulman, R.S.: *Marketing – Ten Fatal Flaws*, Retailing Issues Letter, 1995., Vol. 7, 6, str. 1.
73. <http://www.centerbase.com/dnn/Portals/0/Gallery/lrg%20Screen.PNG>
74. Bull, Ch.: *Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation*, Business Process Management Journal, 2003., Vol. 9, 5, str. 592-602.
75. <http://www.oracle.com>
76. Bradshaw, D. – Brash, C.: *Managing Customer Relationships in the E-business World: How to Personalise Computer Relationships for Increased Profitability*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2001., Vol. 29, 12, str. 520-530.
77. <http://www.oracle.com>
78. <http://www.nortelnetworks.com>
79. <http://www.onyx.com>
80. <http://www.oracle.com>
81. <http://www.peoplesoft.com>
82. <http://www.siebel.com>
83. Fijačko, J.: *Za svakog po mjeri*, Croatiabiz, Zagreb, 2004., broj 29, studeni, str. 42.
84. Stefanou, J. C. – Sarmaniotis, Ch. – Stafyla, A.: *CRM and Customer-Centric Knowledge Management: an Empirical Research*, Business Process Management Journal, 2003., Vol. 9, 5, str. 617-634.

85. EDI (*Electronic Data Interchange*) je automatska razmjena standardiziranih podataka između redovitih poslovnih partnera. EDI pridonosi uštedi vremena, smanjenju troškova procesiranja podataka te minimalizaciji pogrešaka osoblja. Prema Grbac, B.: *Osvajanje ciljnog tržišta*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2005., str. 196.
86. <http://www.salesforce.com>
87. <http://www.sap.com/company/investor/faq/facts/index.epx>
88. <http://www.vipnet.hr/cw/index>
89. Bach Pejić, M.: *Prikupljanjem podataka do zadovoljnog kupca*, Poslovni magazin, 2005., br.7-8, str. 57.
90. <http://www.dukat.hr/2007/dukat.html>
91. <http://www.cedevita.hr>
92. <http://www.lura.hr>
93. <http://www.pbz.hr>
94. Bach, M.: op.cit., str. 57.
95. Vršek, N.: *Kako postaviti funkcionalni sustav?*, Crotiabiz, 2004/2005., br. 30/31, prosinac/siječanj, str. 48-49.
96. <http://www.treesoft.de/Images/ScreenShots/AsciiExport.gif>
97. <http://www.bizextra.biz/files/images/innovation.jpg>
98. Henderson, B.D.: *The Origin of Strategy*, Harvard Business Review, 1989., Vol. 67, 6, str. 139-143.
99. <http://www.barco.com/barcoview/images/mrfd-246.jpg>
100. <http://www.neda-senj.hr>
101. <http://www.ghetaldus.hr>
102. McKenna, R.: *Marketing in an Age of Diversity*, Harvard Business Review, 1988., Vol. 66, 5, str. 88.
103. *In continuo* – neprekidno, stalno, Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1990., str. 580.
104. <http://www.euromodul.hr/eu/catalogues/EUROmodul-katalogue.pdf>
105. <http://www.euromodul.hr>
106. [http://www.dukat.hr/2007/pdf/novosti/Dukatol\\_letak.pdf](http://www.dukat.hr/2007/pdf/novosti/Dukatol_letak.pdf)
107. <http://www.lura.hr>
108. <http://www.lura.hr/lura.html> (20. 10. 2004.)
109. <http://www.nacional.hr>
110. <http://www.novilist.hr>
111. <http://www.slobodnadalmacija.com>
112. Penetracija u Austriji je 57%, Estoniji 51%, u Sloveniji preko 50%, Italiji 45%, Slovačkoj 41%, Češkoj 35%. Iza nas su pak

- Poljska, Latvija, Litva – 31%, Srbija i CG – 28%, Mađarska...;  
<http://www.gfk.hr/press/internet7.htm> (18. 01. 2007.)
113. <http://www.nacional.hr/>
114. <http://www.internet.word.stat.com> (31. 03. 2006.)
115. <http://www.zaba.hr>
116. <http://www.pbz.hr>
117. McKenna, R.: *Marketing is Everything*, op. cit., str. 65.
118. Levitt, Th.: *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, 1983., Vol. 61, 3, str. 92.
119. <http://www.isc.com>
120. Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, 1997., Vol. 9, 1-2, str. 159-166.
121. Rogers, E.M.: *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., Free Press, New York, 1983.
122. <http://www.ozujsko.com/ozujsko.html>
123. <http://www.ozujsko.com>
124. <http://www.vindija.hr>
125. Pride, W.M. – Ferrell, O.C.: *Marketing, Concept and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1997., str. 237.
126. <http://www.brandsoftheworld.com/countries/hr/101539.html>
127. Crawford, M.C.: *New Products Management*, 4th ed. Irwin, 1994., str. 9-11.
128. <http://www.omv-ventil.hr>
129. <http://www.improm.hr>
130. <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/51/Vindija.png>
131. Assael, H.: *Marketing, Principles & Strategy*, 2nd ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 367.
132. Rachman, D.J.: *Marketing Today*, 3rd ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994., str. 271.
133. <http://www.vindija.hr>
134. <http://www.panasonic.hr>
135. Solomon, M.R. – Stuart, E.W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 305., prema Port, O. – Gross, N. – Hof, R., – McWilliams, G.: *Wonder Chips - How They'll Make Computing Power Ultrafast and Ultracheap*, Business week, 1994., 04. srpanj, str. 86-92.
136. [http://www.tech2.com/media/images/img\\_1419\\_motorola-krzr-k1.jpg](http://www.tech2.com/media/images/img_1419_motorola-krzr-k1.jpg)
137. Kotler, Ph. – Armstrong, G.: *Marketing, An Introduction*, 4th ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 244.



138. <http://www.tpk-nova.hr>
139. <http://www.classic-mbh.de/brenner2.JPG>
140. Bathie, D. – Sarkar, J.: *Total Quality Marketing (TQM) – a Symbiosis*, Managerial Auditing Journal, 2002., Vol.17, 5, str. 241-244.; Zineldin, M.: *Total Relationship Management (TMR) and Total Quality Management (TQM)*, Managerial Auditing Journal, 2000., Vol. 15, 1-2, str. 20-28.
141. Skinner, S.J.: op.cit, str. 25.
142. <http://www.karma-net.com/kaizen2.gif>
143. <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isoinbrief/isoinbrief.html>
144. <http://www.deming.org>
145. <http://www.baldrige.gov>
146. <http://www.aqc.org.au>
147. <http://www.nqi.ca>
148. <http://www.iso.org>
149. <http://www.efqm.org>
150. <http://www.vck.be>
151. <http://www.afqm.at>
152. <http://www.czechmade.cz>
153. <http://www.quality-foundation.co.uk>
154. <http://www.hgk.hr>
155. Popis proizvoda koji nose znak *Izvorno hrvatsko i Hrvatska kvaliteta* nalaze se na web-stranicama HGK.
156. [http://www.kelteks.hr/kuna\\_velika2.jpg](http://www.kelteks.hr/kuna_velika2.jpg)
157. <http://www.maraska.hr>
158. <http://www.zvecevo.hr>
159. <http://www.chromos.hr>
160. <http://www.bracfinisapuni.com>
161. Neimenovani: *Nove znakove dobilo 60 proizvoda*, Privredni vjesnik, 2005., br. 3386, str. 8.
162. <http://www.pikrijeka.hr>
163. <http://www.lura.hr>
164. <http://www.saponia.hr>
165. <http://www.toz-penkala.hr>
166. <http://www.pbz.hr>
167. <http://www.euroherc.hr>
168. <http://www.dalekovod.hr>
169. <http://www.msan.hr>

170. <http://www.imago.hr>
171. <http://www.hgk.hr>
172. <http://www.wilson.com/wilson/racquet/products.jsp?CONTENT>
173. <http://www.babinkuk.hr>
174. <http://www.mediteren.hr>
175. <http://en.wikipedia.org/wiki/Image:PDCA.gif>
176. <http://www.jlm.hr>
177. <http://www.bain.com/bainweb/home.asp>
178. <http://www.bain.com>
179. Jurinjak, M.: *Kako započeti?*, Croatoabiz, 2004., 19/20, prosinac-siječanj, str. 58-60
180. *Benchmark – nivelacijska točka, polazna točka, mjerilo*; Filipović, R.: *Englesko-hrvatski rječnik*, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str. 89.
181. Camp, R.C.: *Business Process Benchmarking*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1995., str. 23.
182. Renko, N. – Pavičić, J.: *Benchmarking i mogućnosti njegove primjene*, Računovodstvo, Revizija i Financije, 1996., 8, kolovoz, str. 99.; Renko, N. - Delić, S. - Škrtić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb, 1999., str. 10-11.
183. <http://www.efqm.com>
184. Keller, K.L.: *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice hall, New Jersey, 2003., str.52.
185. Kunde, J.: *Unique now... or never*, Pearson Education Ltd, London, 2002., str. 22.
186. <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=brand&Searched=1>
187. <http://www.marketingpower.com>
188. Ambler, T. – Styles, Ch.: *Brand Development Versus New Product Development: Toward a Process Model of Extension Decisions*, Journal of Product & Brand Management, 6, 4, 1997., str. 222-234.
189. Kapferer, J.N.: *The New Strategic Brand Management*, 3rd edition, Kogan Page, London, 2004., str. 12.
190. Ambler, T. – Styles, Ch.: op.cit.
191. DeChernatony, L.: *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001., str.8.
192. Keller, K.L.: *Strategic Brand Management, Building,*

- Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice hall, New Jersey, 2003., str.4.
193. Kapferer, J.N.: *The New Strategic Brand Management*, op. cit., str. 42.
194. <http://www.kiefpiet.co.za/wp-content/uploads/2006/12/bentley-continental-gtc-sa-sea-1280x960.jpg>
195. Kapferer, J.N.: *The New Strategic Brand Management*, op. cit., str. 23.
196. <http://www.kokolo.hr/onama.htm>
197. <http://www.sms.hr>
198. <http://www.zaba.hr/info/index.htm>
199. Keller, K. L.: op. cit., str. 9.
200. <http://www.erstebank.hr>
201. Kapferer, J.N.: *The New Strategic Brand Management*, op. cit., str. 16.
202. <http://www.zaba.hr>
203. [http://www.zaba.hr/info/abo/news/press/habo\\_press379.htm](http://www.zaba.hr/info/abo/news/press/habo_press379.htm) (23. 01. 2007.)
204. LePla, F.J. – Parker, L.M.: *Integrated Branding: Becoming Brand-driven through Company-wide Action*, Kogan Page, London, 2002., str. 15.
205. Kapferer, J.N.: *The New Strategic Brand Management*, op. cit., str. 36.
206. Kapferer, J.N.: *The New Strategic Brand Management*, op. cit., str. 98.
207. Kapferer, J.N.: *The New Strategic Brand Management*, op. cit., str. 36.
208. Aaker, D.A.: *Building Strong Brands*, The Free Press Publications, New York, 1996., str. vii., 77.
209. Pringle, H - Thompson, M.: *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*, John Wiley & Sons, Chichester, 2001., str. 82-83.
210. Czerniawski, R.D. – Maloney, M.W.: *Creating Brand Loyalty: The Management of Power Positioning and Really Great Advertising*, Amacom, New York, 1999., str. 95.
211. <http://www.vegeta.com.hr/news/vegeta-okus-koji-se-pamti>
212. McCracken, G.: *Who is the Celebrity Endorser? Cultural foundations of the endorsement process*, Journal of Consumer Research, 16, December, str. 310-321.
213. LePla, F.J. – Parker, L.M.: op. cit., str. 86.
214. Czerniawski, R.D. – Maloney, M.W.: op.cit., str. 19.
215. Prema [http://www.podravka.hr/robne\\_marke/robna\\_marka\\_vegeta.php](http://www.podravka.hr/robne_marke/robna_marka_vegeta.php) (22. 01. 2007.)

