

**SVEUČILIŠTE U LJUBLJANI  
EKONOMSKI FAKULTET**

**MAGISTARSKI RAD**

**JASMINA DLAČIĆ**

SVEUČILIŠTE U LJUBLJANI  
EKONOMSKI FAKULTET

MAGISTARSKI RAD

**ORIJENTACIJA PREMA POTROŠAČIMA U HRVATSKIM  
PODUZEĆIMA**

Ljubljana, rujan 2005.

JASMINA DLAČIĆ

## IZJAVA

Študentka Jasmina Dlačić izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Vesne Žabkar in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.09.2005.

Podpis: \_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

Popis slika .....	I
Popis grafikona.....	I
Popis tablica .....	I
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMATIKA I SVRHA MAGISTARSKOG RADA .....	1
1.2. CILJ MAGISTARSKOG RADA .....	3
1.3. METODE RADA .....	3
<b>2. TRŽIŠNA ORIJENTACIJA PODUZEĆA.....</b>	<b>4</b>
2.1. TEMELJI TRŽIŠNE ORIJENTACIJE .....	4
2.1.1. Definiranje tržišne orijentacije .....	4
2.1.2. Model tržišne orijentacije.....	7
2.2. PROVOĐENJE TRŽIŠNE ORIJENTACIJE .....	10
<b>3. ORIJENTACIJA PREMA POTROŠAČIMA.....</b>	<b>13</b>
3.1. DEFINIRANJE ORIJENTACIJE PREMA POTROŠAČIMA.....	13
3.1.1. Polazišta orijentacije prema potrošačima.....	13
3.1.2. Konkurentske prednosti orijentacije prema potrošačima .....	17
3.2. IMPLEMENTACIJA ORIJENTACIJE PREMA POTROŠAČIMA.....	22
3.2.1. Odnos menadžmenta u procesu implementacije.....	22
3.2.2. Uloga zaposlenika u procesu implementacije.....	29
<b>4. ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA U POSLOVANJU PODUZEĆA .....</b>	<b>35</b>
4.1. STVARANJE ZADOVOLJSTVA POTROŠAČA.....	35
4.1.1. Koncept zadovoljstva potrošača .....	35
4.1.2. Zadovoljstvo zaposlenika i njihov utjecaj na potrošače .....	41
4.2. ISTRAŽIVANJE I UNAPRJEĐENJE ZADOVOLJSTVA POTROŠAČA.....	44
4.2.1. Stvaranje baze znanja o potrošačima.....	44
4.2.2. Upravljanje odanošću potrošača.....	51
<b>5. ISTRAŽIVANJE ORIJENTACIJE PREMA POTROŠAČIMA U HRVATSKIM ...</b>	<b>59</b>
<b>PODUZEĆIMA .....</b>	<b>59</b>
5.1. PLAN ISTRAŽIVANJA .....	59
5.1.1. Konceptualni model .....	60
5.1.2. Hipoteze istraživanja.....	61
5.1.3. Metodologija istraživanja .....	62
5.1.3.1. Operacionalizacija varijabli.....	62
5.1.3.2. Postupak sakupljanja podataka.....	66
5.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	67
5.2.1. Struktura uzorka.....	67
5.2.2. Provjera hipoteza .....	73
<b>6. RASPRAVA O REZULTATIMA.....</b>	<b>82</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>85</b>
<b>8. LITERATURA .....</b>	<b>88</b>
<b>PRILOZI</b>	
Englesko-hrvatski rječnik korištenih pojmova	

## Popis slika

Slika 1. Model tržišne orijentacije.....	9
Slika 2. Elementi provođenja tržišne orijentacije.....	12
Slika 3. Činitelji koji utječu na zadovoljstvo potrošača.....	40
Slika 4. Činitelji utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika.....	42
Slika 5. Činitelji utjecaja na odanost potrošača.....	57
Slika 6. Konceptualni model istraživanja.....	60

## Popis grafikona

Grafikon 1. Osnovna djelatnost.....	67
Grafikon 2. Prodaja kupcima.....	67
Grafikon 3. Broj djelatnika poduzeća.....	68
Grafikon 4. Prosječni rast jedinične prodaje u zadnje 3 godine.....	68
Grafikon 5. Prosječni porast profita u zadnje 3 godine.....	69
Grafikon 6. Broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina.....	69
Grafikon 7. Postotak prodaje od novih proizvoda u zadnjih 5 godina.....	70
Grafikon 8. Postotak prodaje od novih tržišta na koja je poduzeće ušlo u zadnjih 5 godina...	71
Grafikon 9. Postotak sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju.....	71
Grafikon 10. Godine starosti poduzeća.....	72
Grafikon 11. Postotak prodaje od stalnih potrošača.....	72

## Popis tablica

Tablica 1. Pristupi kod definiranja tržišne orijentacije.....	6
Tablica 2. Operacionalizacija varijabli.....	65
Tablica 3. Rezultati faktorske analize subskala orijentacije prema potrošačima.....	74
Tablica 4. Deskriptivni podaci, pouzdanost i korelacije među skalama orijentacije prema potrošačima.....	75
Tablica 5. Dimenzije orijentacije prema potrošačima po poduzećima s različitim prosječnim jediničnim rastom prodaje u zadnje 3 godine.....	75
Tablica 6. Dimenzije orijentacije prema potrošačima po poduzećima s različitim prosječnim porastom profita u zadnje 3 godine.....	76
Tablica 7. Korelacije broja novih proizvoda u zadnjih 5 godina s nekim opisnim varijablama poduzeća te dimenzijama skale orijentacije prema potrošačima.....	77
Tablica 8. Korelacija broja novih proizvoda u zadnjih 5 godina i sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju koristeći djelatnost poduzeća kao kontrolnu varijablu.....	78
Tablica 9. Korelacije postotka od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina s nekim opisnim varijablama poduzeća te dimenzijama skale orijentacije prema potrošačima.....	78
Tablica 10. Korelacije postotka od novih tržišta u zadnjih 5 godina s nekim opisnim varijablama poduzeća te dimenzijama skale orijentacije prema potrošačima.....	79
Tablica 11. Dimenzije orijentacije prema potrošačima po poduzećima s različitim brojem zaposlenika.....	79
Tablica 12. Dimenzije orijentacije prema potrošačima prema osnovnoj djelatnosti.....	80
Tablica 13. Dimenzije orijentacije prema potrošačima po skupinama kojima poduzeće prodaje proizvode.....	81
Tablica 14. Korelacije sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju s nekim opisnim varijablama poduzeća te dimenzijama skale orijentacije prema potrošačima.....	81

# 1. UVOD

## 1. 1. PROBLEMATIKA I SVRHA MAGISTARSKOG RADA

U uvjetima nove ekonomije znanje postaje temeljni resurs poduzeća. Učinkovita upotreba znanja postaje nužna pretpostavka budućnosti uspješnih poduzeća. U suvremenoj turbulentnoj okolini znanje o potrošačima predstavlja konkurentsku prednost poduzeća. Tržišno orijentirana poduzeća kao jedan od činitelja poslovanja posjeduju orijentiranost na potrošače<sup>1</sup>. U centru interesa takvih poduzeća je zadovoljavanje potreba i želja potrošača koje se ostvaruje pored ostaloga i prikupljanjem te raspoređivanjem informacija unutar poduzeća. Na tim osnovama znanje o potrošačima predstavlja jednu od temeljnih odrednica orijentacije prema potrošačima.

Orijentacija prema potrošačima predstavlja skup vrijednosti poduzeća i njegovih zaposlenika koje u prvi plan stavljaju potrošača i njegove potrebe (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 28). Potrebe i želje potrošača nisu stalna veličina već se mijenjaju njihovim zadovoljavanjem, ali i aktivnostima konkurentskih poduzeća. Navedeno uvjetuje da se potrebe i želje potrošača neprestano prate i proučavaju. U tu svrhu poduzeća provode istraživanja raznim metodama kao što su povijesna metoda, metode promatranja, metode ispitivanja ili eksperimentalne metode. Često se u cilju upoznavanja potrošača održavaju redoviti godišnji susreti s njima posebno kada se radi o proizvodnoj potrošnji. Za ostvarivanje uspjeha također je bitno uočavanje promjena kod konkurencije te sagledavanje njihovog utjecaja na poslovanje poduzeća. Iz tog razloga pojedini autori (Narver, Slater, 1990, Kohli, Jaworski, 1990) u svojim radovima uočavaju potrebu sakupljanja i analize i te vrste informacija.

Poduzeća svoje poslovanje i odluke temelje na prikupljenim podacima. Time se stvara baza znanja o potrošačima. Sakupljanje podataka o potrebama i željama potrošača ne smije biti samo sebi svrha. Njihov cilj je zadovoljavanje potreba potrošača te povećanje njihovog zadovoljstva. Dakle, s jedne strane imamo potrošača, koji je u centru poslovanja poduzeća i od kojih se prikupljaju podaci. Dok s druge strane, imamo znanje o potrošačima koje se upotrebljava za unapređenje poslovanja i prilagodbu proizvoda/usluga potrebama potrošača. Između tih dviju dimenzija postoji interakcija kojom se postiže zadovoljstvo te dostavlja veća vrijednost potrošačima.

Organizacijska struktura i kultura poduzeća utječu na reakciju poduzeća odnosno njegovih zaposlenika. One također uvjetuju i način iskorištavanja prikupljenih podataka. Cjelokupni proces reakcije poduzeća započinje prikupljanjem informacija s tržišta o potrošačima te analizom konkurenata. Nastavlja se s prenošenjem i raspoređivanjem tako sakupljenih podataka unutar poduzeća. Reakcija zaposlenika na dobivene podatke ovisi o organizacijskoj kulturi poduzeća. Iz navedenog proizlazi da orijentacija prema potrošačima predstavlja dio organizacijske kulture poduzeća (Appiah-Adu, Singh, 1998). Da bi se održala, ona se mora

---

<sup>1</sup> Customer orientation engl. orijentacija prema kupcima. Smatra se da je riječ potrošač (osoba koja koristi proizvod/uslugu) primjerenija za potrebe ovog rada zbog toga što obuhvaća širi pojam od riječi kupac (osoba koja kupuje). Teorijska definicija pojma potrošač glasi: "potrošač je subjekt (osoba, domaćinstvo ili pravna osoba) koja pribavlja neko dobro (proizvod/uslugu) jer ga smatra prikladnim za podmirenje vlastite potrebe" (Rocco et al, 1993, str. 344). Odnosno osoba ili poduzeće koje kupuje i koristi proizvode i usluge (Ivanovic, Collin, 2003, str. 55) te se "... pojam [potrošač] upotrebljava da bi označio kupca, donositelja odluke kao i krajnjeg korisnika" (Bennett, 1998, str. 59). Dok je kupac osoba koja u dućanu, prodavaonici ili bilo kojoj drugoj situaciji gdje se roba nudi na prodaju bira, procjenjuje i donosi odluku da kupi robu (Rocco et al., 1993, str. 226). Zato će se u radu koristiti pojam orijentacija prema potrošačima.

prilagođavati i mijenjati sukladno prilikama na tržištu odnosno promjenjivim potrebama potrošača. Na njezino provođenje u velikoj mjeri utječe menadžment poduzeća (Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003). Menadžment mora biti inicijator, mora voditi i nadgledati cjelokupni proces. Nadalje, on treba biti predvodnik te poticati i usmjeravati orijentaciju prema potrošačima. Smatra se da su uspješnija ona poduzeća čiji menadžment u realizaciji orijentacije prema potrošačima ima aktivnu ulogu.

Menadžment poduzeća se javlja kao inicijator, ali ključni činitelj procesa provođenja orijentacije prema potrošačima su zapravo zaposlenici poduzeća koji aktivno provode orijentaciju prema potrošačima. Bez njihove uključenosti i najkvalitetnije osmišljeno provođenje prijenacije prema potrošačima neće dati rezultate. Iz tih razloga u toku cijelog procesa provođenja posebnu važnost ima zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenici zadovoljni radnim mjestom i međusobnim odnosima u poduzeću svoje zadovoljstvo izražavaju kroz ponašanje prema izvršavanju radnih zadataka te u odnosu prema potrošačima. Na taj način se osigurava izgradnja čvršćih i dugotrajnijih veza s potrošačima (Reichheld, 1996a). Dakle, za uspješnu implementaciju orijentacije prema potrošačima potreban je tržišno usmjereni menadžment, ali bez zadovoljnih zaposlenika proces se ne može ostvariti.

Poduzeće istražuje, prati i pokušava saznati potrebe i želje potrošača. Ispunjava ih u okviru svojih mogućnosti uz pomoć zadovoljnih zaposlenika stvarajući zadovoljne potrošače. Reakcije poduzeća na promjene potreba, prilagođavanje proizvoda i/ili usluga zahtjevima potrošača samo su neki od elemenata koji utječu na ukupno zadovoljstvo potrošača. Može se reći da je ukupno zadovoljstvo zbir zadovoljstava koje potrošač doživi u interakciji s poduzećem, te zadovoljstvo svim popratnim uslugama koje se vežu za poduzeće (Garbarino, Johnson, 1999). Iz tih razloga ispitivanje ukupnog zadovoljstva potrošača je također važno. Potrebno je znati početnu razinu zadovoljstva kako bi se moglo u svakoj ponovnoj interakciji s potrošačima tu razinu zadovoljstva unaprijediti. Ako nije poznata početna razina tada nije moguće niti spoznati napredak u razvoju odnosa prema potrošačima.

Korištenje, upotreba ili posjedovanje proizvoda pojedinog poduzeća potrošaču treba pružiti veću vrijednost od proizvoda konkurencije. Konstantnim pružanjem veće vrijednosti poduzeće potiče zadovoljstvo potrošača. U svakoj ponovnoj interakciji s njima poduzeće treba težiti povećavanju razine zadovoljstva potrošača. Povećavanjem zadovoljstva postiže se zadržavanje postojećih potrošača te pozitivno utječe na njihovu odanost. Privlačenje novih potrošača iziskuje puno više sredstava nego zadržavanje postojećih (Reichheld, Sasser, 1990) pa se može zaključiti da povećavanjem broja odanih potrošača poduzeće smanjuje svoje troškove te pozitivno utječe na dobit.