216. Aaker, J.L.: *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, 34, 3, 1997., str. 352.
217. <http://www.redbull.hr>
218. <http://www.redbull.com>
219. <http://www.kras.hr/index.php?mod=PROIZ&dod=PR4&jezik=hr> (30. 01. 2007.)
220. <http://www.erstebank.hr>
221. <http://www.crosig.hr/CrosigWeb/Cultures/hr-HR/Topics/ONama/Misija+i+vizija.htm>
222. Prema Keller, K.L.: *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice hall, New Jersey, 2003., str.75.
223. Kapferer, J.N.: *The New Strategic Brand Management*, op. cit., str. 169-180.
224. <http://www.digitron.hr>
225. <http://www.jana.com.hr/>
226. Keller, K.L.: op. cit., str. 613.
227. Kapferer, J.N.: *(Re)inventing the Brand: Can the Brands Survive the New Market Realities*, Kogan Page, London, 2001., str. 33.
228. Cf. Ind, N.: *Living the brand*, 2nd edition, Kogan Page, London, 2001.
229. <http://www.virgin.com>
230. Kunde, J.: op. cit., str. 195.
231. <http://www.jamnica.hr>
232. [http://www.podravka.com/media\\_centar/galerija\\_slika\\_preview.php?ns=Eokolino%20MAXI&s=2006\\_cokolino\\_maxi\\_01](http://www.podravka.com/media_centar/galerija_slika_preview.php?ns=Eokolino%20MAXI&s=2006_cokolino_maxi_01)
233. Aaker, A.D. – Keller, K.L.: *Consumer Evaluation of Brand Extensions*, Journal of Marketing, 54, 1, 1990., str. 27-41.
234. <http://www.lura.hr/prikaz.asp?cat=2>
235. <http://www.ledo.hr>
236. [http://www.podravka.hr/robne\\_marke](http://www.podravka.hr/robne_marke)
237. Haigh, D.: *Brand valuation: What it Means and Why it Matters*, Brands in the Boardroom IAM supplement, No.1 ([http://www.brandfinance.com/Uploads/pdfs/BrandValuation\\_Whatandwhy.pdf](http://www.brandfinance.com/Uploads/pdfs/BrandValuation_Whatandwhy.pdf); 24. 01. 2007.)
238. [http://www2.standardandpoors.com/portal/site/sp/en/us/page.topic/indices\\_500/2,3,2,2,0,0,0,0,0,5,7,0,0,0,0,0.html](http://www2.standardandpoors.com/portal/site/sp/en/us/page.topic/indices_500/2,3,2,2,0,0,0,0,0,5,7,0,0,0,0,0.html) (24. 01. 2007.)
239. Kapferer, K.L.: *The New Strategic Brand Management*, op. cit., str. 444.

240. Feldwick, P.: *Do We Really Need "Brand Equity"?*, Journal of BrandManagement, 4, 1, 1996., str. 9-28.
241. <http://www.interbrand.com/>
242. <http://www.businessweek.com/>
243. Interbrand, Business Week: *Best Global Brands 2007: All brands are not created equal*, ([http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand\\_BGB\\_2007.pdf](http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand_BGB_2007.pdf); 03. 09. 2007.)
244. Roth, H. – Bergesen, M.: *The Bottom Line on Measuring Brand Performance*, Landor Associates, PPT prezentacija, June 7, 2005., str. 21.
245. [http://www.yrbav.com/about\\_bav/bav%20blue%20book.pdf](http://www.yrbav.com/about_bav/bav%20blue%20book.pdf)
246. [http://www.interbrand.com/portfolio\\_details.asp?portfolio=2](http://www.interbrand.com/portfolio_details.asp?portfolio=2)
247. Petković, M.: *HT od prvog listopada postaje T-Hrvatski telekom*, Vjesnik online, 16. rujna 2004. (<http://www.vjesnik.hr/html/2004/09/16/Clanak.asp?r=gos&c=1>, 19. 01. 2007.)
248. <http://www.brandassetvaluator.com.au/>
249. <http://www.yrbav.com/>
250. [http://www.yrbav.com/about\\_bav/bav%20blue%20book.pdf](http://www.yrbav.com/about_bav/bav%20blue%20book.pdf)
251. <http://www.brandassetvaluator.com.au/>
252. <http://www.zvijezda.hr/>
253. <http://www.medianet.com.hr/reference> (23. 01. 2007.)
254. Fijačko, J.: *Robna marka donosi profit*, T-portal, 07. lipnja 2005. (<http://www.tportal.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/fset.html>; 25. 01. 2007.)
255. <http://www.pgmconsult.net/hr>
256. Neimenovani: *Zvijezda ulje Hrvatima najomiljeniji brand*, T-portal, 13. 10. 2006. (<http://www.tportal.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/fset.html>, 30. 01. 2007.)
257. <http://www.redprairie.com/Images/RC%20donation%20pics/Red%20Cross%20donation1.JPG>
258. Post, J. E. – Frederick, W.C. - Davis, K.: *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1992., str. 9-13.
259. Post, J. E. – Frederick, W.C. - Davis, K.: op. cit, str. 14.
260. <http://images.google.com/browse.phtml?f=download&id=678900>
261. <http://www.csrnetwork.com>
262. Ispitivanje provedeno na preko 25 tisuća ispitanika iz 23 zemlje, Povjerenstvo EU, *White paper on Corporate Social Responsibility*, Brussels, 2003., str. 3-4.
263. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str. 104-105; Carroll, A. - Buchholtz, A.: *Business and Society – Ethics and*

- Stakeholder Management*, Thomas South Western, Mason, 2003., str. 40.
264. <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/4c/HNK.JPG/800px-HNK.JPG>
265. Fresh, J.: *Corporate Social Responsibility: Learned lessons*, Final Summary Report, Sustainable Development and International Affairs, Canada, <http://www.fivewings.com>
266. Samli, A. C.: *Social Responsibility in Marketing*, Quorum Books, London, 1992., str.42.
267. <http://home.moret.org/blog/images/PlaneInTree38Small.jpg>
268. [http://www.cesweb.org/shared\\_files/press/ces\\_photos/2007\\_9672.jpg](http://www.cesweb.org/shared_files/press/ces_photos/2007_9672.jpg)
269. xxx: natuknica etičnost, *Ekonomski leksikon I*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmmedia, Zagreb, 1995.
270. Klaić, B.: odrednica Etika, *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1982., str. 395-396.
271. Bebek, B. – Kolumbić, A.: *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 4.
272. Mencer, I.: *Istodobnost kvalitete proizvoda i marketinga*, Računovodstvo, Revizija i Financije, 2000., Vol. 10, 11, str. 114.
273. <http://ethics.wharton.upenn.edu/Images/Media/Ethics%20pix%20036.jpg>
274. Kiseljak, F.: *Praktički susret s korupcijom*, Privredni vjesnik, 2005., 3386, str. 7.
275. Griseri, P. – Groucutt, J.: *In Search of Business Ethics*, Financial Times/Pitman, London, 1997., str. 57.
276. <http://www.theautochannel.com/news/2006/11/22/029519.1-lg.jpg>
277. Post, J.E. – Frederick, W.C. – Davies, K.: *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1992., str. 53.
278. Post, J.E. – Frederick, W.C. – Davies, K.: op. cit., str. 77-86.
279. Bahtijarević-Šiber, F. et al.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 202.
280. <http://coba.aug.edu/ethics/images/ethics1.jpg>
281. Post, J.E. – Frederick, W.C. – Davies, K.: op. cit., str. 598.
282. Thomson, A.A. – Strickland, A.J.: *Strategic Management: Concepts & Cases*, Irwin, Boston, 1993., str. 259
283. Singhapakdi, A. – Karande, K. – Rao, C.P. – Vitell, S.J.: *How important are ethics and social responsibility?*, European Journal of Marketing, 2001., Vol. 35, 1/2, str. 133-152.
284. Post, J.E. – Frederick, W.C. – Davies, K.: op.cit., str. 56-63.

285. Brinkmann, J.: *Business and Marketing Ethics as Professional Ethics: Concepts, Approaches and Typologies*, Journal of Business Ethics, 2002., Vol. 41, 1/2, str. 159-178.
286. Baletić, Z. (gl. urednik): *Etika u marketingu*, Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža", Masmedia, Zagreb, 1995., str. 214-215.
287. Vehovec, M.: *Neslužbeno gospodarstvo i neformalne norme ponašanja: koliko može pomoći etika u poslovnom ponašanju*, Financijska teorija i praksa, 2002., Vol. 26, 1, str. 239.
288. Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, 1993., 111, čl. 32.
289. <http://www.nn.hr>
290. Zakon o trgovini, Narodne novine, 1996., 11, čl. 48.
291. Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, 2003., čl. 122.
292. <http://images.google.com/browse.phtml?f=download&id=730387>
293. <http://www.konzum.hr>
294. <http://www.konzum.hr>
295. <http://www.gavrilovic.hr/flash/index.htm>
296. <http://www.gavrilovic.hr>
297. <http://www.gradkarlovac.com>
298. <http://www.divamodels.com.cy/uploads/images/Coca-Cola-4.jpg>
299. <http://www.poslovniforum.hr>; Zakon o sprečavanju sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti, Narodne novine, 2003., 163.
300. Lamb, Ch.W. – Hair, J.F. – McDaniel, C.: *Marketing*, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998., str. 126-127.
301. <http://www.hgk.hr>
302. <http://www.efri.hr>; Kodeks je prihvaćen na 59. sjednici Fakultetskog vijeća dana 22. siječnja 2001. godine.
303. <http://www.huoj.hr/ost/kodeks.pdf>
304. <http://www.hgk.hr>
305. Štajcer, G.: *Etičko ponašanje postaje obveza*, Privredni vjesnik, 2005., 3395, str. 16.
306. <http://www.efri.hr>
307. Brundtland-Commission/ World Commission on Environment and Development (eds.) 1987: *Our Common Future*. (Oxford).
308. <http://www.lsx.org.uk/images/pages/2763/solar0panels.jpg>

309. Dujšin, U: *Nova "zelena revolucija"*, Privredni vjesnik, 2005., 3397, str. 16.
310. <http://www.diw.de/english/produkte/veranstaltungen/epcs/docs/Economist.gif>
311. Črnjar, M.: *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2002., str. 226.
312. Grbac B. – Martin J.: *Environmental Proactiveness in an Eastern European Transition Economy*, Journal of East-West Business, 1998., Vol. 4, 3, str. 37.
313. [http://www.janaf.hr/admin/upload/files/janaf\\_cp\\_hrvatski.pdf](http://www.janaf.hr/admin/upload/files/janaf_cp_hrvatski.pdf)
314. <http://www.janaf.hr>
315. <http://www.pliva.hr>
316. Cvitanić, S.: *Mnogo više nego novi trend u poslovanju*, Poslovni magazin, 2004., 1, str. 12-14.
317. <http://www.vecernjilist.hr> (02. 08. 2005.)
318. <http://www.pg.com.hr/press/download/Tix.jpg>
319. <http://www.pg.com>
320. Proizvođač P&G za deterdžent *Tix Bio citron* ističe da su svi aktivni sastojci biorazgradivi u skladu sa standardima OECD.
321. <http://www.pliva.hr>
322. Razgovor s menadžerom u emisiji *Motrišta HRT*, 16. rujan, 1999.
323. Ottman, A.J.: *Green Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1994., str. 21.
324. [http://www.jgl.hr/cms\\_upload/upload/sljezov\\_caj.jpg](http://www.jgl.hr/cms_upload/upload/sljezov_caj.jpg)
325. <http://www.jgl.hr>
326. *Environmental Behavior, North America: Canada, Mexico, United States*, The Roper Organization, Johnson&Son, 1992.
327. <http://www.cals.ncsu.edu/plantbiology/Images/biomassplank.jpg>
328. <http://www.iso.com>
329. [http://certification.bureauveritas.com/homePage\\_frameset.html](http://certification.bureauveritas.com/homePage_frameset.html)
330. Marinić, N.: *Dobra ideja – slab odaziv*, Croatiabiz, 2004., 23. svibanj, str. 52.
331. <http://images.google.com/browse.phtml?f=download&id=747287>
332. <http://www.ama.org> (27. 12. 2006.)
333. Kotler, Ph.: *Marketing Management*, Prentice Hall, New York, 1972., 49-52.



334. <http://isforum.org/gtg/2004-04/img/MarrakeshFestival.jpg>
335. <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary-view771.php> (19. 05. 2006.)
336. <http://images.google.com/browse.phtml?f=download&id=727128>
337. <http://earthfirst.org.uk/actionreports/files/images/cardiffsan1.jpg>
338. <http://www.dynascan.com/images/NiceLabel%20Box.jpg>
339. <http://www.un.int/iom/UN.jpg>
340. Istraživanje *Potrošači u Europi 2005*, <http://www.gfk.hr> (12. 04. 2006.)
341. Nacionalni program za zaštitu potrošača, <http://www.poslovniforum.hr> (27. 12. 2006.)
342. Zakon o zaštiti potrošača, Narodne novine, 2003., 98.
343. *Nacionalnog programa zaštite potrošača*, Narodne novine, 2005., 31.
344. *Dalmatinski potrošač*, Split, <http://www.huzp.hr/dp2006.htm> (18. 07. 2006.)
345. Zaštita potrošača u Republici Hrvatskoj, <http://www.hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/5693.doc> (18. 07. 2006.)
346. Godišnje izvješće, [http://www.sabor.hr/Download/2006/06/09/GODISNJE\\_IZVJESCE.pdf](http://www.sabor.hr/Download/2006/06/09/GODISNJE_IZVJESCE.pdf) (18. 07. 2006.)
347. S.O.S. info-glasnik broj 10, <http://www.sigmacentar.hr/broj10/strana4.html> (18. 07. 2006.)
348. <http://www.hzup.hr>
349. Nacionalni program za zaštitu potrošača u Republici Hrvatskoj, <http://www.poslovniforum.hr> (27. 12. 2006.)
350. <http://images.google.com/browse.phtml?f=download&id=747241247>
351. Clifford Shultz, <http://www.agb.east.asu.edu/csj>
352. <http://www.asu.edu>
353. Boris Popović, <http://www.alarmautomatika.com>
354. <http://www.alarmautomatika.com>
355. <http://www.ledo.hr>
356. <http://www.ama.org> (05. 01. 2007.)
357. Tim Burkink, <http://www.unk.edu>
358. <http://www.unk.edu>
359. Đuro Horvat, <http://www.gastro-grupa.hr>
360. <http://www.gastro-grupa.hr>
361. <http://www.lura.hr>

362. Muris Čičić, <http://www.efsa.unsa.ba>
363. <http://www.efsa.unsa.ba/ef/index.php>
364. Emil Tedeschi, <http://www.atlantic.hr>
365. <http://www.atlantic.hr>
366. <http://www.croatiabus.hr>
367. Poslovni slučaj pripremila mr.sc. Jasmina Dlačić u suradnji sa Sandrom Velčić dipl.oec., poslijediplomanticom na Poslijediplomskom specijalističkom studiju Marketing menadžment, voditeljicom marketinga u tvrtki *Obuča d.o.o. Rijeka*
368. <http://www.obucari.com/>
369. Slučaj pripremila mr. sc. Ivana First u suradnji s Anitom Majstrović, dipl. oec., poslovnom savjetnicom u tvrtki *Consultor d.o.o.*
370. <http://www.consultor-ri.hr>
371. Poslovni slučaj pripremila mr. sc. Jasmina Dlačić u suradnji sa Zvonimirom Galovićem, izvršnim direktorom za komercijalne poslove *Lagermax AED Croatia d.o.o.*
372. <http://www.lagermax-aed.hr>
373. Anthony Pecotich, <http://www.biz.uwa.edu.au>
374. <http://www.uwa.edu.au>
375. Srđan Mladenčić, <http://www.sms.hr>
376. <http://www.sms.hr>
377. <http://www.varteks.com>
378. Ivan Šverko, <http://www.efpu.hr>
379. <http://www.efpu.hr>
380. Alan Šišinački dipl. ing. str.; <http://www.holcim.hr>
381. <http://www.holcim.hr>
382. <http://www.franck.hr>
383. James Martin, <http://www.jcu.edu>
384. <http://www.jcu.edu>
385. Željko Bulat, <http://www.npkrka.hr>
386. <http://www.npkrka.hr>
387. <http://www.pbz.hr>
388. Zoran Franjić, <http://www.efpu.hr>
389. Ivan Mišetić, <http://www.croatiaairlines.hr>
390. <http://www.efpu.hr>
391. <http://www.croatiaairlines.hr>
392. <http://www.oktal-pharma.hr>

393. Poslovni slučaj pripremila mr. sc. Ivana First u suradnji sa Jelenom Rubeša Čohar, magistrinom europskih studija, direktoricom marketinga i prodaje hotela *Arbiana*.
394. <http://www.arbianahotel.com> (05. 02. 2007.)
395. <http://www.arbianahotel.com>
396. Poslovni slučaj pripremila mr. sc. Ivana First u suradnji s Jadrankom Gojtanić, dipl. oec., strateškim planerom u tvrtki *Lowe Digitel d.o.o.*
397. <http://www.digitel.hr>
398. <http://www.t-com.hr/privatni/televizija/maxtv> (05.01.2007.)
399. <http://www.digitel.hr>
400. Poslovni slučaj pripremila mr. sc. Jasmina Dlačić u suradnji s Oliverom Travašem, *Key Account Manager, P&G Hrvatska d.o.o.*
401. <http://www.pg.com.hr>
402. Slavko Lončar, <http://www.jadrolinija.hr>
403. <http://www.jadrolinija.hr>
404. <http://www.jadrolinija.hr>
405. <http://www.alius.hr>
406. Nataša Renko, <http://www.efzg.hr>
407. <http://www.efzg.hr>
408. Stanislav Biondić, <http://www.belupo.hr>
409. <http://www.belupo.hr>
410. <http://www.tower-center-rijeka.com>
411. Mirna Leko-Šimić, <http://www.efos.hr>
412. <http://www.efos.hr>
413. Branko Srakić, <http://www.valpovo-ppk.hr>
414. <http://www.valpovo-ppk.hr>
415. <http://www.getro.hr>
416. Marija Tomašević-Lišanin, <http://www.efzg.hr>
417. <http://www.efzg.hr>
418. Stevo Tomić, <http://www.istravino.hr>
419. <http://www.istravino-rijeka.hr>
420. <http://www.oriflame.hr>
421. Nenad Brkić, <http://www.efsa.unsa.ba>
422. Damir Ciglar, <http://www.imago.hr>
423. <http://mason.wm.edu/mason>
424. Don Ratz, <http://www.business.wm.edu>
425. <http://www.imago.hr>

426. <http://www.podravka.hr>
427. Poslovni slučaj pripremila mr. sc. Ivana First u suradnji s Vedranom Rubeša, dipl. oec., direktorom tvrtke *Adria Fileti d.o.o.*
428. <http://www.adriafilet.hr> (01. 02. 2007)
429. <http://www.adriafilet.hr>
430. Poslovni slučaj pripremila mr. sc. Ivana First u suradnji s Mašom Bašić, dipl. oec. asistenticom za marketing i prodaju tvrtke *Aquaestil d.o.o.*
431. <http://www.aquaestil.hr> (02. 02. 2007.)
432. <http://www.aquaestil.hr>
433. Poslovni slučaj pripremila mr. sc. Ivana First u suradnji s djelatnicima tvrtke.
434. Prema dogovoru s djelatnicima tvrtke upotrijebljeno je fiktivno ime *Fercomm* iz Varaždina. Ostali navedeni podaci su stvarni.
435. Iz arhive tvrtke
436. Branka Berc Radešić, <http://www.fthm.hr>
437. <http://www.uniri.hr/>
438. Ivan Vanja Frančičković, <http://www.crosig.com.hr>
439. <http://www.crosig.hr>
440. <http://www.ina.hr>
441. Jurica Pavičić, <http://www.efzg.hr>
442. Iča Rojšek, <http://www.ef.uni-lj.si>
443. <http://www.ef.uni-lj.si>
444. Mario Fraculj, <http://www.kras.hr>
445. <http://www.kras.hr>
446. <http://www.koncar.hr>
447. Alexander Nill, <http://www.unlv.edu>
448. <http://www.unlv.edu>
449. Ivo Usmiani, <http://www.jgl.hr>
450. <http://www.jgl.hr>
451. <http://www.ericsson.com/hr/>
452. Biljana Crnjak Karanović, <http://www.efst.hr>
453. <http://www.efst.hr>
454. <http://www.alca.hr>
455. <http://www.alca.hr>
456. <http://www.konzum.hr>
457. Poslovni slučaj pripremila mr.sc. Jasmina Dlačić u suradnji s

mr.sc. Elvedinom Kežman, Voditeljicom marketing kontrolinga  
OTC-a, *JGL Rijeka*

458. <http://www.jgl.hr>

459. Poslovni slučaj pripremila mr.sc. Jasmina Dlačić u suradnji  
s mr.sc. Markom Paliaga, direktorom *Komunalnog servisa*  
*d.o.o. Rovinj*

460. <http://www.komunalniservis.hr>

461. Poslovni slučaj pripremila mr.sc. Jasmina Dlačić u suradnji  
s Josipom Ježićem, savjetnikom *KTD-a Vodovod Žrnovnica*,  
Novi vinodolski

462. [http://www.novi-vinodolski.hr/default.asp?ru=138&gl=2005  
01270000002&sid=&jezik=1](http://www.novi-vinodolski.hr/default.asp?ru=138&gl=200501270000002&sid=&jezik=1)

# POPIS LITERATURE

Aaker, A.D. – Keller, K.L.: *Consumer evaluation of brand extensions*, Journal of Marketing, 1990., Vol. 54, 1, str. 27-41.