Postoji razlika između stalnih i odanih potrošača. Ponekad se potrošači osjećaju zarobljenim od strane poduzeća i bez mogućnosti izbora. Takvi potrošači ponavljaju svoje kupnje proizvoda/usluga poduzeća te postaju stalni potrošači ali ne svojom voljom. Da postoji alternativa oni bi je istog trena odabrali. Kod odanih potrošača situacija je drukčija. Oni ponavljaju kupnje ali je to stvar njihovog izbora. Njihove karakteristike su učestalo ponavljanje kupnje, davanje preporuka vezanih uz poduzeće i njegove proizvode/usluge drugima (obitelj, rodbina, prijatelji) te imunost na napore konkurencije (Griffin, 1997). Stvarajući odane potrošače poduzeće pozitivno utječe na dobit u budućnosti. Dolazi do potrebe manjeg ulaganja u privlačenje novih potrošača jer u velikoj mjeri to čine njegovi odani potrošači. Odani potrošači kupuju veće količine i više različitih proizvoda iz ponude poduzeća, njihove ponovljene kupnje su učestalije te su manje cjenovno osjetljivi (Hill, Alexander, 2003) te i na taj način utječu na dobit. Ulaganja u stvaranje odanih potrošača su nužna. Ne treba očekivati da će se odanost kod potrošača sama od sebe stvoriti. Stoga, iako su

troškovi poticanja odanosti kratkoročno veći, u budućnosti oni predstavljaju bolji izbor za poduzeće.

Svrha ovog rada je da se empirijskim istraživanjem utvrdi utjecaj i potreba pridavanja značaja usmjerenosti poslovanja prema potrošačima u poslovanju poduzeća. Navedeno će se istražiti na uzorku hrvatskih poduzeća.

U radu će se provjeriti hipoteza da poslovanje koje je usmjereno prema potrošačima postaje temelj razvoja uspješnih poduzeća i osnova ostvarivanja konkurentske prednosti.

Pored osnovne hipoteze postavljene su i dvije pomoćne hipoteze:

- ❖ prva, orijentacija prema potrošačima utječe na stvaranje znanja o potrošačima tj. potiče istraživanje potreba i želja potrošača te praćenje promjena u marketing okruženju te
- ❖ druga, poduzeće na osnovu prikupljenih i obrađenih podataka s tržišta definira svoju ponudu kojom teži stvaranju zadovoljnih potrošača.

## 1.2. CILJ MAGISTARSKOG RADA

Cilj rada je izvršiti kritičku analizu orijentacije prema potrošačima obradom sekundarnih informacija i testirati na uzorku hrvatskih poduzeća teoretske postavke orijentacije na potrošače.

U tu svrhu postavljeni su i pomoćni ciljevi koji su vezani za:

- analizu teoretskih postavki orijentacije na potrošače,
- utvrđivanje prednosti i ograničenja orijentacije na potrošače,
- utvrditi utjecaj orijentacije na potrošače na zadovoljstvo i odanost potrošača,
- utvrditi činitelje koji determiniraju orijentaciju na potrošače u hrvatskim poduzećima,
- vrednovati utjecaj pojedinih činitelja na ostvarivanje uspjeha hrvatskih poduzeća.

## 1.3. METODE RADA

Teorijska analiza poduprijeti će se spoznajama iz međunarodne znanstvene i stručne literature, odnosno spoznajama znanstvenika i drugih autora koji su u svojim znanstvenim člancima i knjigama istraživali problematiku kojom se bavi i ovaj magistarski rad.

Proučavanjem literature, a na temelju doprinosa različitih autora oblikovat će se tvrdnje vezane uz orijentaciju prema potrošačima koje će se testirati na uzorku hrvatskih poduzeća te dokazati ili opovrgnuti postavljena osnovna i pomoćne hipoteze rada. Podaci dobiveni istraživanjem obradit će se uz pomoć statističkog programa SPSS.

U izradi predmetnog znanstvenog magistarskog rada koristiti će se više znanstvenih metoda kao što su: povijesna metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda klasifikacije, metoda anketiranja, statistička metoda te tablično i grafičko prikazivanje statističkih podataka.

Struktura znanstvenog magistarskog rada sastoji se od sedam poglavlja. U prvom poglavlju postaviti će se hipoteze rada, definirati ciljevi te metoda rada. U drugom poglavlju postavljaju se temeljni tržišne orijentacije poduzeća te će se obrazložiti proces njezine implementacije. U



trećem poglavlju definirat će se orijentacija prema potrošačima koristeći stavove najznačajnijih autora, obraditi polazišta orijentacije prema potrošačima te njezine konkurentske prednosti. U trećem poglavlju također će se obrazložiti implementacija orijentacije prema potrošačima, istaknuti važnost odnosa menadžmenta te govoriti o udjelu zaposlenika u njezinom provođenju. U četvrtom poglavlju zadovoljstvo potrošača se definira kroz proces njegovog stvaranja, ističe se utjecaj važnosti zadovoljstva zaposlenika na proces stvaranja zadovoljstva. U četvrtom poglavlju također će se obraditi značaj istraživanja te upravljanja zadovoljstvom potrošača te poticanje odanosti potrošača i utjecaj na poslovanje poduzeća. U petom poglavlju empirijski će se analizirati značajnosti orijentacije prema potrošačima na primjeru hrvatskih poduzeća. U šestom poglavlju će se raspraviti o dobivenim rezultatima te povezanosti teorijskih postavki i rezultata istraživanja. Spoznaje do kojih će se doći tijekom pisanja rada biti će predstavljene u sedmom zaključnom poglavlju rada.

## **2. TRŽIŠNA ORIJENTACIJA PODUZEĆA**

### **2.1. TEMELJI TRŽIŠNE ORIJENTACIJE**

#### **2.1.1. Definiranje tržišne orijentacije**

Tržišna orijentacija u novije doba prema većini autora predstavlja implementaciju marketing koncepta (Kohli, Jaworski, 1990, str. 1, Appiah-Adu, 1998, str. 25, Gray, et al., 1998, str. 91, Deng, Dart, 1994, str. 726, Appiah-Adu, Singh, 1998, str. 385, Lafferty, Hult, 2001, str. 93, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 29). I pored toga postavljanje temelja tržišne orijentacije nije ni lako ni jednostavno. Naime, različiti autori s različitog stajališta promatraju spomenuti fenomen. Rezultat navedenoga je više definicija istog pojma kojima su zajedničke slijedeće karakteristike (Lafferty, Hult, 2001, str. 97, Mavondo, 2000, str. 224, Day, 1994, str. 37):

1. usmjerenost na potrošače i stvaranje vrijednosti za potrošače,
2. važnost širenja znanja (informacija),
3. međufunkcionalna koordinacija marketinških aktivnosti i veza,
4. spremnost na reakciju i poduzimanje određene aktivnosti,
5. usmjerenost prema okolini i utjecajima interesnih skupina.

Definicije pojedinih autora mogu se svrstati u nekoliko skupina prema zajedničkom pristupu problemu. Tako se razlikuju (Lafferty, Hult, 2001, str. 93) slijedeći pristupi:

1. donošenja odluka,
2. tržišnih informacija,
3. ponašanje temeljeno na kulturi,
4. strateški i
5. prema potrošačima.

#### **1. pristup donošenja odluka**

Naglašava važnost širenja informacija u poduzeću o svim važnim utjecajima iz okoline i to međufunkcionalnom koordinacijom i suradnjom među odjelima uz koordinirano izvršenje odluka koje karakterizira predanost. Ističe se važnost komunikacije, koordinacije i predanosti kod implementacije tržišno orijentiranih odluka (Shapiro, 1988). Važno je napomenuti da je naglasak na ključnim potrošačima, razumijevanju snaga i slabosti konkurenata te usklađenom funkcioniranju svih dijelova poduzeća kao cjeline.

## 2. pristup tržišnih informacija

Najznačajniji autori ovog pristupa Kohli, Jaworski (1990, str. 3) odnosno Jaworski, Kohli (1993, str. 467) definiraju tržišnu orijentaciju poduzeća kao napore cjelokupnog poduzeća usmjerene u stvaranje znanja o tržištu koje se odnosi na sadašnje i buduće potrebe potrošača, raspoređivanje tog znanja horizontalno i vertikalno po poduzeću te reakciju cijelog poduzeća na informacije s tržišta. Može se reći da se tržišna orijentacija sastoji od tri elementa u poduzeću koji ju određuju tj. odnosi se na stvaranje, raspoređivanje i reakciju poduzeća na informacije s tržišta. Odnosno svrstavaju ga na operativnu ili čak taktičku razinu (Mavondo, 2000, str. 224).

U ovom pogledu se nalazi odmak od tradicionalnog shvaćanja da je cilj svakog poslovanja zadovoljiti potrošača tj. poznavati njegove potrebe i želje te ih ispunjavati te se uzimaju u obzir i konkurenti tj. snage okruženja koje mogu i utječu na poslovne rezultate poduzeća.

Day (1994, str. 28) argumentira da tržišna orijentacija u poduzeću naglašava mogućnost poduzeća da uči o potrošačima, konkurentima i drugim članovima kanala distribucije u cilju konstantnog praćenja i djelovanja na događajima i trendovima kako na sadašnjim tako i na potencijalnim tržištima. Te da su procesi sakupljanja, interpretacije i upotrebljavanja tržišnih informacija sistematičniji, promišljeniji i prednjače onima u poduzećima koja nisu tržišno orijentirana.

Autori koji su također dali svoj doprinos u postavljanju definicije tržišne orijentacije su Sigauw, Simpson, Baker (1998, str. 271) te je prema njima tržišna orijentacija skup ponašanja koje potječe od vodstva poduzeća čiji je primarni cilj prikupiti i upotrijebiti tržišne informacije u svrhu zadovoljavanja potreba potrošača kroz kontinuiranu vrhunsku učinkovitost poduzeća. Dakle, osnova tržišne orijentacije je sakupljanje i korištenje informacija da bi se zadovoljile potrebe potrošača.

## 3. ponašanje temeljeno na kulturi

Tržišna orijentacija prema Narveru i Slateru (1990, str. 21) se sastoji od tri bihevioralne komponente: orijentacije prema potrošačima, orijentacije prema konkurentima i međufunkcionalne koordinacije te od dva kriterija za odluke: dugoročnoj usmjerenosti i profitabilnosti.

Za pribavljanje informacija o potrošačima i konkurentima na ciljnim tržištima te širenje tih informacija u poduzeću je zaslužno posjedovanje orijentacije prema potrošačima i konkurentima. Dok međufunkcionalna koordinacija obuhvaća napore cjelokupnog poduzeća u stvaranju veće vrijednosti za potrošača na temelju pridobivenih informacija. Na taj način ga oni uzdižu na nivo strategije (Mavondo, 2000, str. 224).

Sve tri komponente imaju jednaku važnost te su čvrsto povezane. Može se reći da predstavljaju vrhove istostraničnog trokuta.

## 4. strateški pristup

Nivo tržišne orijentacije poduzeća je stupanj do kojega poduzeće pribavlja i iskorištava informacije od potrošača, razvija strategiju koja zadovoljava izražene potrebe te ju implementira iskorištavajući pridobivene informacije (Lafferty, Hult, 2001, str. 96 prema Ruekert, 1992).

Također se smatra da je tržišna orijentacija sistematično sakupljanje informacija o potrošačima i konkurentima, budućim i sadašnjim, sistematična analiza informacija s ciljem

razvijanja znanja o tržištu te sistematična upotreba tako pridobivenog znanja u svrhu vođenja strategija prepoznavanja, shvaćanja, stvaranja, odabira, implementacije i modifikacije (Hunt, Morgan, 1995, str. 11).

Drugi autori (Pelham, Wilson, 1999, str. 167) definiraju tržišnu orijentaciju kao aktivnosti cjelokupnog poduzeća koje su usmjerene prema razumijevanju potrošača i konkurenata s ciljem da konstantno povećavaju zadovoljstvo potrošača, a povezane su s profitabilnošću.

Tržišna orijentacija omogućava poduzeću da predvidi reakcije konkurenata i razvoj potreba na tržištu te da na temelju njih razvije nove sposobnosti kojima će priskrbiti svojim potrošačima veću vrijednost kroz dodavanje inovativnih proizvoda i usluga (Slater, 2001, str. 230).

Naglasak je na menadžmentu koji prikuplja informacije s tržišta, iskorištava ih prilagođavajući proizvode i usluge spoznajama o potrebama i željama potrošača a sve to u cilju poboljšanja poslovnih rezultata poduzeća.

#### 5. pristup prema potrošačima

Prema Deshpande, Farley, Webster (1993, str. 25) tržišna orijentacije je zapravo orijentacija prema potrošačima koju oni definiraju kao skup vrijednosti koji stavlja u prvi plan interese kupaca, dok ne isključuje potrebe drugih interesnih skupina u cilju stvaranja dugoročno profitabilnog poduzeća.

U svojim kasnijim istraživanjima Deshpande i Farley (1999b, str. 228) smatraju da je tržišna orijentacija poduzeća set međufunkcionalnih procesa i aktivnosti koje su usmjerene ka stvaranju i zadovoljavanju potrošača kroz konstantne procjene potreba.

Obje definicije zanemaruju orijentaciju prema konkurentima te smatraju da je međufunkcionalna orijentacija poduzeća zapravo neodvojivi dio orijentacije prema potrošačima koja ujedno predstavlja i kulturu poduzeća.

Navedeni pristupi i njihovi autori nalaze se strukturirani u slijedećoj tablici (Tablica 1).

Tablica 1. Pristupi kod definiranja tržišne orijentacije

Pristup donošenja odluka	Pristup tržišnih informacija	Ponašanje temeljeno na kulturi	Strateški pristup	Pristup prema potrošačima
Shapiro, 1988	Kohli, Jaworski 1990	Narver, Slater, 1990	Hunt, Morgan, 1995	Deshpande, Farley, Webster 1993
	Jaworski, Kohli, 1993	Mavondo, 2000	Pelham, Wilson, 1999	Deshpande, Farley, 1998b
	Day, 1994		Lafferty, Hult, 2001	
	Siguaw, Simpson, Baker, 1998		Slater, 2001	
	Mavondo, 2000			

Izvor: izradila autorica

Pored navedenih definicija pojavljuju se i nove koje objedinjuju odnosno na nov način sagledavaju postojeće. Tako Cadogan i Diamantopoulos (1995, str. 49) smatraju da su orijentacija prema potrošačima te orijentacija prema konkurentima odraz određene usmjerenosti koja je povezana s stvaranjem, širenjem i reakcijom na informacije s tržišta. Odnosno način na koji se provode odražava se u komponenti koju zovu mehanizam koordinacije koji podupire cjelokupni proces. Aktivnosti koje su povezane s tržišnom orijentacijom obuhvaćaju stvaranje, širenje i reakciju na informacije s tržišta koje su usmjerene prema potrošačima i konkurentima. Navedene aktivnosti zahtijevaju intra i inter funkcionalnu koordinaciju te poduzeća koja posjeduju efikasan mehanizam koordinacije.

Razmatranje definicija tržišne orijentacije dovodi do zaključka da je u centru poslovanja i dalje potrošač te zadovoljavanje njegovih potreba i želja. Za navedeno se koriste informacije s tržišta koje se moraju širiti po poduzeću da bi se stvorila veća vrijednost za potrošače na temelju informacija koje su dobivene. Pri čemu u tom procesu trebaju sudjelovati svi odjeli poduzeća. Informacije koje se prikupljaju moraju uključivati i informacije o konkurentima i drugim interesnim skupinama na tržištu jer o njihovoj reakciji i djelovanju na tržištu uvelike ovisi kako će poduzeće reagirati na dobivene informacije. O tome koji su sve moderatori koji utječu na tržišnu orijentaciju poduzeća govori se u slijedećem poglavlju kod predstavljanja modela tržišne orijentacije.

### **2.1.2. Model tržišne orijentacije**

Neovisno s kog gledišta promatramo tržišnu orijentaciju neminovno je da je svojstvena poduzeću te da se zbog takve orijentacije pojedina poduzeća razlikuju od drugih. Također autori su ispitali posljedice tržišne orijentacije te se može zaključiti da ona utječe na uspješnost poduzeća kao i na neke druge varijable poslovanja.

Tržišna orijentacija ne djeluje u jednakoj mjeri u svim granama djelatnosti. Navedeno ovisi o različitim moderatorima koji utječu na njezinu manifestaciju na poslovanje poduzeća, ali neminovno je da ona poduzeća koja posjeduju tržišnu orijentaciju imaju bolje poslovne rezultate od drugih. Tako dolazimo do zaključka da postoje različiti činitelji koji utječu na njezinu implementaciju, ali i postoje različiti moderatori koji utječu na njezine efekte na poslovanje poduzeća.

Prema razmišljanjima autora Kohli, Jaworski (1990) i Jaworski, Kohli (1993) razlikuju se tri skupine činitelja koji iz poduzeća potiču ili sprečavaju provođenje tržišne orijentacije. Tako navedeni autori razlikuju činitelje:

1. visokog (top) menadžmenta – njihovi naponi i poticanje zaposlenika (Andreassen, 1994, str. 17), pozitivni stavovi te sklonost prihvaćanju rizika kod uvođenja novih proizvoda i/ili usluga uvelike određuju sam početak implementacije tržišne orijentacije. Bez njihovog angažmana sami zaposlenici sporadično, ovisno o svom nahodjenju i stavovima primjenjuju tržišnu orijentaciju;
2. dinamike među odjelima - konflikti među odjelima zbog različite reakcije na dobivene informacije dovode do sukoba interesa u poduzeću. Zato je važno da postoji povezanost među odjelima u vidu prenošenja informacija te da je uspostavljena razina kako formalne tako i neformalne komunikacije (Andreassen, 1994, str. 17) kako bi se stvorila povezanost u poduzeću te djelovanje poduzeća kao cjeline;
3. organizacijske strukture i sistema – poduzeće može kroz stupanj formalizacije i centralizacije (Andreassen, 1994, str. 17, Avlonitis, Gounaris, 1999, str. 1006, Pelham, Wilson, 1999, str. 175) te širinu organizacijske strukture tj. broj odjela u poduzeću

(*departmentalization*) direktno utjecati na samo provođenje tržišne orijentacije. Također mogu se prilagođavati navedene karakteristike kako bi se uspješnije provela tržišna orijentacija. Sistemi nagrađivanja i mjerenja uspješnosti zaposlenika te sistemi kontrole (Pelham, Wilson, 1999, str. 175) trebaju biti povezani i usklađeni s provođenjem tržišne orijentacije jer na taj način poduzeće potiče ponašanje zaposlenika usmjereno na zadovoljavanje potrošača.

Pored navedenih autora postoji još nekolicina njih koji su u svojim istraživanjima razmatrali činitelje koji utječu na proces stvaranja tržišne orijentacije u poduzeću. Tako Avlonitis, Gounaris (1999, str. 1005) razlikuju činitelje specifične za poduzeće koji utječu na razvoj tržišne orijentacije, a to su interni činitelji poduzeća: sklonost menadžmenta riziku te činitelji vezani uz strukturu i strategiju poduzeća tj. centralizacija i formalizacija. Avlonitis i Gounaris (1999) razlikuju i tržišne činitelje koji utječu na razvoj tržišne orijentacije. Ali ako promatramo implementaciju tržišne orijentacije kao proces koji se događa u samom poduzeću onda se utjecaje sa strane tržišta može svrstati u one koji utječu na pojavnost tržišne orijentacije prema potrošačima i poduzećima tj. prema okolini.

Autori koji su proučavali posljedice tržišne orijentacije i njezin utjecaj na pojedine elemente slažu se u tome da ona utječe pozitivno na poslovne rezultate poduzeća (Jaworski, Kohli, 1993, str. 57, Kohli, Jaworski, 1990, str. 7, Slater, Narver, 1994a, str. 25, Narver, Slater, 1990, str. 25, Appiah-Adu, 1998, str. 29, Han, Kim, Srivastava, 1998, str. 32), na razvoj sposobnosti kako temeljnih (Slater, Narver, 1994a, str. 25, Narver, Slater, 1990, str. 21) koje potiču stvaranje konkurentске prednosti tako i onih vezanih uz organizacijsko učenje (Morgan, Katsikeas, Appiah-Adu, 1998, str. 359). Također djeluje i na reakcije potrošača (Kohli, Jaworski, 1990, str. 7) ali i zaposlenika (Kohli, Jaworski, 1990, str. 7, Jaworski, Kohli, 1993, str. 55).

Zaposlenici u poduzećima koja posjeduju tržišnu orijentaciju osjećaju (Kohli, Jaworski, 1990) pripadnost poduzeću, predanost njegovima vrijednostima, žele svojim radom pozitivno doprinijeti njegovoj uspješnosti te se među zaposlenicima javlja i "esprit de corps". Svi navedeni činitelji ujedno i stalno pridonose uspješnosti poduzeća. Naime, tržišna orijentacija utječe na pojavu pozitivnog ponašanja kod zaposlenika te na taj način istovremeno jača samu sebe.

Razvojem sposobnosti poduzeće stvara preduvjete za razvoj održive konkurentске prednosti te u krajnjoj mjeri utječe na poslovne rezultate. Sposobnosti poduzeća su pod utjecajem tržišne orijentacije. Može se reći da razvojem temeljnih sposobnosti (Slater, Narver, 1994a, str. 25, Han, Kim, Srivastava, 1998, str. 32) kao što su usluge potrošačima, kvaliteta i inovativnost te utjecajem na razvoj sposobnosti vezanih uz organizacijsko učenje (Morgan, Katsikeas, Appiah-Adu, 1998) među koje spadaju i: sposobnosti menadžmenta, proces strateškog razvoja, mehanizmi koordinacije, operativna fleksibilnost te strateška sposobnost poduzeća utječe se na stvaranje konkurentskih prednosti koje se očituju u (Slater, Narver, 1994a, str. 25): odanosti potrošača, uspjehu novih proizvoda na tržištu te tržišnom udjelu.

Na jačinu utjecaja tržišne orijentacije na poslovne rezultate utječu činitelji iz okruženja (Jaworski, Kohli, 1993, str. 57, Kohli, Jaworski, 1990, str. 7, Narver, Slater, 1990, str. 26, Appiah-Adu, 1998, str. 30, Han, Kim, Srivastava, 1998, str. 32, Avlonitis, Gounaris, 1999, str. 1005, Slater, Narver, 1994b, str. 47, Pelham, Wilson, 1999, str. 175, Hooley et al., 2003, str. 90). Oni se mogu grupirati u slijedeće skupine činitelja:

1. tržišnu dinamiku (tržišna turbulentnost, stope rasta tržišta, prepreke ulaska, snaga kupaca, snaga prodavača, tehnološka turbulentnost, tehnološke promjene),

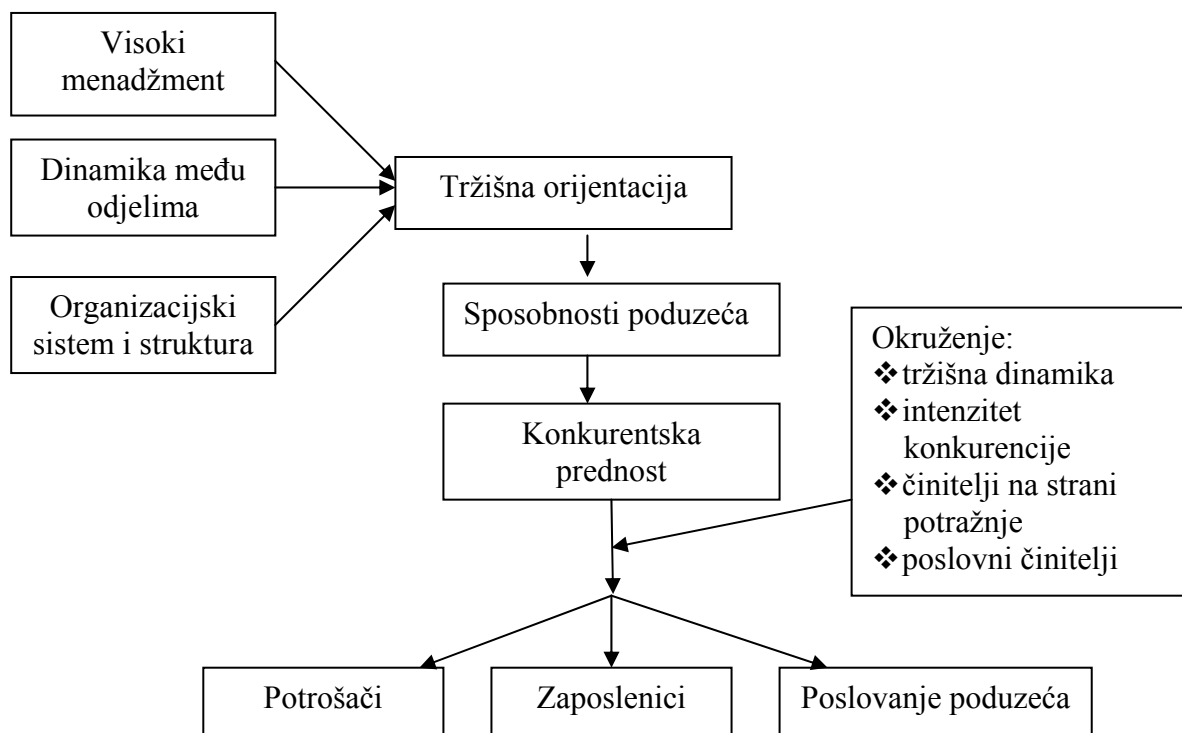
2. intenzitet konkurencije (koncentracija, neprijateljska nastrojenost),
3. činitelji na strani potražnje (želje potrošača, poimanje vrijednosti, brzina promjena želja potrošača, faza u životnom vijeku proizvoda),
4. poslovni činitelji (relativni trošak, relativna veličina i snaga poduzeća).

Dakle, svi navedeni činitelji predstavljaju moderatore utjecaja tržišne orijentacije na poslovne rezultate poduzeća, a kako Akimova (2000, str. 1131) ističe prilagođavanje promjenama iz okruženja je važna karakteristika konkurentnosti poduzeća. Zato je potrebno da poduzeće istraži i spozna moderatore utjecaja kako bi se moglo njima prilagođavati. Tako ovisno o njihovoj jačini smanjuje se pozitivan utjecaj tržišne orijentacije na poslovne rezultate poduzeća. Možemo stoga zaključiti da okruženje utječe na sposobnost poduzeća u provedbi svoje poslovne orijentacije pogotovo ako je ona tržišno usmjerena. Poduzeće sakuplja informacije o potrebama i željama potrošača s tržišta te sukladno njima djeluje i prilagođava svoje proizvode i usluge. Na taj način ono stvara veću vrijednost potrošačima. Tržišna orijentacija kao poslovna orijentacija poduzeća ima svoje činitelje utjecaja koji potiču ili sprečavaju njezine začetke u poduzeću. Svojim djelovanjem tržišna orijentacija utječe na sposobnosti poduzeća te stvara konkurentske prednosti. Tržišna orijentacija poduzeća djeluje na zaposlenike, na potrošače te na poslovne rezultate. Jačina utjecaja tržišne orijentacije na poslovne rezultate ovisi o različitim činiteljima iz okruženja koji moderiraju njezin utjecaj.