Aaker, D.A.: *Building Strong Brands*, The Free Press Publications, New York, 1996.

Aaker, J.L.: *Dimensions of brand personality*, Journal of Marketing Research, 1997., Vol. 34, 3, str. 352.

Ambler, T. – Styles, Ch.: *Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions*, Journal of Product & Brand Management, 1997., Vol. 6, 4, str. 222-234.

Anderson, E.W. – Fornell, C. – Lehmann, D.R.: *Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden*, Journal of Marketing, 1994., Vol. 58, 3, str. 54-67.

Assael, H.: *Marketing, Principles & Strategy*, 2nd ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993.

Bach Pejić, M.: *Prikupljanjem podataka do zadovoljnog kupca*, Poslovni magazin, 2005., br.7-8, str. 57.

Bahtijarević-Šiber, F. et al.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.

Baletić, Z. (gl. urednik): *Etika u marketingu*, Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža", Masmmedia, Zagreb, 1995.

Bathie, D. - Sarkar, J.: *Total Quality Marketing (TQM) – a Symbiosis*, Managerial Auditing Journal, 2002., Vol.17, 5, str. 241-244.

Batterley, R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, Ney York, 2003. Bebek, B. - Kolumbić, A.: *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2000.

Best, R.J.: *Market-based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.

Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: *Contemporary Marketing Wired*, 9th ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998.

Bradshaw, D. – Brash, C.: *Managing Customer Relationships in the E-business World: How to Personalise Computer Relationships for Increased Profitability*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2001., Vol. 29, 12, str. 520-530.

Brinkmann, J.: *Business and Marketing Ethics as Professional Ethics: Concepts, Approaches and Typologies*, Journal of Business Ethics, 2002., Vol. 41, 1/2, str. 159-178.

Brundtland-Commision/ World Commission on Environment and Development (eds.), *OurCommon Future*, Oxford, 1987.

Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000.

Bull, Ch.: *Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation*, Business Process Management Journal, 2003., Vol. 9, 5, str. 592-602.

Camp, R.C.: *Business Process Benchmarking*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1995., str. 23.

Carroll, A. - Buchholtz, A.: *Business and Society - Ethics and Stakeholder Management*, Thomas South Western, Mason, 2003.

Clancy, K.J. - Shulman, R.S.: *Marketing-Ten Fatal Flaws*, Retailing Issues Letter, 1995., Vol. 7, 6, str. 1.

Copulsky, J.R. - Wolf, M.J.: *Relationship Marketing: Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 1990., Vol. 11, 4, str. 16-20.

Crawford, M.C.: *New Products Management*, 4th ed. Irwin, 1994.

Črnjar, M.: *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2002.

Cvitanić, S.: *Mnogo više nego novi trend u poslovanju*, Poslovni magazin, 2004., 1, str. 12-14.

Czerniawski, R.D. – Maloney, M.W.: *Creating brand loyalty: the management of power positioning and really great advertising*, Amacom, New York, 1999.

Day, G.S.: *Market driven strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, New York, London, 1990.

DeChernatony, L.: *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.

Dujšin, U: *Nova "zelena revolucija"*, Privredni vjesnik, 2005., 3397, str. 16.

Environmental Behavior, North America: Canada, Mexico, United States, The Roper Organization, Johnson&Son, 1992.

Feldwick, P.: *Do we really need "brand equity"?*, Journal of Brand Management, 1996., Vol. 4, 1, str. 9-28.

Fijačko, J.: *Robna marka donosi profit*, T-portal, 07. lipnja 2005. (<http://www.tportal.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/fset.html>; 25.01.2007.)

Fijačko, J.: *Za svakog po mjeri*, Croatiabiz, Zagreb, 2004., 29, studeni, str. 42.

Filipović, R.: *Englesko - hrvatski rječnik*, Školska knjiga, Zagreb, 1995.

Fornell, C.: *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, Journal of Marketing, 1992., Vol. 56, 1, str. 6-21.

Fresh, J.: *Corporate Social Responsibility: Learned lessons, Final*

*Summary Report, Sustainable Development and International Affairs, Canada*, (<http://www.fivewings.com>)

Godišnje izvješće, [http://www.sabor.hr/Download/2006/06/09/GODISNJE\\_IZVJESCE.pdf](http://www.sabor.hr/Download/2006/06/09/GODISNJE_IZVJESCE.pdf) (18.07.2006.)

Graham, R.-P.: *Customer Relationship Management*, Viva Books, New Delhi, 2003.

Grbac B. – Martin J.: *Environmental Proactiveness in an Eastern European Transition Economy*, Journal of East-West Business, 1998., Vol. 4, 3, str. 37.

Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, 1997., Vol. 9, 1-2, str. 159-166.

Grbac, B.: *Osvajanje ciljnog tržišta*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2005.

Griffin, J.: *Customer loyalty – how to earn it, how to keep it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

Griseri, P. – Groucutt, J.: *In Search of Business Ethics*, Financial Times/Pitman, London, 1997.

Haigh, D.: Brand valuation: *What it Means and Why it Matters*, Brands in the Boardroom IAM supplement, No.1 ([http://www.brandfinance.com/Uploads/pdfs/BrandValuation\\_Whatandwhy.pdf](http://www.brandfinance.com/Uploads/pdfs/BrandValuation_Whatandwhy.pdf); 24.01.2007.)

Henderson, B.D.: *The Origin of Strategy*, Harvard Business Review, 1989., Vol. 67, 6, str. 139-143.

Hill, N. – Alexander, J.: *Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*, Infinity books. 2003.

Horvat, Đ. – Kovačević, V.: *Clusteri – put do konkurentnosti*, CERA PROM i M.E.P. Consult, Zagreb, 2004.

Ind, N.: *Living the brand*, 2nd edition, Kogan Page, London, 2001.

Interbrand, Business Week: *Best Global Brands 2006: A ranking by brand value*, ([http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/BGB06Report\\_072706.pdf](http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/BGB06Report_072706.pdf); 23. 01. 2007.)

Johnson, M.D. – Anderson, E.W. – Fornell, C.: *Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework*, Journal of Consumer Research, 1995., Vol. 21, 4, str. 695-707.

Jurinjak, M.: *Kako započeti?*, Croatoabiz, 2004., 19/20, prosinac-siječanj, str. 58-60.

Kapferer, J.-N.: *The New Strategic Brand Management*, 3rd edition, Kogan Page, London, 2004.

Kapferer, J.-N.: *(Re)inventing the Brand: Can the Brands Survive the New Market Realities*, Kogan Page, London, 2001.

Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: *Marketing*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.

Keller, K.L.: *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.



- Kiseljak, F.: *Praktički susret s korupcijom*, Privredni vjesnik, 2005., 3386, str. 7.
- Klaić, B.: odrednica Etika, *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1982., str. 395-396.
- Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1990.
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J.: *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 1990., Vol. 54, 2, str. 1-18.
- Kotler, Ph. – Amstrong, G.: *Marketing, An Introduction*, 4th ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Kotler, Ph.: *Marketing Management*, Prentice Hall, New York, 1972.
- Kunde, J.: *Unique now ... or never*, Pearson Education Ltd, London, 2002.
- Lamb, Ch.W. – Hair, J.F. – McDaniel, C.: *Marketing*, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998.
- LePla, F.J. – Parker, L.M.: *Integrated branding: Becoming Brand-driven through Company-wide Action*, Kogan Page, London, 2002.
- Levitt, Th.: *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, 1983., Vol. 61, 3.
- Lindgreen, A. – Palmer, R. – Vanhamme, J.: *Contemporary Marketing Practice: Theoretical Propositions and Practical Implications*, Marketing Intelligence & Planning, 2004., Vol. 22, 6, str. 673- 692.
- Marinić, N.: *Dobra ideja – slab odaziv*, Croatiabiz, 2004., 23. svibanj, str. 52.
- McCracken, G.: *Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process*, Journal of Consumer Research, 1989., Vol. 16, December, str. 310-321.
- McKenna, R.: *Marketing in an Age of Diversity*, Harvard Business Review, 1988., Vol. 66, 5.
- McKenna, R.: *Marketing is Everything*, Harvard Business Review, 1991., Vol. 69, 1.
- Mencer, I.: *Istodobnost kvalitete proizvoda i marketinga*, Računovodstvo, Revizija i Financije, 2000., Vol. 10, 11.
- Mentzer, J.T. – Min, S. – Zacharia, Z.G.: *The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management*, Journal of Retailing, 2000., Vol. 76, 4.
- Meyer, A. – Blümelhuber, Ch.: *Relationship Marketing Success Through Investments in Services*, Henning-Thurau Thorsten, Hansen Ursula (Eds.), Relationship marketing: *Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Springer, Berlin, 2000.
- Möller, K. – Halinen, A.: *Relationship Marketing Theory: Its Roots*

and Direction, Journal of Marketing Management, 2000., 16, str. 29-54.

Nacionalni program za zaštitu potrošača u Republici Hrvatskoj, Narodne novine, 2005., 31. (<http://www.poslovniforum.hr>; 27. 12. 2006.)

Neimenovani: *Dalmatinski potrošač*, Split, <http://www.huzp.hr/dp2006.htm> (18. 07. 2006.)

Neimenovani: *Istraživanje Potrošači u Europi 2005*, <http://www.gfk.hr> (12. 04. 2006.)

Neimenovani: *Nove znakove dobilo 60 proizvoda*, Privredni vjesnik, 2005., br. 3386, str. 8.

Neimenovani: *S.O.S. info-glasnik broj 10*, <http://www.sigmacentar.hr/broj10/strana4.html> (18. 07. 2006.)

Neimenovani: T-portal, *Zvijezda ulje Hrvatima najomiljeniji brand*, T-portal, 13.10.2006. (<http://www.tportal.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/fset.html>, 30. 01. 2007.)

Oliver, R.L.: *Whence Consumer Loyalty*, Journal of Marketing, 1999., Vol. 63, Special Issue (October), str. 33-44.