Dakle, sakupljanje znanja o tržištu te prenošenje tog znanja po poduzeću kako bi došlo do reakcije poduzeća predstavlja način stvaranja konkurentskih sposobnosti poduzeća. Zbog praćenja prilika i prijetnji iz okruženja tržišno orijentirano poduzeće posjeduje konkurentsku sposobnost.

Uvažavajući stavove autora možemo model tržišne orijentacije prikazati na slijedeći način (Slika 1):

Slika 1. Model tržišne orijentacije



Izvor: izradila autorica

Tržišnu orijentaciju potrebno je provesti u poduzeću kako bi se ona mogla iskazati prema potrošačima.

## 2.2. PROVOĐENJE TRŽIŠNE ORIJENTACIJE

Poduzeće koje želi da konstantno ostvaruje iznad prosječnu tržišnu uspješnost mora razvijati održivu veću vrijednost za svoje potrošače tj. potrošači moraju percipirati da im određeni proizvod ili usluga pružaju više koristi nego supstituti konkurencije. Navedeno je moguće kroz poticanje tržišne orijentacije koja razvija takva ponašanja u poduzeću koja pružaju veću vrijednost potrošačima te omogućavaju konstantno veću uspješnost poduzeća (Narver, Slater, 1990, str. 20). Tako njezino provođenje postaje temelj za stvaranje strategije održive konkurentske prednosti (Narver, Slater, 1990, str. 32) te stvaranje održive veće vrijednosti za potrošače (Slater, Narver, 1994b, str. 46).

Prisutnost tržišne orijentacije u poduzeću pozitivno utječe na potrošače kroz stvaranje i razvijanje veza s njima. U tome veliku ulogu imaju zaposlenici poduzeća koji upravo kroz svoje ponašanje aktivno provode tržišnu orijentaciju te djeluju na potrošače. Da bi se takvo ponašanje zaposlenika pojavilo i razvijalo potrebno je da menadžment poduzeća potiče provođenje tržišne orijentacije kroz razvijanje tržišno orijentiranog ponašanja kod zaposlenika. Dakle, može se reći da je poduzeće tržišno orijentirano kada je njegova kultura (Appiah-Adu, 1998, str. 29, Day, 1994, str. 42) sistematično i potpuno predana stalnom stvaranju veće vrijednosti za potrošače (Slater, Narver, 1994b, str. 52, Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 199).

Temelj tržišne orijentacije je praćenje okruženja kroz konstantno sakupljanje i širenje po poduzeću informacija o potrošačima, konkurentima i ostalim ključnim interesnim skupinama koje utječu na poslovanje poduzeća. Navedeni proces je pod utjecajem menadžmenta koji nakon što je pokrenuo razvijanje tržišne orijentacije u poduzeću mora osigurati uvjete za njezino provođenje i usavršavanje. Dakle, zaposlenici i menadžment aktivno sudjeluju u njezinom provođenju na temelju prikupljenih informacija s tržišta te tako unaprjeđuju poslovanje i ostvaruju konkurentske prednosti. Pri čemu je proces stvaranja tržišne orijentacije u poduzeću potrebno pokrenuti dok su uvjeti na tržištu još uvijek povoljni za poduzeće (Slater, Narver, 1994b, str. 54). Navedeno je potrebno jer kretanje s uvođenjem tržišne orijentacije tek nakon promjena nastalih zbog turbulentnosti tržišta omogućava konkurentima da iskoriste slabost poduzeća te razviju i učvrste svoju tržišnu poziciju čime poduzeće koje kasni s procesom provođenja gubi.

Kod provođenja tržišne orijentacije koriste se informacije prikupljene s tržišta koje se šire po poduzeću (Slater, Narver, 1995, str. 63) te se na temelju njih reagira tj. poduzeće prilagođava svoj marketing-miks potrebama i zahtjevima potrošača odnosno konstantno im dostavlja veću vrijednost. Može se reći da se tržišna orijentacija zapravo temelji na učenju upravo zbog sakupljanja informacija i stvaranja baze znanja o potrošačima i konkurentima na temelju koje poduzeće reagira. Zbog toga poduzeće mora razviti sposobnost organizacijskog učenja da bi se na temelju prikupljenih informacija moglo prilagođavati potrebama potrošača, ali i predviđati pojavu novih potreba te odgovoriti na njih kroz tržišno potaknute inovacije (Slater, Narver, 1995, str. 69). Naime, prijedlozi za inovacije dobivene od potrošača uglavnom predstavljaju malene nadopune postojećih proizvoda, dok je za diskontinuirane inovacije (Baban, Leko, 1997, str. 124) potrebno da poduzeća budu tržišno kreativna i predviđaju potencijalne potrebe te stvaraju proizvode koji bi neiskazane potrebe i zadovoljili. Navedeno je moguće ostvariti kroz proces učenja i poticanja inovativnosti zaposlenika.

Han, Kim, Srivastava (1998, str. 32) razlikuju utjecaj tržišne orijentacije na tehničke inovacije, koje obuhvaćaju inovacije proizvoda, usluga, procesa te na administrativne inovacije, koje se odnose na aktivnosti u poduzeća tj. na organizacijsku strukturu te administrativne procese. Autori smatraju da tržišna orijentacija potiče razvoj obje vrste inovacija te tako one djeluju na poslovne rezultate. Također Conrad (1999) argumentira da poduzeća koja posjeduju inovativnu kulturu postižu više stupnjeve tržišne orijentacije te se smatra da je inovativnost jedna od temeljnih sposobnosti visoko uspješnih poduzeća (Slater, Narver, 1994b, str. 25, Deshpande, Farley, 1999a, str. 112). Pa se može zaključiti da inovativnost potiče provođenje tržišne orijentacije.

Pored inovativnosti, poduzeće je potrebno da posjeduje dimenziju kvalitete u svojim proizvodima i uslugama kako bi potrošač svaki put dobio očekivani nivo veće vrijednosti proizvoda/usluge. Upravo zato je potrebno da poduzeća koriste i menadžment ukupne kvalitete (*TQM*) kako bi mogla pružiti potrošaču očekivanu vrijednost. Dakle, odluka o provođenju menadžmenta kvalitete ne može biti jednostrana i težiti samo stvaranju kvalitete "per se" nego se moraju u to uključiti kako zahtjevi tako i potrebe potrošača za određenim nivoima kvalitete u cilju ostvarivanja optimalnih rezultata (Garvin, 1987). Stoga, tržišna orijentacija povećava kvalitetu proizvoda na način da ukazuje na potrebu usavršavanja onih dimenzija kvalitete zbog kojih potrošač percipira proizvod kao onaj koji mu pruža veću vrijednost.

Garvin (1987, str. 104) tako razlikuje osam dimenzija kvalitete po kojima se proizvod može razlikovati od proizvoda konkurencije. To su: operativne karakteristike proizvoda, karakteristike, pouzdanost, podudarnost sa standardima, dugovječnost, mogućnost servisiranja, izgled i percipirana kvaliteta. Poduzeće se ne može natjecati u ispunjavanju svih osam dimenzija kvalitete nego mora odabrati određenu i u njoj posjedovati operativnu izvrsnost. To je moguće na način da se prikupljanjem informacija s tržišta unaprijeđuje ona dimenzija kvalitete koja je potrošačima bitna tj. kvalitetu određuje potrošač (Slater, Narver, 1994a, str. 25). Upravo zato se provođenje tržišne orijentacije očituje i u menadžmentu ukupne kvalitete.

Uspješno provođenje tržišne orijentacije osigurava se (Day, 1990, str. 358):

1. zajedničkim vjerovanjima i vrijednostima,
2. organizacijskom strukturom i sistemom,
3. potpornim programima i djelovanjima,
4. procesom razvijanja strategije,

te se na taj način stvaraju vrhunske sposobnosti u razumijevanju i zadovoljavanju potrošača. Da bi se uspješno provela tržišna orijentacija u poduzeću svi programi koji se bave njezinim provođenjem trebali bi proći kroz šest faza (Day, 1999, str. 13):

1. pokazivanje predanosti vodstva poduzeća novim promjenama – glavni menadžer poduzeća treba pokrenuti promjenu, posvetiti joj vrijeme i dodijeliti potrebne resurse te stvoriti nužnost da dođe do promjene;
2. shvaćanje potrebe za promjenom – provoditelji programa shvaćaju reakciju na potrebe tržišta, znaju da je promjena potrebna i upoznati su s koristima koje ta promjena donosi;
3. oblikovanje vizije – svi zaposlenici znaju što žele postići, razumiju što bi mogli promijeniti, shvaćaju način na koji mogu to napraviti te stvaraju veću vrijednost;
4. poticanje predanosti kroz sve nivoe u poduzeću – odgovorni znaju i poznato im je kako moraju djelovati kako bi prevladali otpor za promjenom;
5. usklađivanje organizacijske strukture, sistema i poticaja – dostupni su resursi za stvaranje uvjerljivog plana za njihovo usklađivanje;



6. poticanje promjena – vođe promjena upoznati su kako pokrenuti program, usmjeruju pažnju na promjenu te je mjere i uspoređuju s drugim poduzećima, dok u poduzeću prate promjene te osiguravaju vidljivu promjenu bar u jednom segmentu.

Prilikom provođenja tržišne orijentacije potrebno je prevladati i pojedine probleme koji koče njezin napredak. Oni se očituju u slijedećemu (Day, 1999, str. 19): nedostatak vodstva, početni entuzijazam i izgaranje, duboko ukorijenjene kulture u poduzeću, stalne promjene u menadžmentu, nedostatak hitnoće, loše provođenje. Stoga je potrebno da je svaki projekt provođenja tržišne orijentacije prilagođen pojedinom poduzeću (Day, 1999, str. 13) njegovoj organizacijskoj kulturi i klimi, tržišnoj strategiji te menadžmentu koji svojim ponašanjem potiče promjenu. Može se reći da visoki menadžment te vodstvo poduzeća daju glavni poticaj za provođenje tržišne orijentacije. Navedeni problemi utječu i na zaposlenike koji gube entuzijazam te time i oni koče proces provođenja tržišne orijentacije. Zato je potrebno imati menadžment koji potiče pokretanje ali i aktivno sudjeluje u provođenju programa.

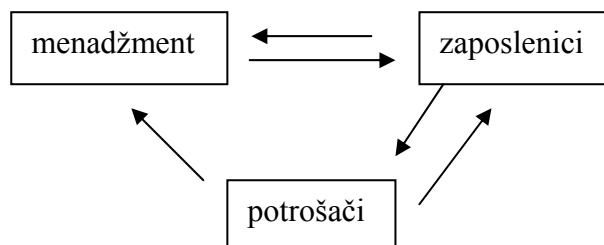
Prednosti tržišne orijentacije su višestruke, a realiziraju se kroz (Day, 1998, str. 11): efikasnost u troškovima i investicijama, zadovoljstvo zaposlenika, mogućnost naplate viših cijena, rast prihoda, stvaranje barijera kod prelaska konkurenciji. Kroz uspješno provođenje tržišne orijentacije stvaraju se i konkurentske prednosti koje postaju temeljni dio organizacijske kulture poduzeća te su neodvojive i neobjašnjive drugim poduzećima. Među takve sposobnosti po kojima se razlikuju tržišno orijentirana poduzeća se ubrajaju praćenje promjena na tržištu te stvaranje veza s potrošačima (Day, 1994, str. 44).

Webster naglašava (1992, str. 14) da provođenje tržišne orijentacije zahtjeva i sposobnosti vezane uz izradu, razvoj, upravljanje te kontrolu strateških partnerstava sa svim vrstama partnera pri čemu poduzeća moraju ostati fokusirana na stalne promjene potreba potrošača. Također je potrebno stvarati i razvijati partnerstva u poduzeću kako bi se osjetio osjećaj pripadnosti te se tako poticalo tržišno orijentirano ponašanje među zaposlenicima.

Dakle, u procesu provođenja tržišne orijentacije sudjeluju (Slika 2):

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

Slika 2. Elementi provođenja tržišne orijentacije



Izvor: izradila autorica

Može se zaključiti da se provođenje tržišne orijentacije mora promatrati kao kontinuirani proces jer informacije s tržišta (od potrošača ali i konkurenata) dobivaju na značaju tek kada

ih se primjeni u poslovanju tj. kada ih se aktivno iskorištava, a to znači da poduzeće primjenjuje tržišnu orijentaciju.

Da bi poduzeće uspješno poslovalo potrebno je da poznaje svoje sadašnje ali i potencijalne potrošače što se ostvaruje primjenom orijentacije prema potrošačima.

### **3. ORIJENTACIJA PREMA POTROŠAČIMA**

#### **3.1. DEFINIRANJE ORIJENTACIJE PREMA POTROŠAČIMA**

U središtu poslovanja svakog poduzeća koje je orijentirano prema potrošačima nalaze se sadašnji te potencijalni potrošači poduzeća. Cilj poslovanja je upravo pružanje zadovoljstva tim potrošačima na način da se zadovoljavaju njihove sadašnje potrebe i želje ali i da se uzimaju u obzir potencijalne potrebe koje mogu nastati razvojem prilika na tržištu. Da bi se neko poduzeće odlučilo da provodi i primjenjuje orijentaciju prema potrošačima potrebno je da zna što sve ona obuhvaća, kako se sve može djelovati na potrošača te da može odrediti koje su konkurentske prednosti koje ostvaruje pred drugim poduzećima koja posjeduju neku drugu poslovnu orijentaciju.

##### **3.1.1. Polazišta orijentacije prema potrošačima**

Iz tržišne orijentacije poduzeća, kao jedne od poslovnih orijentacija poduzeća, proizlazi orijentacija poduzeća prema potrošačima. Pojedini autori smatraju da je tržišna orijentacija isto što i orijentacija prema potrošačima (Kohli, Jaworski, 1990, str. 3, Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 33, Webster, 1992, str. 10, Shapiro, 1998, str. 119, Deshpande, Farley, 1999b, str. 228) jer je središnji element proučavanja tržišne orijentacije upravo potrošač (Kohli, Jaworski, 1990, str. 3). Do poistovjećivanja tih pojmova dolazi i zbog definicije marketing koncepta gdje on predstavlja namjeru da se prepoznaju i razumiju potrebe i želje potrošača, i namjeru da se prilagode neki od elemenata marketing-miksa, uključujući i proizvod, u cilju zadovoljavanja tih potreba i želja (Houston, 1986, str. 86). Kako većina autora argumentira da je tržišna orijentacija zapravo implementacija marketing-koncepta istovremeno i izmjenično korištenje pojmova tržišna orijentacija i orijentacija prema potrošačima za istu pojavu nije nelogično. Dakle, po njima sve se oko potrošača okreće i vrti pa nema potrebe raditi razliku između te dvije orijentacije kada one predstavljaju isti pogled na poslovanje.

Prema Kohli i Jaworski (1990, str. 3) orijentacija prema potrošačima ima istu definiciju kao i tržišna orijentacija poduzeća te predstavlja sakupljanje informacija, njihovo raspoređivanje u poduzeću te reakciju poduzeća na njih. Cjelokupni proces predstavlja sakupljanje podataka kroz sakupljanje informacija o tržištu i to o potrebama i preferencijama potrošača. Pored sadašnjih potrebno je voditi računa i o njihovim budućim potrebama. Odnosno prisutno je strateško poimanje potrošača.

Poduzeća shvaćaju da pored prikupljanja znanja o potrebama potrošača je potrebno da u svoje poslovanje uključe i analizu te interpretaciju snaga iz okruženja koje utječu na potrebe i želje potrošača. Pokretanjem aktivnosti kako bi zadovoljilo izražene odnosno sadašnje potrebe potrošača poduzeće mora uzeti u obzir i prepoznavanje budućih potreba potrošača kao i planiranje budućih proizvoda i usluga zajedno s potrošačima. Na taj način se može reći da poduzeća koriste informacije prikupljene na tržištu za unaprjeđivanje poslovanja. Potrebe

potrošača nisu konstantna veličina nego se stalno mijenjaju i zato je potrebno konstantno prikupljati informacije o njima te reagirati na promjenjive potrebe potrošača (Dulaimi, 2005, str. 5). Zato je potrebno napore svih dijelova poduzeća usmjeriti u pružanje zadovoljstva potrošačima odnosno u razvijanje prepoznavanja potreba te zadovoljavanje istih. Nadalje, potrebno je pratiti i okruženje te promjene u njemu da bi se na taj način postigla orijentacija prema potrošačima koja je strateški usmjerena. Poduzeća trebaju konstantno pružati potrošačima veću vrijednost a to je moguće jedino ako poznaju lanac vrijednosti potrošača jer zbog promjenjivih potreba potrošača jedino na ovaj način mogu se konstantno pružati veće vrijednosti.

Drugi autori pak obrazlažu da postoji razlika između te dvije orijentacije te da se tržišna orijentacija sastoji od (Narver, Slater, 1990, str. 21) orijentacije prema potrošačima, orijentacije prema konkurentima te međufunkcionalne koordinacije. Nadalje, navedeni autori ističu da poduzeća trebaju konstantno stvarati veću vrijednost za ciljne potrošače, a to je moguće koordinacijom prikupljenih informacija o potrošačima i konkurentima. Prema Narveru i Slateru (1990, str. 22) orijentacija prema potrošačima obuhvaća sve aktivnosti koje su uključene u prikupljanje informacija o potrošačima na ciljnom tržištu te širenje tih informacija po cijelom poduzeću. Na taj način nastaje mogućnost stvaranja veće vrijednosti za potrošača. Kako se navedena aktivnost prikupljanja informacija tj. stvaranja znanja o potrošačima provodi kontinuirano potrebno je da poduzeće prepoznaje potencijalne potrošače te poznaje lanac vrijednosti sadašnjih potrošača u cilju predviđanja budućih potreba i kreiranja proizvoda koji bi ih zadovoljili. Autori (Narver, Slater, 1990, str. 21) ističu da je na orijentaciji prema potrošačima naglasak ali da su sve tri komponente podjednako važne. Dok se Siguaw i Diamantopoulos (1995, str. 85), Hajjat (2002, str. 429), Gauzente (1999, str. 77) ne slažu s njima već naglašavaju da je orijentacija prema potrošačima ključna komponenta tržišno orijentiranih poduzeća.

Za razliku od sada razmatranih autora Deshpande, Farley, Webster (1993, str. 5) ističu da je orijentacija prema potrošačima skup vrijednosti koji stavlja u prvi plan interese potrošača, dok ne isključuje potrebe drugih interesnih skupina kao što su vlasnici, menadžeri i zaposlenici, u cilju stvaranja dugoročno profitabilnog poduzeća. Nadalje, navedeni autori smatraju da je potrebno poznavati potrebe, vrijednosti i vjerovanja sadašnjih ali i potencijalnih potrošača kako bi orijentacija prema potrošačima, postala dio korporativne kulture poduzeća te stalno iznova jačala i unaprjeđivala se.

Da bi se shvatio utjecaj i funkcioniranje orijentacije prema potrošačima potrebno ju je povezati s inovativnošću te organizacijskom kulturom. Tako se kultura poduzeća može definirati kao obrazac zajedničkih vrijednosti i nadanja koja pomažu pojedincima da shvate funkcioniranje poduzeća te im pruža norme za ponašanje u poduzeću (Deshpande, Webster, 1989, str. 4). Dakle, orijentacija prema potrošačima kao i inovativnost ključni su činitelji određivanja uspješnosti poduzeća (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 33, Appiah-Adu, Singh, 1998, str. 385).

Nadalje, može se reći da se orijentacija prema potrošačima odnosi na organizacijsku kulturu koja naglašava potrošača kao ključnu/centralnu točku strateškog planiranja i izvršenja (Chen et al., 2004, str. 414, Nwankwo, 1995, str. 7) te činitelj razvoja održive konkurentске prednosti poduzeća (Appiah-Adu, Singh, 1998, str. 387). Odnosno, da bi se dostavila veća vrijednost proizvoda i usluga od konkurenata potrošačima potrebno je da poduzeća posjeduju kulturu orijentiranu prema potrošačima.

Inovativnost poduzeća se očituje u stvaranju proizvoda koji zadovoljavaju potrebe potrošača, a da bi poduzeće u tome bilo uspješno mora istraživati potrošače i njihove potrebe te stvarati nove ili diferencirati tj. prilagođavati postojeće proizvode. Navedeno se spoznaje kroz istraživanje gdje potrošači procjenjuju proizvode/usluge. Pri tome potrebno je i da se prate naponi konkurencije jer tržište je turbulentno ali i potrošači nisu uvijek racionalni u svojim odlukama (Dickinson, Herbst, O'Shaughnessy, 1986, str. 18, Nwankwo, 1995, str. 8) tj. ne mogu odrediti što im pruža zadovoljstvo i podložni su utjecajima iz okruženja.

Upravo zato je potrebno da se prati konkurencija te pruža zadovoljstvo potrošačima bolje od konkurenata (Siguaw, Brown, 1994, str. 107, Carson, Gilmore, Maclaran, 1998, str. 31) jer jedino na taj način je moguće vršiti usporedbu i potrošači će moći uočiti razliku. Dakle, poduzeće mora voditi računa o tome što potrošačima nude njihovi konkurenti kako bi moglo prilagoditi svoje proizvode i nuditi višu vrijednost od njih. Na taj način poduzeća nude potrošačima minimalno koliko mogu da bi potrošači pozitivno reagirali tj. izabrali proizvode poduzeća a potrošači istovremeno rade kompromis u kvaliteti i stilu u odnosu na povoljniju cijenu ili neku drugu karakteristiku koja im pridonosi zadovoljstvu.

Nadalje, potrošači ne mogu izraziti potrebu za nekim proizvodom kojeg još nema na tržištu odnosno ne mogu izraziti da im neka potreba nije zadovoljena kad niti ne znaju da postoji proizvod koji bih ju mogao zadovoljiti. Zato je potrebno da su poduzeća inovativna i stvaraju proizvode koji još ne postoje kako bi mogli oduševiti potrošače. Na taj način poduzeća postaju lideri u stvaranju veće vrijednosti potrošačima (Vandermerwe, 2003, str. 263) te postavljaju nove standarde koje druga poduzeća slijede.

Appiah-Adu i Singh (1998, str. 387) te Pelham i Wilson (1999) naglašavaju da bi orijentacija prema potrošačima trebala omogućiti malim i srednjim poduzećima usmjerenost pri definiranju ciljeva, kod usmjeravanja odluka i provođenja tih odluka u djelo. Pogotovo zato što one oskudijevaju u financijskim resursima kojima bi mogle iskorištavati druge pogodnosti poslovanja poduzeća. Također u takvim poduzećima je lakše promijeniti organizacijsku kulturu poduzeća te se usmjeriti na orijentaciju prema potrošačima što je kod velikih poduzeća teže jer nisu toliko fleksibilna.

Razvila se i skala CUSTOR (Hajjat, 2002) koja procjenjuje orijentaciju poduzeća prema potrošačima koja obuhvaća činitelje sa strane potrošača i sa strane poduzeća koji utječu na orijentaciju prema potrošačima. Tako se razlikuju slijedeće komponente (Hajjat, 2002, str. 436): povezanost s potrošačima i briga za bogatstvom potrošača na strani činitelja koji potječu od potrošača poduzeća te transparentnost u poslovanju poduzeća i stalna unapređenja kao činitelji koji se odnose na zaposlenike poduzeća. Pri čemu prva dva činitelja bolje definiraju poslovne rezultate poduzeća tj. u većoj mjeri utječu na njih. Dakle, može se zaključiti da bi poduzeća trebala naglašavati i razvijati pojedine, a ne istovremeno sve elemente orijentacije prema potrošačima kako bi bila uspješnija u njezinom provođenju. Ovaj način bolje pridonosi razvoju orijentacije poduzeća prema potrošačima jer zbog utjecaja iz okruženja moguće je da pojedini elementi orijentacije prema potrošačima ne potiču njezin razvoj u predviđenoj mjeri. Na taj ovaj način se u određenim prilikama iz okruženja razvijaju jedni, a u drugim utjecajima iz okruženja drugi elementi orijentacije prema potrošačima tako da na kraju orijentacija prema potrošačima postiže bolje rezultate.

Orijentaciju prema potrošačima sastavljaju slijedeće komponente (Narver, Slater, 1990, str. 13, Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 34, Siguaw, Brown, 1994, str. 110, Egan, Shipley, 1995, str. 809, Daniel, Darby, 1997, str. 132,144, Appiah-Adu, Singh, 1998, str. 388, Hajjat,

2002, Rindfleisch, Moorman, 2003, str. 422, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 26, Chen et al., 2004, str. 417, Dulaimi, 2005, str. 3):

1. vezane uz potrošače – usmjerenost poslovanja na potrošače, poznavanje potrošača i njihovog vrednovanja proizvoda, usluživanje potrošača te interes potrošača koji je na prvom mjestu, stabilnost potreba potrošača, karakteristike potrošača, kvalitetna baza potrošača, predanost potrošača, razumijevanje potreba potrošača, zadovoljstvo, mjerenje zadovoljstva, povezanost s potrošačima, briga za bogatstvom potrošača, reakcija potrošača;
2. vezane uz konkurenciju - poznavanje konkurencije, posjedovanje najboljih proizvoda u grani djelatnosti, intenzitet konkurencije;
3. vezane uz tržište - rutinska ili redovita mjerenja usluga potrošačima, razvoj proizvoda uz pomoć informacija s tržišta, tržišna utakmica na temelju diferenciranja proizvoda ili usluga, tržišna dinamika;
4. vezane uz proizvod i usluge – kvaliteta, pouzdanost i pružanje usluga, sistem usluge, imidž i reputacija (i samog poduzeća), post-prodajne usluge, evaluacija usluga, karakteristike proizvoda/usluge, karakteristike vrijednosti;
5. vezane uz zaposlenike – komunikacija i kontakt s potrošačima, fleksibilno ponašanje, profesionalnost, stalna unapređenja, stav prema poslu, zadovoljstvo poslom;
6. vezane uz poduzeće - stvaranje veće vrijednosti potrošačima, istraživanje potrošača, transparentnost poslovanja poduzeća, kvaliteta poduzeća.

Aktivnim provođenjem orijentacije prema potrošačima stvara se baza znanja. Njezinim provođenjem poduzeće konstantno uči o percepcijama i potrebama sadašnjih i budućih potencijalnih potrošača te shvaća što je potrošačima zaista potrebno (Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 27). Potrebno je ocijeniti informacije o potrošačima i konkurentima te razviti i implementirati veću vrijednost za ciljanu skupinu potrošača (Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 199).

Važno je da poduzeća usvoji koncept pružanja cijeloživotne vrijednosti kod potrošača tj. potrebno je da poduzeće shvati da potrošač nije jednokratna transakcija (Vandermerwe, 2003, str. 264) nego da se razvijaju veze s njima u cilju konstantnog pružanja vrijednosti. Samo na ovaj način je moguće stvarati veze s potrošačima te tako iskoristavati dobivene informacije od njih za unapređenje proizvoda te da bi ti isti potrošači dobili modificiran proizvod i veću vrijednost. Dakle, poduzeća stvaraju vrijednost zajedno s potrošačima koji im omogućavaju da unaprijede svoje poslovanje. Samo to trebaju iskoristiti.

Dakle, orijentacija prema potrošačima obuhvaća zadovoljavanje potreba i želja potrošača, predviđanje tih potreba kako bi se zadovoljilo očekivanja potrošača te prilagođavanje marketing-aktivnosti u skladu s promjenjivim potrebama potrošača. Zaista, što više poduzeće obraća pažnju na istraživanje svojih potrošača u cilju prepoznavanja njihovih potreba to će imati više koristi.