Ottman, A.J.: *Green Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1994.

Petković, M.: *HT od prvog listopada postaje T-Hrvatski telekom*, Vjesnik online, 16. rujna 2004. (<http://www.vjesnik.hr/html/2004/09/16/Clanak.asp?r=gos&c=1>, 19. 01. 2007.)

Po-Chedley, D. A.: *Client Relationship Management*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2004.

Poirier Ch. C.: *Advanced Supply Chain Management*, Viva books, New Delhi, 2004.

Post, J. E. – Frederick, W.C. – Davis, K.: *Business and Society*, McGraw Hill, 1992.

Povjerenstvo EU: *White paper on Corporate Social Responsibility*, Brussels, 2003., str. 3-4.

Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: *Marketing, Concept and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1997.

Pringle, H - Thompson, M.: *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*, John Wiley & Sons, Chichester, 2001.

Rachman, D.J.: *Marketing Today*, 3rd ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994.

Razgovor s menadžerom u emisiji *Motrišta* HRT, 16. rujna, 1999.

Reichheld Feredeick F, Sasser Earl W. Jr.: *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Sviokla John J., Shapiro Benson P (eds.), Keeping Customers. Harvard Business Review Book, 1990, str. 311-330.

Reichheld, F.F.: *Loyalty-based Management*, Reichheld Frederick F. (ed.), The Quest for Loyalty: *Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, Boston, 1996., str. 3-16.

- Renko, N. – Delić, S. – Škrtić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb, 1999.
- Renko, N. – Pavičić, J.: *Benchmarking i mogućnosti njegove primjene*, Računovodstvo, Revizija i Financije, 1996., 8.
- Rogers, E.M.: *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., Free Press, New York, 1983.
- Roth, H. – Bergesen, M.: *The Bottom Line on Measuring Brand Performance*, Landor Associates, PPT prezentacija, 2005., June 7, str. 2.
- Rust, R.T. – Zahorik, A.J. - Keiningham, T.L.: *Service Marketing*, Harper Collins, New York, 1996.
- Samli, A. C.: *Social Responsibility in Marketing*, Quorum Books, London, 1992.
- Shaw, R.: *Improving Marketing Effectiveness*, The Economist Books, London, 2001.
- Sheth, J.N. – Parvatiyar, A.: *Relationship Marketing*, Response Books, New Dehli, 2003.
- Sheth, N.J. – Parvatiyar, A.: *The Evolution of relationship marketing*, International Business Review, 1995., Vol. 4, 4, str. 397-418.
- Singhapakdi, A. – Karande, K. - Rao, C.P. - Vitell, S.J.: *How important are ethics and social responsibility?*, European Journal of Marketing, 2001., Vol. 35, 1/2, str. 133-152.
- Skinner, S.J.: *Marketing* 2nd ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994.
- Solomon, M.R. – Stuart, E.W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Port, O. – Gross, N. – Hof, R., – McWilliams, G.: *Wonder Chips - How They'll Make Computing Power Ultrafast and Ultracheap*, Business week, 04. srpanj, 1994., str. 86-92.
- Štajcer, G.: *Etičko ponašanje postaje obveza*, Privredni vjesnik, 2005., 3395, str. 16.
- Stefanou, J. C. – Sarmaniotis, Ch. – Stafyla, A.: *CRM and Customer-centric Knowledge Management: an Empirical Research*, Business Process Management Journal, 2003., Vol. 9, 5, str. 617-634.
- Storbacka, K. – Strandvik, T. – Grönroos, Ch.: *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, International Journal of Service Industry Management, 1994., Vol. 5, 5.
- Thomson, A.A. – Strickland, A.J.: *Strategic Management: Concepts & Cases*, Irwin, Boston, 1993.
- Vehovec, M.: *Neslužbeno gospodarstvo i neformalne norme ponašanja: koliko može pomoći etika u poslovnom ponašanju*, Financijska teorija i praksa, 2002., Vol. 26, 1, str. 239.
- Vršek, N.: *Kako postaviti funkcionalni sustav?*, Crotiabiz, 2004/2005., br. 30/31, prosinac/siječanj, str. 48-49.

Wang, Y. – Lo, H.-P: *Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competence Building and Leveraging*, Journal of Management Development, 2003., Vol. 22, 6, str. 483-526.

xxx: natuknica etičnost, *Ekonomski leksikon I*, Leksikografski zavod **Miroslav Krleža**, Masmedia, Zagreb, 1995.

Zakon o sprečavanju sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti, Narodne novine, 2003., 163 (<http://www.poslovniforum.hr>)

Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, 1993., 111, čl. 32.

Zakon o trgovini, Narodne novine, 1996., 11, čl. 48.

Zakon o zaštiti potrošača, Narodne novine, 2003., 98.

Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, 2003., čl. 122.

Zaštita potrošača u Republici Hrvatskoj, <http://www.hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/5693.doc> (18.07.2006.)

Zineldin, M.: *Total Relationship Management (TMR) and Total Quality Management (TQM)*, Managerial Auditing Journal, 2000., Vol. 15, 1-2, str. 20-28.

<http://baby-center.si>

<http://bwnt.businessweek.com/brand/2006/>

<http://www.activia.hr>

<http://www.adriafilet.hr>

<http://www.afqm.at>

<http://www.agb.east.asu.edu/csj>

<http://www.alarmautomatika.com>

<http://www.alca.hr>

<http://www.alius.hr>

<http://www.ama.org>

<http://www.aoq.org.au>

<http://www.aquaestil.hr>

<http://www.arbianahotel.com>

<http://www.atlantic.hr>

<http://www.babinkuk.hr>

<http://www.bain.com>

<http://www.baldrige.gov>

<http://www.belupo.hr>

<http://www.biz.uwa.edu.au>

<http://www.bosch.hr>

<http://www.bracfinisapuni.com>

<http://www.brandassetvaluator.com.au>  
<http://www.business.wm.edu>  
<http://www.cedevita.hr>  
<http://www.chromos.hr>  
<http://www.consultor-ri.hr>  
<http://www.croatiaairlines.hr>  
<http://www.crosig.com.hr>  
<http://www.crosig.hr/CrosigWeb/Cultures/hr-HR/Topics/ONama/Misija+i+vizija.htm> [http://www2.standardandpoors.com/portal/site/sp/en/us/page.topic/indices\\_500/2,3,2,2,0,0,0,0,0,5,7,0,0,0,0.html](http://www2.standardandpoors.com/portal/site/sp/en/us/page.topic/indices_500/2,3,2,2,0,0,0,0,0,5,7,0,0,0,0.html)  
<http://www.csrnetwork.com>  
<http://www.czechmade.cz>  
<http://www.dalekovod.hr>  
<http://www.delicia.hr>  
<http://www.deming.org>  
<http://www.digitel.hr>  
<http://www.digitron.hr>  
<http://www.ef.uni-lj.si>  
<http://www.efos.hr>  
<http://www.efpu.hr>  
<http://www.efqm.com>  
<http://www.efqm.org>  
<http://www.efri.hr>  
<http://www.efsa.unsa.ba>  
<http://www.efst.hr>  
<http://www.efzg.hr>  
<http://www.ericsson.com/hr/>  
<http://www.erstebank.hr>  
<http://www.euroherc.hr>  
<http://www.euromodul.hr>  
<http://www.franck.hr>  
<http://www.fthm.hr>  
<http://www.gastro-grupa.hr>  
<http://www.gavrilovic.hr>  
<http://www.getro.hr>  
<http://www.gfk.hr/press/internet7.htm>  
<http://www.ghetaldus.hr>

<http://www.gradkarlovac.com>  
<http://www.hgk.hr>  
<http://www.holcim.hr>  
<http://www.honda.hr>  
<http://www.huoj.hr/Default.aspx?art=30&sec=195>  
<http://www.imago.hr>  
<http://www.imperijal.hr>  
<http://www.improm.hr>  
<http://www.ina.hr>  
<http://www.interbrand.com>  
[http://www.interbrand.com/portfolio\\_details.asp?portfolio=2091](http://www.interbrand.com/portfolio_details.asp?portfolio=2091)  
<http://www.internetworldstats.com>  
<http://www.isc.com>  
<http://www.iskon.biz/dsl>  
<http://www.iso.com>  
<http://www.iso.org>  
<http://www.istravino.hr>  
<http://www.istravino-rijeka.hr>  
<http://www.jadrolinija.hr>  
<http://www.jamnica.hr>  
<http://www.janaf.hr>  
<http://www.jcu.edu>  
<http://www.jgl.hr>  
<http://www.jlm-perkovic.hr>  
<http://www.karlovacko.hr>  
<http://www.kokolo.hr/onama.htm>  
<http://www.komunalniservis.hr/>  
<http://www.koncar.hr>  
<http://www.konzum.hr>  
<http://www.kordun.hr>  
<http://www.kras.hr>  
<http://www.kras.hr/index.php?mod=PROIZ&dod=PR4&jezik=hr>  
<http://www.labinprogres.hr>  
<http://www.lagermax-aed.hr/>  
<http://www.ledo.hr>  
<http://www.lura.hr>  
<http://www.lura.hr/lura.html>

<http://www.lura.hr/prikaz.asp?cat=2>  
<http://www.maraska.hr>  
<http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary-view771.php>  
<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=brand&Searched=1>  
<http://www.meblo.hr>  
<http://www.medianet.com.hr/reference>  
<http://www.mediteran.hr>  
<http://www.msan.hr>  
<http://www.mustela.com>  
<http://www.nacional.hr>  
<http://www.neda-senj.hr>  
<http://www.nortelnetworks.com>  
<http://www.novilist.hr>  
<http://www.novi-vinodolski.hr/default.asp?ru=144>  
<http://www.nprka.hr>  
<http://www.nqi.ca>  
<http://www.obucari.hr>  
<http://www.oktal-pharma.hr>  
<http://www.omv-ventil.hr>  
<http://www.onyx.com>  
<http://www.oracle.com>  
<http://www.oriflame.hr>  
<http://www.ozujsko.com>  
<http://www.panasonic.hr>  
<http://www.pbz.hr>  
<http://www.peoplesoft.com>  
<http://www.pg.com>  
<http://www.pgmconsult.net/hr>  
<http://www.pikrijeka.hr>  
<http://www.pliva.hr>  
<http://www.podravka.hr>  
[http://www.podravka.hr/robne\\_marke](http://www.podravka.hr/robne_marke)  
[http://www.podravka.hr/robne\\_marke/robna\\_marka\\_vegeta.php](http://www.podravka.hr/robne_marke/robna_marka_vegeta.php)  
<http://www.primapharme.hr>  
<http://www.quality-foundation.co.uk>  
<http://www.redbull.hr>

<http://www.saponia.hr>  
<http://www.siebel.com>  
<http://www.slobodnadalmacija.com>  
<http://www.sms.hr>  
<http://www.t-com.hr/privatni/televizija/maxtv>  
<http://www.tehnomax.hr>  
<http://www.tower-centar-rijeka.hr>  
<http://www.TOZ-penkala.hr>  
<http://www.tpk-nova.hr>  
<http://www.tportal.hr>  
<http://www.unk.edu>  
<http://www.unlv.edu>  
<http://www.valpovo-ppk.hr>  
<http://www.varteks.com>  
<http://www.vck.be>  
<http://www.vecernji-list.hr>  
<http://www.ventex.hr>  
<http://www.vichy.com>  
<http://www.vindija.hr>  
<http://www.vipnet.hr>  
<http://www.virgin.com>  
<http://www.yrbav.com>  
[http://www.yrbav.com/about\\_bav/bav%20blue%20book.pdf](http://www.yrbav.com/about_bav/bav%20blue%20book.pdf)  
<http://www.zaba.hr>  
[http://www.zaba.hr/info/abo/news/press/habo\\_press379.htm](http://www.zaba.hr/info/abo/news/press/habo_press379.htm)  
<http://www.zvecevo.hr>



# POPIS SHEMA

Shema 1. Razvoj novih odnosa na tržištu .....	17
Shema 2. Osvajanje i zadržavanje potrošača .....	23
Shema 3. Proces stvaranja vrijednosti .....	25
Shema 4. Faze razvoja odanosti .....	34
Shema 5. Vrste odanosti .....	35
Shema 6. Sustav marke .....	77
Shema 7. Koraci u stvaranju marke .....	80
Shema 8. Tržišna vrijednost marke kroz njezin životni ciklus .....	85

# POPIS SLIKA

- Slika 1. Dinamika kao element marke
- Slika 2. Međusobno povjerenje je osnova odnosa
- Slika 3. *Web*-stranica tvrtke *Iskon*
- Slika 4. Građenje odnosa potrošač - prodavač
- Slika 5. **Web**-stranica tvrtke *Kordun*
- Slika 6. Građenje odnosa u svakodnevnoj komunikaciji
- Slika 7. Prepouka je rezultat zadovoljstva
- Slika 8. Istraživanje potrošača potaklo je razvoj marke *Čokolino*
- Slika 9. Različiti potrošači imaju različite vrijednosti
- Slika 10. Vrednovanje je uglavnom subjektivnog karaktera
- Slika 11. Međusobna utrka ponudača sve je tješnja
- Slika 12. Motiviranje odanosti kroz članske kartice
- Slika 13. Prepreke također otežavaju prelazak potrošača konkurenciji
- Slika 14. *Web*-stranica tvrtke *Bosch*
- Slika 15. Informiranje članova važan je dio za postizanje odanosti
- Slika 16. Mogući izgled CRM softvera
- Slika 17. Logo tvrtke *ORACLE*
- Slika 18. *Web*-stranica tvrtke *Salesforce.com*
- Slika 19. *Web*-stranica tvrtke *SAP*
- Slika 20. *Web*-stranica tvrtke *VIPnet*
- Slika 21. *Web*-stranica tvrtke *Dukat*
- Slika 22. Primjer obrade podataka unutar CRM sustava
- Slika 23. Inovacije mijenjaju okruženje
- Slika 24. Moderna tehnologija olakšava specijalizaciju
- Slika 25. Logo tvrtke *Euromodul*
- Slika 26. Inovacija može biti osnova za diferencijaciju
- Slika 27. *On-line* izdanje časopisa *Nacional*
- Slika 28. Dobre inovacije konkurencija često vrlo brzo počinje imitirati
- Slika 29. Logo *Hrvatska kvaliteta*
- Slika 30. Logo tvrtke *Vindija*
- Slika 31. Rezultat upravljanja kvalitetom je pravilno zadovoljavanje potreba potrošača
- Slika 32. Manji broj reklamacija uz primjenu upravljanja kvalitetom
- Slika 33. Kaizen na japanskom jeziku znači konstantni napredak

- Slika 34. Logo organizacije *International Standards organization*
- Slika 35. Znak - *Zlatna kuna Hrvatske gospodarske komore*
- Slika 36. Reket tvrtke *Wilson*
- Slika 37. Prikaz PDCA ciklusa
- Slika 38. *Web-stranica tvrtke Bain&Co.*
- Slika 39. Logo organizacije *American Marketing Association*
- Slika 40. Primjer pozicioniranja u premium segmentu
- Slika 41. *Web-stranica tvrtke Zagrebačka banka*
- Slika 42. *Web-stranica tvrtke Podravka*
- Slika 43. *Web-stranica marke Redbull*
- Slika 44. Logo marke *Jana*
- Slika 45. Marka *Čokolino* tvrtke *Podravka*
- Slika 46. Logo marke *BAV*
- Slika 47. Prepoznatljiv vizualni identitet je neophodan za uspješnost marke
- Slika 48. Donacije mogu biti dobar primjer društveno odgovornog poslovanja
- Slika 49. Ugovor ima pravnu, a trebao bi imati i moralnu odgovornost
- Slika 50. Zgrada HNK *Ivana pl. Zajca*
- Slika 51. Nekvalitetne sirovine mogu imati i štetne posljedice
- Slika 52. Prikupljanje objektivnih mišljenja može pomoći u proaktivnoj marketing strategiji
- Slika 53. Etičnost proizlazi iz životnih vrijednosti, a ne slijeđenja skupa napisanih poslovnih pravila
- Slika 54. Za neke proizvode proječnom kupcu teško je uvidjeti razliku u kvaliteti prilikom kupnje
- Slika 55. Eticke dileme su svakodnevno zastupljenje u marketingu i prodaji
- Slika 56. Pisana pravila mogu olakšati Etičnost poslovanja
- Slika 57. Jasno označavanje proizvoda nije neophodno u nekim zemljama
- Slika 58. *Web-stranica tvrtke Gavrilovic*
- Slika 59. Primjer promocijske aktivnosti
- Slika 60. *Web-stranice Ekonomskog fakulteta u Rijeci*
- Slika 61. Inovativni proizvodi omogućavaju lakši održivi razvitak
- Slika 62. Logo časopisa *The Economist*
- Slika 63. Logo dioničkog društva *Jadranski naftovod*
- Slika 64. Proizvod *Tix* tvrtke *P&G*
- Slika 65. Ekološki orijetirani proizvodi *Holyplant* tvrtke *Jadran Galenski Laboratorij*

Slika 66. "Zeleni" potrošač je spreman i na osobno odricanje u korist zdravlja i očuvanja okoliša

Slika 67. Znak ISO 9001 organizacije *Bureau Veritas*

Slika 68. Ekološki proizvodi moraju imati opravdanu ekološku komponentu

Slika 69. Konzumarizam svakodnevno dobiva sve veći doseg

Slika 70. Razina zadovoljstva potrošača utječe na konzumerizam

Slika 71. Aktivnosti udruga za zaštitu potrošača imaju razne metode i dosege

Slika 72. Informativna ambalaža ima važnu ulogu u zaštiti potrošača

Slika 73. Zgrada Ujedinjenih naroda

Slika 74. *Web-stranica Hrvatske udruge za zaštitu potrošača*

Slika 75. Vrijednosti bitne za primjenu marketinga nisu uvijek lako uočljive

Slika 76. Logo sveučilišta *Arizona State University*

Slika 77. *Web-stranica tvrtke Alarmautomatika*

Slika 78. *Web-stranica tvrtke Ledo*

Slika 79. Logo sveučilišta *Universty of Nebraska*

Slika 80. *Web-stranica tvrtke Gastro Grupa*

Slika 81. *Web-stranica tvrtke Dukat*

Slika 82. Logo *Ekonomskog fakulteta u Sarajevu*

Slika 83. *Web-stranica tvrtke Atlantic Grupa*

Slika 84. *Web-stranica tvrtke Croatia Bus*

Slika 85. *Web-stranica tvrtke Obuća*

Slika 86. *Web-stranica tvrtke Consultor*

Slika 87. *Web-stranica tvrtke Lagermax*

Slika 88. Logo Sveučilišta *University of Western Australia*

Slika 89. *Web-stranica tvrtke SMS*

Slika 90. *Web-stranica tvrtke Varteks*

Slika 91. Logo *Odjela za ekonomiju i turizam Sveučilišta u Puli*

Slika 92. *Web-stranica tvrtke Holcim*

Slika 93. *Web-stranica tvrtke Franck*

Slika 94. Logo sveučilišta *John Carroll*

Slika 95. *Web-stranica Nacionalnog parka Krka*

Slika 96. *Web-stranica tvrtke PBZ*

Slika 97. Logo *Odjela za ekonomiju i turizam Sveučilišta u Puli*

Slika 98. *Web-stranica tvrtke Croatia airlines*

Slika 99. *Web-stranica tvrtke Oktal Pharma*

Slika 100. *Web-stranica Hotela Arbiana*

- Slika 101. *Web-stranica tvrtke Digitel*
- Slika 102. *Web-stranica tvrtke P&G Hrvatska*
- Slika 103. Logo tvrtke *Jadrolinija*
- Slika 104. *Web-stranica tvrtke Jadrolinija*
- Slika 105. *Web-stranica tvrtke Alius grupa*
- Slika 106. Logo *Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*
- Slika 107. *Web-stranica tvrtke Belupo*
- Slika 108. *Web-stranica tvrtke Tower Center Rijeka*
- Slika 109. Izvadak s web stranice *Ekonomskog fakulteta u Osijeku*
- Slika 110. *Web-stranica tvrtke PPK Valpovo*
- Slika 111. *Web-stranica tvrtke Getro*
- Slika 112. Logo *Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*
- Slika 113. *Web-stranica tvrtke Istravinoexport*
- Slika 114. *Web-stranica tvrtke Oriflame*
- Slika 115. Izvadak s web-stranice fakulteta *William & Mary*
- Slika 116. *Web-stranica tvrtke Imago*
- Slika 117. *Web-stranica tvrtke Podravka*
- Slika 118. *Web-stranica tvrtke Adriafilet*
- Slika 119. *Web-stranica tvrtke Aquaestil*
- Slika 120. Dio asortimana tvrtke *Fercomm*
- Slika 121. Logo *Sveučilišta u Rijeci*
- Slika 122. *Web-stranica tvrtke Croatia osiguranje,*
- Slika 123. *Web-stranica tvrtke Ina*
- Slika 124. Logo *Sveučilišta u Ljubljani*
- Slika 125. *Web-stranica tvrtke Kraš*
- Slika 126. *Web-stranica tvrtke Koncar group*
- Slika 127. Logo *Sveučilišta Nevada Las Vegas*
- Slika 128. *Web-stranica tvrtke JGL*
- Slika 129. *Web-stranica tvrtke Ericsson Nikola Tesla*
- Slika 130. Logo *Ekonomskog fakulteta u Splitu*
- Slika 131. *Web-stranica tvrtke Alca*
- Slika 132. *Web-stranica tvrtke Konzum*
- Slika 133. *Web-stranica tvrtke JGL*
- Slika 134. *Web-stranica tvrtke Komunalni servis*
- Slika 135. *Web-stranica tvrtke KTD Vodovod Žrnovica*