Kako je u centru interesa orijentacije prema potrošačima upravo sam potrošač može se zaključiti da je temelj orijentacije prema potrošačima zadovoljavanje potreba potrošača tj. pružanje zadovoljstva. Navedeno ističe potrebu kontinuiranog praćenja potreba potrošača kako bi se moglo aktivno sudjelovati u inovaciji odnosno prilagođavanju postojećih ali i stvaranju novih proizvoda i usluga da bi se moglo konstantno pružati zadovoljstvo bolje od konkurencije. Stoga se može zaključiti da je naglasak na razumijevanju potreba potrošača kao i usredotočenost na njihovo zadovoljstvo.

### 3.1.2. Konkurentske prednosti orijentacije prema potrošačima

Kako je kod orijentacije prema potrošačima u centru poslovanja sam potrošač može se zaključiti da većina konkurentskih prednosti koje poduzeće ostvaruje se temelji na pozitivnoj reakciji potrošača na nastojanja poduzeća. Potrošač, dakle, usmjeruje poslovanje poduzeća odnosno drugim riječima poduzeće prilagođava svoje proizvode i usluge potrebama potrošača. Na taj način raste razina zadovoljstva potrošača koji i dalje žele poslovati s poduzećem tj. kupovati njegove proizvode i koristiti usluge.

Znanje o vrijednostima potrošača i učenje kako na njih odgovoriti imaju važnu ulogu u konkurentnosti poduzeća (Wang, Lo, 2003, str. 489). Konkurentska prednost leži u strateškim izvorima i ključnim sposobnostima poduzeća koje predstavlja kompleksna kombinacija procesa, rutina, tehnologije i individualnih sposobnosti. Dakle, može se reći da bolja uspješnost proizlazi iz posjedovanja jedinstvenih, teških za imitirati sposobnosti, znanja, resursa ili sposobnosti i imovine (Wang, Lo, 2003, str. 490). Oni činitelji koji zajedno i u njihovoj kombinaciji postavljaju temelje za sposobnosti poduzeća, koje su teške za imitirati ili kopirati određuju usmjerenost poduzeća na potrošače (Wang, Lo, 2003, str. 490). Također moraju biti jedinstvene, specifične, neprenosive, teško zamjenjive te moraju dodavati vrijednost.

Poduzeća trebaju biti strateški fleksibilna kako bi mogla reagirati na različitu potražnju u dinamičnom konkurentskom okruženju (Wang, Lo, 2003, str. 496). Što uključuje mogućnost poduzeća da odgovara na promjene u okruženju pravovremeno i na prikladan način zahvaljujući konkurentskim snagama u okruženju, što će imati značajan utjecaj na konkurentnost poduzeća i njegovu uspješnost. Poduzeća koja djeluju na turbulentnim tržištima trebati će prilagođavati svoje strategije, proizvode i usluge konstantno u skladu s različitim nivoima tržišne turbulentnosti sa svrhom da uspješno ovladaju promjenjivim potrebama potrošača i naporima konkurenata.

Resursi poduzeća su heterogeni i nesavršeno mobilni. Kada poduzeće posjeduje resurs ili skup resursa koji su rijetki među konkurencijom onda poduzeće ima potencijal za stvaranjem konkurentske prednosti (Hunt, Morgan, 1995, str. 7). Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost u resursima ako mu asortiman resursa poduzeća omogućava da ga s ponudom proizvoda i usluga, u odnosu na konkurente, pojedini segmenti potrošača na tržištu doživljavaju kao ono koje pruža veću vrijednost i/ili koje može biti proizvedeno s nižim troškovima.

Da bi poduzeća ostvarila konkurentsku prednost te ju i održala moraju biti prilagodljiva na promjene na tržištu te reagirati na njih odnosno prilagođavati im se (Akimova, 2000, str. 1130), stvarati prednosti u cijelom marketing-miksu te pokazivati veću uspješnost od konkurenata (Akimova, 2000, str. 1146).

Day (1994, str. 38) argumentira da postoje dva izvora konkurentskih prednosti poduzeća:

1. imovina – obuhvaća sve što su poduzeća stvorila i
2. sposobnosti – koje povezuju imovinu i omogućavaju im da budu iskorištena za stvaranje prednosti te su uključene u praksu poduzeća.

Sposobnosti i procesi u poduzeću su povezani jer upravo sposobnosti omogućavaju da se poslovni proces izvede. Zbog toga što su uključene u samo poduzeće njih je teško identificirati, mnogo znanja je u poduzeću tiho te rašireno po svim dijelovima poduzeća. Postoji mnogo sposobnosti poduzeća koje mu omogućavaju dobre poslovne rezultate ali moraju postojati neke koje razlikuju poduzeće od konkurenata i na taj način mu omogućavaju

pružanje veće vrijednosti potrošačima. Te sposobnosti je teško razviti pa su zato i teške da za imitiranje (Day, 1994, str. 39, Day, Wensley, 1988). Također se mogu upotrebljavati na različite načine kako bi se odgovorilo tj. prilagodilo promjenama u okruženju koje utječu na poslovanje.

Najvažnije je što sposobnosti pridonose razvijanju održive konkurentske prednosti i veće profitabilnosti (Day, 1994, str. 40). Kako bi poduzeće dostiglo dobre poslovne rezultate potrebno je da razvije i održi konkurentsku prednost (Slater, Narver, 1994a, str. 22).

Wang i Lo (2003, str. 903) prepoznaju tri vrste ključnih sposobnosti koje pridonose razvoju aktivnosti i procesa koji stvaraju dodatnu vrijednost poduzeću. Tako se razlikuju tri vrste takvih aktivnosti koje djeluju na razvijanje ključnih sposobnosti poduzeća:

1. tehnološke sposobnosti – određuju koji proizvodi i usluge se mogu istovremeno pružati tj. odnose se na razvoj proizvoda i korištenje tehničkog znanja u proizvodnji proizvoda i stvaranju usluga;
2. tržišne sposobnosti – određuju koje proizvode zahtijeva ciljna skupina potrošača tj. odnose se na određivanje proizvoda i usluga koje dodaju veću vrijednost potrošačima;
3. povezujuće sposobnosti poduzeća – odraz su stupnja usklađenosti prethodnih dviju sposobnosti te određuju učinkovitost i djelotvornost ponude poduzeća u dostavljanju veće vrijednosti potrošačima.

Konkurentske prednosti koje poduzeće ostvaruje primjenom orijentacije prema potrošačima mogu se grupirati u nekoliko skupina. Uvažavajući stavove u nastavku navedenih autora razlikuju se konkurentske prednosti vezane uz:

1. proizvod – inovativnost, kvaliteta;
2. potrošače – odanost, stvaranje veza, baza znanja o potrošačima, baza zadovoljnih potrošača;
3. zaposlenike – ulaganja u zaposlenike, davanje ovlaštenja zaposlenicima;
4. sposobnosti poduzeća – mogućnost brzog učenja, sustav vrijednosti poduzeća.

#### 1. konkurentske prednosti vezane uz proizvod

Inovativnost poduzeća očituje se u razvoju proizvoda prilagođenih potrebama i željama potrošača. Poduzeće istražujući sadašnje potrošače sakuplja podatke o njihovim potrebama i željama te o postignutoj razini zadovoljstva. Na taj način dobivaju se informacije u kojoj mjeri potrošače zadovoljavaju sadašnji proizvodi poduzeća te se sukladno tome može pokrenuti proces prilagodbe proizvoda i usluga ili pak proces razvoja novog proizvoda kako bi im se pružilo veću vrijednost. Dakle, može se zaključiti da uspješna tržišna inovacija unaprjeđuje poslovne rezultate poduzeća (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 23, Slater, Narver, 1994a, str. 25) kao i povećava razinu orijentacije prema potrošačima u poduzeću (Han, Kim, Srivastava, 1998, str. 40, Appiah-Adu, Singh, 1998, str. 387).

Nadalje, poduzeće je potrebno također da prati konkurenciju tj. njihove napore kojima žele zadovoljiti potrošače jer na taj način konkurenti oblikuju i utječu na same potrošače (Wang, Lo, 2003, str. 491) ali i konkurentsku sposobnost poduzeća (Hunt, Morgan, 1995, str. 8) jer inovacijama mogu staviti poduzeće u nepovoljniji položaj tj. neutralizirati njegovu prednost u pružanju više vrijednosti potrošačima. Naglasak je na konstantnom provođenju istraživanja potrošača tj. njihovih potreba i želja kako bi se proizvodi odnosno usluge barem u nekoj mjeri stalno prilagođavali zahtjevima potrošača.

Pored praćenja i istraživanja sadašnjih potrošača potrebno je da se ispituje tržište potencijalnih potrošača poduzeća. Također mora se naglasiti da potrošači izražavaju samo

sadašnje tj. prepoznate potrebe i želje koje su im nisu zadovoljene. Naime, moguće je da potrošači još nisu upoznali proizvod koji bi im mogao zadovoljiti neku latentnu potrebu za koju nisu ni sami svjesni da postoji.

Praćenjem potrošača dolazi se do spoznaje o potrebi investiranja u kvalitetu proizvoda tj. prilagođavanje kvalitete proizvoda potrebama i željama potrošača (Wang, Lo, 2003, str. 487, Hunt, Morgan, 1995, str. 8, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 36, Appiah-Adu, Singh, 1998, str. 391). Konkurentska strategija poduzeća treba uključivati percipirani nivo kvalitete proizvoda od strane potrošača jer se tako stvara vrijednost koju traže njegovi potrošači pa poduzeće mora uskladiti svoju spoznajnu percepciju vrijednosti s onom od potrošača (Slater, Narver, 1994a, str. 25, Yamin, Gunasekaran, 1999, str. 184) jer jedino na taj način proizvod ili usluga poduzeća će zadovoljavati potrošače.

Dakako da potrošači žele što kvalitetniji proizvod po čim manjoj cijeni ali je potrebno napraviti kompromis i ustvrditi koja je to razina kvalitete koja bi zadovoljila potrošače i bila njima cjenovno prihvatljiva. Uglavnom se kvaliteta u svijesti potrošača uspoređuje s kvalitetom konkurentskih proizvoda te je i zato potrebno da poduzeće prati konkurenciju. Dakle, kvaliteta je važna ali je također potrebno da poduzeća prilagođavaju dimenzije kvalitete postepeno i sukladno zahtjevima potrošača (Garvin, 1987). Dobro je da poduzeća budu malo iznad potreba potrošača kako bi potrošače proizvodi poduzeća oduševljavali. Na taj način se stvaraju odani potrošači.

## 2. konkurentске prednosti vezane uz potrošače

Pružanjem zadovoljstva potrošačima tj. zadovoljavanjem njihovih potreba i želja poduzeće stvara bazu zadovoljnih potrošača. Na taj način poduzeće širi bazu svojih potrošača bez direktnog ulaganja u privlačenje novih potrošača. Stvaranje baze zadovoljnih potrošača javlja se kao konkurentska prednost iz razloga što na taj način poduzeće može bolje prilagođavati svoje proizvode i usluge promjenjivim zahtjevima i potrebama potrošača (Pelham, Wilson, 1999, str. 169, Wang, Lo, 2003, str. 487). Naime, istraživanja su usmjerena na postojeće potrošače i moguće je zadovoljavati njihove sadašnje ali i buduće potrebe i želje jer se na taj način spoznaje njihov lanac vrijednosti (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 23). Stoga ti isti potrošači mogu iskusiti jednu razinu zadovoljstva više u novim kontaktima s zaposlenicima ili proizvodima poduzeća. Ako pak poduzeće svojim proizvodima i uslugama ne zadovoljava želje i potrebe potrošača onda nema ni razloga da potrošač nastavi kupovati iste. Isto vrijedi i za buduće potrošače, ako oni ocjene da im upotreba proizvoda i korištenje usluga neće donesti veće vrijednosti nego proizvodi konkurencije nema razloga zašto bi uopće počeli kupovati proizvode tog poduzeća. Dakle, loša usklađenost s budućim potrošačima i loše veze s postojećima kod poduzeća smanjuju prihode i povećavaju troškove (Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 200).

Prikupljanjem informacija o potrošačima poduzeće stvara bazu znanja o njima. Tako prikupljene informacije se dalje šire po poduzeću te koriste za reakciju poduzeća i prilagođavanje ponude zahtjevima i potrebama potrošača. Na ovaj način poduzeće dolazi u posjed informacija koje može i treba iskoristiti u poslovanju te zadovoljiti neke potrebe potrošača (Day, 1994, str. 43). U skladu s navedenim može se reći da znanje o potrošačima predstavlja konkurentsku prednost poduzeća (Webster, 1992, str. 12, Wang, Lo, 2003, str. 495, Davenport, Harris, Kohli, 2001) jer na temelju toga se mogu razvijati superiornije karakteristike poduzeća u pružanju vrijednosti potrošačima.

Pružanjem zadovoljstva potrošačima tj. zadovoljavanjem njihovih potreba stvaraju se i veze s njima. Jer potrošači zajedno s poduzećem sudjeluju u stvaranju novih ili prilagođenih



proizvoda i usluga poduzeća. Kada poduzeće prihvati potrošače kao jedan od činitelja koji oblikuje njegovo poslovanje tada poduzeće svjesno radi na stvaranju veza s njima (Day, 1994, str. 44). Važan naglasak je kod stvaranja veza da poduzeća zaista i dostave ono što su obećali da su njihovi proizvodi i usluge (Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 31). Na taj način s jedne strane dobivamo zadovoljne potrošače koji osjećaju da im poduzeće izlazi u susret i stvara njima korisne proizvode koji zadovoljavaju njihove potrebe, a poduzeće dobiva važan izvor informacija s kojima može oblikovati svoje poslovanje i tako biti uspješnije. Može se zaključiti da stvaranje veza (Day, 2003, str. 82) pa tako i same veze s potrošačima postaju ključni strateški resurs poslovanja poduzeća (Webster, 1992, str. 1), a sposobnosti upravljanja vezama u lancu vrijednosti postaju važne u definiranju ključnih sposobnosti poduzeća.