# KAZALO POJMOVA

- analiza prednosti i nedostataka procesa 71
- automatizirana potpora prodajnom osoblju 44
- automatizirano provođenje marketing-aktivnosti 44
- BAV-ova metoda evaluacije marki 84
- baza potrošača 161
- baza zadovoljnih potrošača 24
- benchmarking 70
- Brundtland izvješće (WCED)108
- cijenjenost 85
- cjelokupna rješenja 135
- cluster 20
- CRM – poslovni proces 40,  
    CRM – poslovna politika 41,  
    CRM – razvoj informatičke tehnologije 40,  
    CRM kao sustav 45,  
    evolucija CRM-a 42,  
    funkcije CRM-a 43,  
    nastanak CRM 41,
- cross-selling 165
- činitelji koji utječu na donošenje etičkih odluka 104
- činitelji vezani uz ponudu 27
- činitelji vezani uz potrošače 28
- diferencijacija 85
- diferencijacija ponude 158
- dimenzije osobnosti marke 78
- dinamičko kontinuirano inoviranje 59
- diskontinuirano inoviranje 60
- dodana vrijednost - *added value* 67
- domene poslovne etike 100
- društvena odgovornost potrošača 112
- društveno odgovorno poslovanje 88
- ekološki prihvatljiv proizvod 114
- ekonomska odgovornost 90
- etička klima 99
- etička načela – primjena 100
- etička odgovornost 91
- etičke dimenzije kod odluka marketing miksa 101
- etičke dvojbe 97
- etički kodeks 105
- etična ili neetična odluka 106
- etično ili neetično ponašanje 98
- etičnost poslovanja 99,  
    poslovanje na načelima etike 100
- etika 97
- etika u marketingu 100
- European Quality Award* 66
- financiranje tehnoloških rješenja 57
- fragmentirano tržište 51
- Gauseovo načelo 50
- generiranje ideja 180
- holistički pristup 74
- HoReCa sustav 188
- Hrvatska kvaliteta* 66
- identifikacija procesa za unapređenje 71
- imidž 77
- implementacija rezultata analize 72
- inercijska odanost 35

- informiranje potrošača o mogućnostima zaštite 121,  
     ambalaža i etiketa kao izvor informacija 122,  
     izvori informacija 122,
- interaktivnu marketing-strategija 94
- Interbrand,  
     *Business Week* ljestvica jakih marki 83
- interdisciplinarna istraživanja 157
- iskorištavanje zadovoljstva potrošača 119
- ISO 9000 standard 65
- ISO standard 14000 114
- isporuka vrijednosti 17
- izvorište vrijednosti tržišnom subjektu 24
- Izvorno hrvatsko* 66
- kaizen* 65
- ključna vrijednost znanje i iskustvo 20
- kombinirana strategija 82
- komuniciranje s tržištem ekoloških proizvoda 115
- komunikacijska sredstva 191
- konflikt interesa 97
- konkurenti 161
- kontakt točke 46
- kontinuirano inoviranje 59
- kontinuirano unapređenje 69
- kontrola gotovih proizvoda 64
- kontrola marketinške aktivnosti 212,  
     nove tendencije 213,  
     sustav kontrole 213,  
     važnost 212,
- konzumerizam 118,  
     činitelji razvoja konzumerizma 120,  
     definicija konzumerizma 118,  
     karakteristike konzumerizma 118,  
     širenje konzumerizma 119,
- kuća marki 82
- kvaliteta i cijena – odnos 183,  
     korelacija cijene i kvalitete 183
- latentna odanost 35
- lokalno-globalni sustav marketinga 134
- makromarketinška orijentacija 133,  
     karakteristike 133
- Malcon Baldrige National Quality Award* 65
- marka 74,  
     identitet marke 77, 79  
     jaka marka 76,  
     koristi za potrošača 75,  
     koristi za tržišne subjekte 76,  
     odgovor marke 79,  
     opis marke 83,  
     osobnost marke 77,  
     povezanost marke 80,  
     proces izgradnje marke 79,  
     snaga marke 83,  
     stvaranje marke 76,  
     sustav marke 77,  
     vrijednost marke 83,  
     značenje marke 79,  
     životni ciklus marke 80,
- marketing – definicija 138
- marketing kao tehnologija 134
- marketing odnosa ili relationship marketing 15
- marketing-aspekt 62

- marketinški miks – novi elementi 139,
  - dinamično prilagođavanje 175,
- marketinški plan 203
- marketinško planiranje 202
- markom označena kuća 82
- matrična organizacija marketinga 217,
  - prednosti i nedostaci 217
- misija 204
- moral 98,
  - moralne vrijednosti 98
- moralni aspekt ponašanja 97
- mreža distributera 188
- multikanalna distribucija - prednosti (multikanalne distribucije) 187,
  - razlozi korištenja 187
- neaktivna marketing-strategija 93
- neetičko ponašanje u marketingu 106
- negativna marketing-strategija 92
- nepostojeća odanost 35
- nepravda prema potrošačima 119
- niži troškovi poslovanja 20
- nositelji interesa 138
- nova tržišta 142
- očekivanja potrošača 26
- odanost 30,
  - faze razvoja odanosti 33,
  - koristi od odanosti 37,
  - programi odanosti 36,
  - vrhunski odan potrošač 33,
  - vrste odanosti 35,
- odgovornost prema zajednici 91
- odnos s potrošačima 138
- odnosi s javnošću 192
- održivi razvitak – koncepcija 108,
  - marketing u kontekstu održivog razvitka 110,
  - održivi razvitak i hrvatsko gospodarstvo 109,
- oglašavanje – smanjenje oglašavanja 192,
  - inovativne tehnike oglašavanja 193,
  - novi načini oglašavanja 192,
  - tradicionalni svijet oglašavanja 193,
- okruženje – elementi okruženja 142,
  - povezanost okruženja 142,
  - uloge makrookruženja 143,
  - uvažavanje mikrookruženja 143
- organizacija marketinga 217
- organizacijska kultura 99
- osnovna prava potrošača 123,
  - osnovna prava potrošača u Hrvatskoj 125
- paradigma ponašanja 157
- pet dimenzija definiranja novog proizvoda 58
- poimanje CRM-a nije jednoobrazno 40
- potrebe i želje 152,
  - informacije o potrebama 153,
  - prilagođavanje potrebama i željama 176,
  - upravljanje potrebama 153,
- pozicioniranje 166
- poznavanje 85
- pravna odgovornost 90
- prepreke za prelazak 31
- prilagođavanje tržištu 218
- prilagođena ponuda 25



- primarne interesne skupine 89  
 proaktivni marketing 157  
 proaktivni pristup 135  
 proaktivna marketing strategija 94  
 proces umrežavanja 20  
 procesi osvajanja i zadržavanja  
 potrošača 23  
 programi poticanja učestalijeg  
 kontakta 36  
 programi stvaranja članstva 37  
 programi stvaranja veza 36  
 programske aplikacije za prikupljanje  
 i obradu podataka 46  
 proizvod plus 74  
 proizvodni portfelj 180  
 pružanje usluga i potpore potrošačima  
 43  
 rast kroz inovacije 81  
 rast kroz postojeće potrošače 81  
 rast kroz produljenje linije proizvoda  
 81  
 razmišljanje o procesima 139  
 razvijanje znanja o potrošačima 18  
 razvitak dugoročnih odnosa 18  
 razvoj novog proizvoda 179  
 reaktivna marketing-strategija 93  
 relevantnost 85  
 repozicioniranje 165  
 Rezolucija UN 39/248 od 1985 123  
 segmenti potrošača u odnosu prema  
 stavu o ekologiji 112  
 sekundarne interesne skupine 89  
 selektivni tržišni pristup 166  
 situacijska analiza 207  
 smanjivanje nepotrebnog 70  
 smanjivanje odstupanja 69  
 smanjivanje vremena 69  
 specijalizirana tržišta 51  
 statistička kontrola kvalitete 65  
 strategija bolje 29  
 strategija brže 29  
 strategije bliže 29  
 strategije stvaranja vrijednosti 29  
 stvaranje vrijednosti 138  
 SWOT analiza 207,  
     izazovi u provođenju (swot)  
     208,  
     kvaliteta izrade (SWOT  
     analize ) 209,  
     provođenje (SWOT analize)  
     208  
 širenje inovacija 55  
 tehnološke promjene 53  
 timsko djelovanje 162  
 TQM - *Total Quality Management* 62  
 tradicionalni marketing-pristup 15  
 trendovi u razvoju 135  
 tržišta orijentirana na količine 52  
 udruge potrošača u Hrvatskoj 126  
 unapređenje prodaje 191  
 upravljanje ekološkim marketingom  
 116  
 upravljanje odnosima s potrošačima  
 - CRM 40  
 usmjerena strategija 154  
 uspješno upravljanje 162  
 usporedba s najboljima –  
*benchmarking* 70  
 uvažavanje potrošača 179  
 uvažavanje uloge potrošača 119  
 visokodiferencirani marketinški  
 pristup 158  
 vjernost potrošača 19 *vidi i* odanost  
 vremenska i prostorna dimenzija  
 marketinga 111  
 vrhunska odanost 35  
 vrhunski odan potrošač 33

- vrijednost proizvoda 183
- zadovoljstvo – aspekti 27,
  - činitelji stvaranja zadovoljstva 27,
  - kumulativni pristup 27,
  - program zadovoljstva potrošača 68,
  - transakcijski pristup 27
- zadovoljstvo 31
- zaštita potrošača - podizanje spoznajne osnove o mogućnosti zaštite potrošača 122,
  - ciljevi i mjere politike zaštite potrošača u Hrvatskoj 127,
  - europski centri za zaštitu potrošača 124,
  - nacionalni program zaštite potrošača 125,
  - strategija politike zaštite potrošača u EU 124
- zeleni potrošač 112

# BILJEŠKE O AUTORIMA

Bruno Grbac je profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Rođen je u Rijeci 1949. godine. Diplomirao je i magistrirao na Ekonomskom fakultetu Rijeka. Doktorirao iz područja marketinga 1991. godine.

Radio je na poslovima analitičara tržišta u riječkoj *Luci* i kao suradnik u državnoj upravi. Bio je član Nadzornog odbora tvrtke *Istravino* kao predstavnik Ministarstva poljoprivrede i šumarstva Republike Hrvatske, te član i predsjednik Nadzornog odbora tvrtke *Liburnia riviera hoteli* kao predstavnik Hrvatskog fonda za privatizaciju.

Boravio je u više navrata u inozemstvu u svrhu obavljanja znanstvenih istraživanja. Dobitnik je Fulbrightove nagrade koju je koristio 1996. godine na John Carroll University (SAD).