Kada poduzeće stvara veze s potrošačima ono može bolje zadovoljiti njihove potrebe. Na taj način istraživanje tržišta više nije sporadično nego kontinuirani proces usmjeren u dobivanje informacija za pružanje dodatnog zadovoljstva tj. onog koje potrošači nisu očekivali (Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 201). Možemo reći da se tako djeluje na stvaranje odanosti potrošača (Wang, Lo, 2003, str. 486, Slater, Narver, 1994a, str. 25). Odanost potrošača predstavlja konkurentsku prednost jer poduzeće tako može smanjiti troškove, a povećava se prihod (Wang, Lo, 2003, str. 489, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 32). Naime, odani potrošači djeluju kao zagovaratelji poduzeća te šire pozitivne informacije o poduzeću u vidu preporuka ljudima oko sebe. Stoga poduzeće ne treba ulagati velika dodatna sredstva u privlačenje novih potrošača jer to čine postojeći umjesto njega (Appiah-Adu, Singh, 1998, str. 391, Hill, Alexander, 2003, str. 17). Također odani potrošači predstavljaju dodatni izvor prihoda jer kupuju više i veće količine proizvodnog asortimana poduzeća. Potrebno je napomenuti da iako jednostavna za postignuti u odanost se treba puno ulagati da bi se oduševilo potrošače.

### 3. konkurentске prednosti vezane uz zaposlenike

Poduzeće koje je okrenuto k zadovoljavanju potrošača mora neminovno ulagati u svoje zaposlenike jer tako ih osposobljava za pružanje dodatnog zadovoljstva potrošačima. Nadalje, zadovoljan zaposlenik će svoje zadovoljstvo pokazivati u kontaktu s potrošačima te na taj način utjecati na njihovo zadovoljstvo. Ulaganja u zaposlenike ne obuhvaćaju samo njihovo formalno osposobljavanje za kontakt s potrošačima nego i sve vrste ulaganja kojima se povećavaju njihove konkurentske sposobnosti (Slater, Narver, 1995, str. 70) ali i konkurentske sposobnosti poduzeća (Day, 1994, str. 47). Također zaposlenici sudjeluju u stvaranju organizacijske kulture orijentirane prema potrošačima tj. oni je prihvaćaju ali i stvaraju. Zato ulaganje poduzeća u razvoj organizacijske kulture je ujedno i ulaganje u zaposlenike jer oni ju aktivno provode.

Zaposlenici koji su ovlaštteni mogu bolje provoditi orijentaciju prema potrošačima (Wang, Lo, 2003, str. 486) jer mogu brže reagirati kod donošenja odluka te mogu lakše prilagoditi uslugu koju pružaju zahtjevima potrošača. Na taj način bržim zadovoljavanjem potreba potrošača mogu pružati više zadovoljstva. Ovlaštenje zaposlenika je ugrađeno u organizacijskoj kulturi poduzeća ali i sama organizacijska struktura (Slater, Narver, 1994a, str. 26) treba biti tome prilagođena. Može se zaključiti da konkurentska sposobnost poduzeća temelji na delegiranju autoriteta na niže razine menadžmenta i zaposlenike te uključenosti u proces odlučivanja (Day, 1994, str. 46) jer na taj način poduzeće može brže odgovoriti na promjenjive utjecaje iz okruženja.

Poduzeća se ne mogu mijenjati i prilagođavati konstantno već u ciklusima koji se dešavaju pod vanjskim utjecajima ili pod unutarnjim planovima npr. godišnje ili trogodišnje. Ako su zaposlenici poduzeća mudri i dobro vođeni važnije promjene kulture se dešavaju na konstantnoj osnovi i zato znanjem bogati zaposlenici moraju i trebaju biti ovlaštteni

(Prestoungrange, 2000, str. 94). Poduzeća koja žele biti efikasna u svom učenju trebaju konstantno oslušivati i pratiti promjene, a njihovi sistemi moraju biti prilagodljivi na način da se pokušaji odstupanja od norma i pravila ne ismijavaju. S pružanjem dodatnih vrijednosti sva poboljšanja koja su potaknuta željama potrošača postaju sastavni dio usluge koja se nudi a ne dodatak. Dakle, poduzeća moraju pratiti vanjske utjecaje da bi naučila kako mogu bolje zadovoljavati svoje potrošače.

#### 4. konkurentske prednosti vezane uz sposobnosti poduzeća

Kod orijentacije prema potrošačima sustav vrijednosti poduzeća usmjeren je na zadovoljavanje potrošača. Kako je u centru poslovanja poduzeća potrošač odnosno njegove potrebe i želje tako se konkurentske prednosti poduzeća temelje na zadovoljavanju njegovih potreba bolje od konkurencije (Wang, Lo, 2003, str. 485). Naime, potrošači vrše usporedbe s konkurencijom i njihovim proizvodima i uslugama pa je zato važno da poduzeće prati konkurenciju kako bi uvijek uspjelo pružiti malo veću vrijednost potrošačima od drugih poduzeća. Sustav vrijednosti usmjeren na potrošača upravo to omogućava te na taj način predstavlja konkurentsku prednost poduzeća (Webster, 1992, str. 12).

Sakupljanjem informacija o potrošačima poduzeće mora znati kako ih iskoristiti jer inače je skupljanje samo po sebi biti svrha. Dakle, naglasak je na sakupljanju i procesiranju informacija vezanih uz potrošače (Slater, Narver, 1994b, str. 50). Kroz dobivene informacije poduzeće uči te prilagođava svoje poslovanje prilikama na tržištu koje iskorištava kako bi poslovanje poduzeća bilo uspješnije. Da bi prilagođavalo svoju ponudu potrošačima poduzeće se mora kretati u istom smjeru kao i njihovi potrošači. Ako to nije slučaj morati će se prilagoditi jer inače ih neće moći zadovoljavati (Prestoungrange, 2000, str. 98). Na taj način se razvija poduzeće koje uči.

Kultura učenja je važna za potrošače poduzeća jer je učenje usmjereno prema shvaćanju i efikasnom zadovoljavanju trenutnih i budućih potreba potrošača kroz nove proizvode, usluge ili na neke druge načine (Slater, Narver, 1995, str. 71). Čim brže poduzeće uspije prilagoditi svoje proizvode i usluge ili razviti nove da bi zadovoljio potrebe potrošača to ono ima bolju sposobnost učenja. Naglasak je ne samo na sakupljanju informacija o potrošačima nego i praćenju konkurencije, snaga iz okruženja te poslovnih partnera i interesnih skupina (Slater, Narver, 1995, str. 69) jer i oni djeluju kako na poslovanje poduzeća tako i na same potrošače.

Poduzeća orijentirana na potrošače imaju bolje poslovne rezultate. Niti jedna grana djelatnosti ne smije i ne može zanemariti potrošače. Ipak ovisno o uvjetima u kojima poduzeće djeluje na tržištu, orijentacija prema potrošačima biti će više ili manje izražena u njihovom poslovanju tj. mogući su različiti njezini nivoi. Potpuna orijentacija prema potrošačima, dakle, samo i jedino usredotočenje na potrošače nije niti isplativo niti efikasno (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 30) jer se u tom slučaju zanemaruju konkurenti i snage iz okruženja koji djeluju kako na potrošače tako i na poslovanje poduzeća.

Kroz orijentaciju prema potrošačima poduzeće ostvaruje brojne konkurentske prednosti. Može se izvesti zaključak da sve one proizlaze upravo iz pružanja zadovoljstva potrošačima tj. zadovoljavanja njihovih potreba i želja efikasnije i bolje od konkurencije. S time da se potrošačima pruža veća vrijednost od proizvoda i usluga ostalih poduzeća. Dakle, da bi se ta vrijednost mogla pružiti potrebno je da poduzeća razviju sposobnosti po kojima se razlikuju od konkurencije. Na taj način je moguće da dugoročno ostvaruju konkurentsku prednost. Također je važno da poduzeća budu otvorena prema promjenama iz okruženja, da ih prate i na njih reagiraju te da prate i istražuju potrošače njihove potrebe i želje. Jer na taj način je

moгуće da prilagođavaju svoje poslovanje naporima konkurenata kako bi i dalje pružali potrošačima veću vrijednost. Dakle, temeljne sposobnosti se nalaze u poduzeću ali ih je potrebno prilagođavati kako bi se održale te poduzeće dugoročno ostvarivalo konkurentsku prednost primjenom orijentacije prema potrošačima u poslovanju poduzeća.

Konkurentne sposobnosti ostvaruju se aktivnom primjenom orijentacije prema potrošačima u poslovanju poduzeća. Njenu primjenu omogućavaju i olakšavaju ali isto tako mogu je spriječiti i zakočiti upravo menadžment poduzeća i njezini zaposlenici.

## 3.2. IMPLEMENTACIJA ORIJENTACIJE PREMA POTROŠAČIMA

Primjena orijentacije prema potrošačima obuhvaća kako menadžment tako i zaposlenike. Naime, menadžment osmišljava njezino provođenje te ga usmjerava. Oni koji aktivno provode navedenu orijentaciju u poduzeću su zaposlenici. Zato je u razmatranju procesa provođenja orijentacije prema potrošačima potrebno voditi i o njima računa.

### 3.2.1. Odnos menadžmenta u procesu implementacije

Orijentacija prema potrošačima obuhvaća zadovoljavanje potreba i želja potrošača, predviđanje tih potreba kako bi se zadovoljilo očekivanja potrošača te prilagođavanje marketing-aktivnosti u skladu s promjenjivim potrebama potrošača. U svemu tome značajnu ulogu igra menadžment poduzeća.

Planiranje marketing-aktivnosti jedna je od temeljnih zadaća svakog poduzeća. Navedena aktivnost se sastoji od (Grbac, 2005a, str. 138): definiranja svrhe poslovanja (misije), analize okruženja, utvrđivanja ciljeva poslovanja, formuliranja marketing-strategija te implementacije i kontrole marketing-aktivnosti. Dakle, da bi se mogla uspješno provesti implementacija neke aktivnosti potrebno je zadovoljiti i sve ostale elemente planiranja koji joj prethode.

U centru orijentacije prema potrošačima je sam potrošač tj. zadovoljavanje njegovih potreba i želja te pružanje zadovoljstva odnosno dostavljanje veće vrijednosti potrošačima. Stoga je potrebno da menadžment kod postavljanja i definiranja svih elemenata planiranja vodi o tome računa. Naglasak je na dobro odabranoj strategiji koja uzima u obzir okruženje, dakle, konkurente i partnere te omogućava poduzeću postizanje konkurentne prednosti. Može se reći da su potrebe potrošača temelj planiranja poduzeća (Deshpande, 1999, str.1).

U provođenju orijentacije prema potrošačima važno je da menadžment pokaže svojim ponašanjem zaposlenicima što to zaista i znači. Menadžer treba biti vođa (Nwankwo, 1995, str. 11, Lewis, 2004, str. 19), poticati orijentaciju prema potrošačima kod zaposlenika, mora im osigurati uvjete i resurse te mora osmisliti aktivnosti kojima će se orijentacija provoditi (Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 67). Dakle, menadžer mora imati viziju što želi, planirati kako će su ostvariti te osmisliti i osigurati provođenje i funkcioniranje orijentacije prema potrošačima. Može se reći da orijentacija prema potrošačima usmjerava postavljanje svrhe i definiranje ciljeva poslovanja jer daje naglasak na potrošače tj. zadovoljavanje njihovih potreba i želja.

Menadžment poduzeća mora dobro isplanirati proces provođenja orijentacije prema potrošačima. Potrošač je centar poslovanja poduzeća i zato ga je potrebno dobro opredijeliti kako bi se mu moglo efikasnije pristupiti i dostaviti mu veću vrijednost. Zato poduzeće treba

dobro odrediti tko su njegovi potrošači (Nwankwo, 1995, str. 8, Chen et al., 2004, str. 420) te kako će njima dostaviti veću vrijednost. Tako je potrebno: imati jasnu ideju o potrošačima i njihovim potrebama, provesti istraživanja u cilju spoznavanja tih potreba, da karakteristike potrošača određuju portfelj proizvoda i usluga poduzeća, voditi brigu i o zaposlenicima te njihovom usmjeravanju k pružanju zadovoljstva potrošačima, da je pružanje usluga usklađeno s ciljevima poslovanja, da su ciljevi brige o potrošačima odraz te izražavati nade potrošača i menadžmenta, da su sistemi povratnih informacija instalirani kako bi se moglo doći do potrošača, voditi računa o prigovorima potrošača i kako ih uspješno riješiti, da postoji efikasan sistem edukacije/informiranja, razlikovati grupe potrošača tj. segmentirati tržište, poznavati prirodu i posljedice potrošnje. Navedeno je potrebno kako bi strategije bile usklađene s ciljevima poslovanja i kako bi se njihovo provođenje odvijalo po planu uz čim manja odstupanja.

Poduzeća koja primjenjuju orijentaciju prema potrošačima trebalo bi da posjeduju slijedeće karakteristike (Nwankwo, 1995, str. 9, Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 75) koje su važne za stvaranje poduzeća orijentiranog prema potrošačima: misiju poduzeća koja je okrenuta prema potrošačima, efikasan sistem mjerenja zadovoljstva potrošača, utjecaj informacija o potrošačima na donošenje odluka, uključenost potrošača u stvaranje proizvoda i usluga te ponašanje orijentirano prema pružanju vrijednosti potrošačima. Posjedovanje ovih karakteristika omogućuje uspješnu primjenu orijentacije prema potrošačima koja ovisi o tome (Nwankwo, 1995, str. 12): kako menadžment percipira potrošače, o senzibilitetu koji pokazuje u stvaranju mentaliteta orijentiranog prema potrošačima, tehnikama mjerenja koje upotrebljava i mehanizmima implementacije koje koristi.