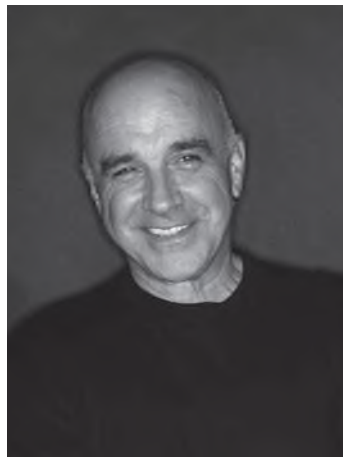
Svoj znanstveni interes koncentrirao je na izučavanje mikro i makro trendova u marketinškom okruženju, na istraživanje interaktivnosti procesa tranzicije, te operacionalizaciji tržišne orijentacije gospodarskih i drugih subjekata. Voditelj je i istraživač na međunarodnim znanstvenim projektima Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa. Od 2007. g. voditelj je znanstvenog projekta MZOŠ *Strateški marketing – stvaranje identiteta konkurentskog gospodarstva*. Rezultate istraživanja objavljivao je u znanstvenim časopisima *Journal of Public Policy & Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of East-West Business*, *Journal of Managerial Issues*, te drugim časopisima.

Do sada je kao urednik, samostalno ili u suautorstvu, objavio 14 knjiga, a među ostalima: *Marketing – koncepcija, imperativ, izazov* (2005.), *Osvajanje ciljnog tržišta* (2005.), *Identitet marketinga* (2006.), *Načela marketinga* (2007.), *Marketingo planiranje – preduvjet uspješnog razvoja* (2007.), *Prikupljanje i uporaba tržišnih informacija – kako prepoznati mogućnosti na tržištu?* (2007.), *Realizacija poslovne ideje – od ideje do proizvoda/usluge* (2007.), *Znanje o potrošačima – odrednica ostvarivanja konkurentске prednosti* (2007.).

Sudionik je više desetaka međunarodnih znanstvenih skupova, inicijator i organizator okupljanja znanstvenika i stručnjaka iz područja marketinga na skupovima pod nazivom *Marketing and Development* i *Marketing forum*, te XX. kongresa CROMAR-a.

Višegodišnji je dopredsjednik CROMAR-a – Zajednice udruga za marketing Hrvatske, i predsjednik Društva za marketing Rijeka, te član uređivačkog odbora znanstvenog časopisa *Tržište*.

Član je AMA – Macromarketing Special Interest Group, The Academy of Marketing Science, CROMAR-a i Društva ekonomista Hrvatske.



Prof. dr. sc. Bruno Grbac

grbac@efri.hr  
oliver.efri.hr/~grbac  
+ 385 (0) 51 355-145



Mr.sc. Jasmina Dlačić

jasmina.dlacic@ri.t-com.hr

+ 385 (0) 51 355169

Jasmina Dlačić asistentica je na kolegijima iz područja marketinga na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci.

Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Rijeka te magistrirala 2005. g. na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani na temu *Orijentacija prema potrošačima u hrvatskim poduzećima*. Znanstveni interes vezan je za područje marketinga i ponašanje potrošača. Iz navedenih područja objavila je i 8 znanstvenih radova te 12 poslovnih slučajeva. Bila je uključena u nekoliko međunarodnih znanstvenih projekata pod pokroviteljstvom Ministarstva obrazovanja, znanosti i športa (MZOS). Trenutno je pod pokroviteljstvom MZOS-a angažirana kao istraživač na međunarodnom znanstvenom projektu *Strateški marketing – stvaranje identiteta konkurentskog gospodarstva*.

Pohađala je Second Summer school for Doctoral Students u Sozoplu, Bugarska (Faculty of Economics and Business Administration Sofia University St. Kliment Ohridski). Usavršavala se na više radionica iz unapređenja kvalitete nastave, među kojima se ističu *Aktivno učenje za kritičko mišljenje u visokoškolskoj nastavi* (Forum za slobodu odgoja i Sveučilište u Rijeci), programi INIOS – *Inicijalno osposobljavanje visokoškolskih nastavnika za rad u nastavi* i *Primjena statističkih metoda u stručnom i znanstvenom radu visokoškolskih nastavnika* (Universitas). Svoje usavršavanje produbila je u korištenju poslovnih slučajeva u nastavnom procesu na radionicama *Utilizing Business Cases for Effective Teaching* (Sveučilište u Rijeci, FET Mijo Mirković) te *The Case Method for Management Education Seminar* (ZSEM). Sudjelovala je u više tečajeva u organizaciji Carneta, među kojima se ističu *Principi prezentacijske komunikacije i korištenje suvremenih prezentacijskih tehnologija*, *Pretraživanje online baza podataka* te *Izrada online tečaja pomoću WebCT-a*.

Sudjelovala je u nekoliko projekata za potrebe Sveučilišta u Rijeci kao što su *Partners in Learning* (voditelj tima *Marketing i PR*) u suradnji sa *Microsoftom* te kao član Povjerenstva za izradu marketinške strategije Sveučilišta u Rijeci. Član je organizacijskog odbora za više znanstvenih i stručnih skupova kao što su *Marketing forum* (1 i 2), *Međunarodni marketing forum*, *Marketing i razvoj* te XX. kongres CROMAR-a. Članica je Universitas i CROMAR-a.

Ivana First je asistentica na Katedri za marketing na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Rođena je u Rijeci, 1978. godine. Diplomirala je na Sveučilištu u Rijeci, a magistrirala na Sveučilištu u St. Gallenu u Švicarskoj na temu *Upravljanje markama i korisnost isticanja zemlje porijekla pri osvajanju međunarodnog tržišta*. Također je paralelno stekla i međunarodnu titulu CEMS Master in International Management. Trenutačno je na doktorskom studiju na Sveučilištu u St. Gallenu, gdje piše disertaciju na temu *Međukulturalno brandiranje*. Područje istraživačkog interesa općenito je vezano za upravljanje markom i međunarodni marketing.



Mr.sc. Ivana First  
ifirst@efri.hr  
+385 (0) 51 355 169

Boravila je u više navrata u inozemstvu i to na studentskim praksama u tvrtki *Silca-Unican-Elzett* u Budimpešti, Mađarska, 2001./2002. godine, i u tvrtki *Siemens VDO* u Frankfurtu, Njemačka, 2004., godine, te na studijskom boravku na University of St. Gallen u Švicarskoj i Stockholm School of Economics u Švedskoj. Objavljuje radove u međunarodno priznatim časopisima kao što su *Business Strategy and Environment*, *Tržište* i slično. Aktivni je sudionik znanstvenih i stručnih skupova, među kojima se ističe sudjelovanje na konferenciji *Thought Leaders International Conference on Brand Management* u Birminghamu (Velika Britanija) i *Conference on Research in Marketing* u Ahmedabadu (Indija). Kao autor i koautor objavila je 7 znanstvenih radova i 9 obrada slučaja.

Uključena je u međunarodni istraživački rad i u sklopu projekata Ministarstva znanosti obrazovanja i športa od 2001. godine, a trenutačno na projektu *Strateški marketing – stvaranje identiteta konkurentskog gospodarstva*. Sudjelovala je u nekoliko stručnih projekata u suradnji s institucijama kao što su Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France i Sveučilište u Rijeci, te tvrtkama kako kao što su *UBS bank*, *Abegglen consulting* i *Elkotech*, i to u funkciji koordinatora i voditelja tima, te osobe zadužene za istraživanje tržišta i strategiju marketinga.

Članica je udruga Universitas i CROMAR, te od 2006. godine članica predsjedništva Društva za marketing Rijeka. U sklopu navedenih udruga aktivno je sudjelovala u organizaciji nekoliko skupova pod nazivom *Marketing Forum*, *Marketing Development*, XX. kongres CROMAR-a, *Boje marketinga* i *Marketer marketerima*.



Bruno Grbac je redoviti profesor u trajnom zvanju na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Svoj znanstveni interes koncentrira na izučavanje trendova u marketinškom okruženju, interaktivnost procesa tranzicije i marketinga, tržišno orijentirane subjekte i metriku marketinga. Višegodišnji je voditelj i istraživač na projektima Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa. Rezultate istraživanja objavljuje u međunarodno priznatim znanstvenim časopisima. Autor je i urednik 14 knjiga i aktivni sudionik više desetaka međunarodnih znanstvenih skupova.



Jasmina Dlačić je asistentica na kolegijima iz područja marketinga na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Rijeci te magistrirala na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani. Znanstveni interes vezan je za područje marketinga i ponašanje potrošača. Iz navedenih područja objavila je 8 znanstvenih radova i 12 poslovnih slučajeva. Usavršavala se na više radionica iz unapređenja kvalitete nastave i nastavnog procesa. Aktivno je sudjelovala u radu te organizaciji nekoliko stručnih i znanstvenih skupova.



Ivana First je asistentica na Katedri za marketing na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Magistrirala je na Sveučilištu u St. Gallenu u Švicarskoj, gdje je trenutno i na doktorskom studiju. Područje istraživačkog interesa vezuje uz upravljanje markom i međunarodni marketing, a tema doktorske disertacije je *Međukulturalno brandiranje*. Aktivna je sudionica znanstvenih i stručnih skupova u zemlji i inozemstvu, te je kao autor ili koautor objavila 7 znanstvenih radova i 9 poslovnih slučajeva. Članica je predsjedništva Društva za marketing Rijeka.

#### Iz recenzija

Posve je jasno kako je čitav niz poslovnih, a prije svega marketinških odluka poduzeća teško i rizično provesti ukoliko se prethodno ne poznaje teorija i praksa marketinga. Zbog toga, a posebno još ukoliko imamo u vidu postojanje sve veće i jače konkurencije na tržištu, marketing se postavlja kao nužan imperativ i podloga za oblikovanje poslovne politike poduzeća. Naravno, zadaće marketinga razlikuju se u pojedinim poduzećima, što ponajviše ovisi o prirodi djelatnosti koje obavljaju, njihovoj veličini, proizvodnom programu, itd. Autori udžbenika *Trendovi marketinga* u svojoj knjizi na znanstveno argumentiran i praktički potkrijepljen način ukazuju na nužnost primjene marketinga u našim poduzećima i putove njegove implementacije sukladno najnovijim trendovima njegovog razvoja.

Dr. sc. Aleksandar Bazala, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu

Djelo je od neobično velike važnosti za današnji gospodarski trenutak Republike Hrvatske budući da marketing treba bitno pridonijeti i povećanju učinkovitosti poslovanja gospodarskih subjekata, dostizanjem kvantitativnih (povećanje udjela na tržištu, dobiti i sl.) i kvalitativnih (nove tehnologije, nove metode menadžmenta i sl.) ciljeva koji su u funkciji razvitka gospodarskih subjekata. U ovoj knjizi, a to nosi i njezin naslov, autori su se upustili u prikazivanje najnovijih trendova u marketingu, što se osobito odnosi na razvoj partnerskih odnosa, kontinuirano inoviranje, te društveno odgovorni marketing. Autori su se uistinu potrudili da uspoređujući teoriju i praksu razvijanja marketing-koncepcije u razvijenim tržišnim ekonomijama i situacije u Republici Hrvatskoj predmetnu materiju maksimalno moguće približe krajnjem čitatelju.

Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Osijeku

ISBN 978-953-7773320-0



9 789537 133200