Kod promišljanja menadžera o tome kako uspješno provesti orijentaciju prema potrošačima potrebno je odrediti koji su elementi potrebni da bi se orijentacija prema potrošačima mogla provesti. Tako je potrebno da menadžment vodi računa o:

1. informacijama s tržišta,
2. zaposlenicima,
3. mehanizmima u poduzeću.

Kroz navedene elemente, brigu o njihovom funkcioniranju, njihovo aktivno prilagođavanje i međusobnu usklađenost ostvaruje se provođenje orijentacije prema potrošačima te dolazi do pozitivnog pomaka u poslovanju poduzeća, zadovoljavanju potrošača i pružanju veće vrijednosti.

Usredotočenost na vanjske ciljeve i kreativnost koje zahtijevaju predanost visokog menadžmenta su karakteristike kulture poduzeća koja su sklona orijentaciji prema potrošačima (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 30). Menadžment mora voditi računa o poduzeću, njegovim mogućnostima i sposobnostima, o zaposlenicima i o okruženju. Njegov odnos prema zaposlenicima utječe i na mišljenje interesnih skupina (Lewis, 2004, str. 19) te je upravo zato vodstvo menadžera od velike važnosti kod provođenja orijentacije prema potrošačima.

Menadžeri prihvaćanjem samo jedne od orijentacije poslovanja poduzeća bilo orijentacije prema potrošačima bilo one prema konkurentima smanjuju kompleksnost kojom se promatra tržište te određuju da se sakuplja samo jedna vrsta informacija s tržišta (Slater, Narver, 1994b, str. 48). Efikasna marketing-strategija zahtjeva podjednaki miks analize potrošača i konkurenata pri čemu orijentacija prema konkurentima se usredotočuje na njihove snage, a orijentacija prema potrošačima na nezadovoljene potrebe. Interfunkcionalna koordinacija omogućava usredotočenost na srž orijentacije prema potrošačima (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 27).

Prilike koje poduzeću pomažu da stvori i održi veću vrijednost kako budućima tako i postojećim potrošačima očituju se kroz orijentaciju prema potrošačima te uvažavanje orijentacije prema konkurentima. Na taj način poduzeće može konstantno (Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 201): uočavati prihvatljive osnove za segmentaciju i pozicioniranje, istraživati te pratiti izražene i potencijalne potrebe ciljnog tržišta, razumjeti koga ciljni potrošači smatraju za glavnog alternativnog proizvođača te znati njegove snage, slabosti i namjere, najbolje pozicionirati svoje proizvode u odnosu na ciljne skupine potrošača, uvesti dodatne koristi za ciljne skupine potrošača te im odrediti primjenu cijenu kako bi stvorilo veću vrijednost kako za potrošača tako i za poduzeće. Razumijevanje činitelja koji utječu na potražnju poduzeću omogućava da prosperira na dinamičnom tržištu.

Efikasno provođenje i vodstvo u poduzeću su potrebni kako bi akcije svih zaposlenika bile koordinirane i kako bi se uspostavila suradnja među različitim odjelima (Narver, Slater, 1990, str. 23, Day, 1994, str. 44, Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 68) koji su potrebni da bi se potrošačima dostavila veća vrijednost proizvoda. Da bi se to ostvarilo potrebno je da se usklade sve inicijative i nastojanja zaposlenika tj. odjela poduzeća te da se stvori njihova međufunkcionalna povezanost kako bi svaki odjel percipirao zajedničku suradnju kao nešto pozitivno što pridonosi poslovnim rezultatima poduzeća. Na taj način je moguće konstantno pružati potrošačima veću vrijednost. Potrebno je da i svaki odjel shvati korist od upotrebe informacija s tržišta te da reagira na potrebe potrošača. Zato je potrebno da svi odjeli međusobno surađuju kako bi cijelo poduzeće bilo okrenuto dostavljanju više vrijednosti potrošačima (Slater, Narver, 1994a, str. 27). U navedenom se očituje uloga menadžera koji moraju koordinirati rad cjelokupnog poduzeća te riješiti nesuglasice i trzavice između zaposlenika ili odjela poduzeća. Povezanost među odjelima i zaposlenicima koja se javlja kao posljedica koordiniranog rada jedan je od temeljnih činitelja provođenja orijentacije prema potrošačima (Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 78).

Prikupljanje podataka o potrošačima predstavlja više od samog istraživanja tržišta jer obuhvaća pored njihovih izraženih želja i sve druge informacije koje se mogu dobiti od potrošača. Ono obuhvaća informacije koje se dobivaju kroz formalna i neformalna druženja te upotrebu kako primarnih tako i sekundarnih izvora dolaska do podataka. Naime, poduzeću je potrebno da predviđa i buduće potrebe potrošača kako bi im moglo prilagoditi svoje proizvode ili čak zajedno s njima osmisliti nove. Poduzeća mogu i stvoriti potražnju za određenim novim proizvodima (Vandermerwe, 2003, str. 263) koji još ne postoje na tržištu ako ti proizvodi zadovoljavaju neispunjene pa čak i neizražene potrebe potrošača, a poduzeće procijeni da bi taj proizvod imao uspjeh na tržištu.

Može se reći da informacije o tržištu obuhvaćaju (Kohli, Jaworski, 1990, str. 3) sve vanjske činitelje koji utječu na potrebe i želje potrošača te obuhvaćaju kako sadašnje tako i buduće potrebe potrošača. Tako one mogu obuhvaćati sastanke i razgovore s poslovnim partnerima, analizu izvještaja o prodaji, analizu baza podataka o potrošačima te mnoge druge načine prikupljanja potrebnih podataka. Važno je napomenuti da istraživanje tržišta ima ključnu ulogu u postizanju orijentacije prema potrošačima (Nwankwo, 1995, str. 13).

Prikupljanje podataka nije samo radni zadatak marketing-odjela nego svi odjeli u poduzeću trebaju u tome sudjelovati i tu se uključuje menadžment kao pokretač tog procesa. Menadžment mora uskladiti tokove informacija po poduzeću kako bi podaci prikupljeni na jednom mjestu dospjeli do onih kojima su te informacije potrebne (Shapiro, 1988, str. 120, Day, 1994, str. 43). Dakle, osmisliti sustav prenošenja informacija po poduzeću je jedna od uloga menadžera. Upravo zato orijentacija prema potrošačima zahtjeva velike investicije u informacije i informatičku tehnologiju te na taj način ostvaruju prednosti velika poduzeća jer

imaju mogućnost ulaganja veće količine sredstava u ta područja (Webster, 1992, str. 14). Informatička tehnologija omogućava brže, bolje i kvalitetnije komuniciranje s potrošačima te povećava iskoristivost informacija koje poduzeće dobiva od potrošača. Na taj način poduzeće i zaposlenici mogu razvijati nove vještine i sposobnosti (Day, 1994, str. 49).

Potrebno je također da su informacije koje se dobivaju s tržišta kvalitetne (Kohli, Jaworski, 1990, str. 15, Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 63) kako bi odluke donesene na temelju njih zaista djelovale na način da dostave veću vrijednost potrošačima. U protivnom može doći do reakcije poduzeća kakvu potrošači ne žele niti očekuju te na taj način poduzeće gubi potrošače koji prelaze konkurenciji.

Za sve procese značajno je da ih treba dobro isplanirati kako bi se uspješno proveli i kako bi poduzeće pored zadovoljstva potrošača ostvarilo i dobre poslovne rezultate. Osim osmišljavanja sustava širenja informacija potrebno je da menadžer radi na povezivanju zaposlenika tj. omogući da se zaposlenici različitih odjela upoznaju, druže te i na taj način razmjenjuju informacije. Ovako se smanjuje nivo rivalstva te sukobi među njima, i može se reći da poduzeće funkcionira kao dobro usklađen tim. Navedeno je važno jer se tako stvara pozitivna i poticajna radna atmosfera te radnje poduzeća postaju koordinirane i zajednički se ostvaruju ciljevi poduzeća. Menadžer treba voditi računa i o sukobima u poduzeću te o povezanosti zaposlenika što uključuje (Jaworski, Kohli, 1990, str. 14) organiziranje zajedničkih ručkova među odjelima, sportska natjecanja te razmjenu zaposlenika među odjelima. Također je važna koordinacija djelovanja među odjelima (Shapiro, 1988, str. 122, Andreassen, 1994, str. 17) u pružanju veće vrijednosti potrošačima jer je na taj način jedino moguće dobro provođenje orijentacije prema potrošačima.

Menadžer mora slati jasne signale te uspostaviti jasne vrijednosti i vjerovanja kod opsluživanja potrošača (Kohli, Jaworski, 1990, str. 7, Shapiro, 1988, str. 123, Andreassen, 1994, str. 17, Day, 1994, str. 44, Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 71). Moraju jasno komunicirati i pokazivati njihovu predanost orijentaciji prema potrošačima tj. zadovoljavanju potreba i želja potrošača prema svim nivoima u poduzeću, zaposlenicima i nižem menadžmentu. Ali nije dovoljno samo komuniciranje o tome da je orijentacija prema potrošačima dobra, korisna i da će se ostvariti primjenom određenih tehnika nego je potrebna i usklađenost ciljeva poduzeća i djelovanja menadžera. Upravo zato menadžment mora poticati pojedince u poduzeću da prate promjene u marketing-okruženju, da tako pridobivene informacije budu dostupne svima u poduzeću te da reagiraju na njih i prilagođavaju svoju ponudu (Jaworski, Kohli, 1993, str. 55).

Predanost menadžera se očituje kroz (Day, 1999, str. 15, Day, 1994, str. 45, Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 72): entuzijastičan naglasak na većoj kvaliteti i odnosima s potrošačima, kontakte s potrošačima, pokazivanje želje da se investiraju resursi u razumijevanje potrošača i konkurencije, konstantno poboljšavanje i unaprjeđivanje te na *benchmarking-u* s drugim poduzećima. Menadžer također mora (Day, 1998, str. 1) razumjeti zaposlenike, mora im pružati mogućnost obuke te ih ovlastiti za samostalno izvršavanje poslova.

Kod zaposlenika je važno da menadžment utječe na razinu ovlasti koje zaposlenici imaju kod donošenja odluka. Naime, potrebno im je dozvoliti da imaju određenu razinu ovlaštenja na temelju koje mogu reagirati da bi pružili potrošaču zadovoljstvo (Day, 1994, str. 47). Na taj se način postiže dostava veće vrijednosti potrošačima, a i zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenici imaju otvorene ruke, da u jednoj mjeri, čine ono što misle da je dobro za poduzeće.

Kompleksno okruženje zahtjeva vođe koji žele promjenu ili je olakšavaju te koji mogu povećati svjesnost zaposlenika, potrošača i drugih sudionika o njezinoj važnosti. Oni motiviraju zaposlenike da pruže više nego što se od njih očekuje (Slater, Narver, 1995, str. 70). Vođa mora uspostaviti motivirajuću viziju poduzeća, utemeljiti norme ponašanja te osigurati vodstvo za određene tipove znanja. Vođa se mora usmjeriti na razvijanje ljudi oko njega te ih motivirati da žele učiti te da zaposlenici koriste vrijeme poduzeća koje im stoji na raspolaganju da uče čak i ono što nije u direktnoj vezi s njihovim poslom te da tako razvijaju nove vještine (Slater, Narver, 1995, str. 70).

Kako je potrebno stvarati nove proizvode da bi se moglo zadovoljiti potrebe potrošača, to podrazumijeva da je menadžer spreman prihvatiti određeni rizik vezan uz uspjeh proizvoda (Kohli, Jaworski, 1990, str. 8, Jaworski, Kohli, 1993, str. 56, Avlonitis, Gounaris, 1999, str. 1011). Poznato je da većina novih proizvoda propadne u roku od godine dana nakon uvođenja. Dakle, menadžer mora dobro procijeniti proizvod i okruženje te odlučiti koliki nivo rizika je spreman prihvatiti da ne naškodi poduzeću tj. njegovom poslovanju. Ako je menadžer nesklon riziku on tako djeluje i na svoje podređene. U tom slučaju velika količina proizvoda koji bi se mogli lansirati na tržište neće biti napravljena jer menadžeri nisu spremni prihvatiti rizik neuspjeha. Na taj način oni zapravo gube tržišnu poziciju koju im mogu preoteti druga poduzeća lansiranjem novih proizvoda koji zadovoljavaju određene potrebe potrošača. Ako je menadžment nesklon riziku dolazi do problema kod provođenja orijentacije prema potrošačima jer se ne mogu slušati potrebe i želje potrošača tj. zadovoljavati ih u određenoj mjeri. Stoga se može zaključiti da je u određenoj mjeri sklonost riziku menadžera preduvjet za provođenje orijentacije prema potrošačima.

Također je potrebno da menadžer prevlada probleme u vidu (Avlonitis, Gounaris, 1999, str. 1011, Kohli, Jaworski, 1990, str. 10) pretjerane formalizacije, centralizacije i širine organizacijske strukture tj. broja odjela u poduzeću (departmentalizacija). Potrebno je naglasiti da u različitim fazama razvoja novog proizvoda imaju pojedine varijable različiti utjecaj tj. ponekad je njihova veća zastupljenost bolja a ponekad otežava uvođenje novog proizvoda na tržište. Stoga je potrebno da menadžer pažljivo isplanira kako, kada i u kojoj mjeri će se naglasak dati pojedinom činitelju jer određeni činitelji mogu kočiti proces komunikacije među zaposlenicima te tako usporavati provođenje orijentacije prema potrošačima. Zato je potrebno je dobro planirati cjelokupni proces kako bi se olakšalo provođenje te poticalo inovativno ponašanje u poduzeću.

Visoko produktivna poduzeća koja posluju u kompleksnim i dinamičkim granama djelatnosti prihvaćaju organsku formu organizacije poduzeća. Ona se odlikuje decentralizacijom, prelaznim, poticajnim odgovornostima na poslu i ekstenzivnom komunikacijom kojom zaposlenici poduzeća dijele pridobivene informacije i znanja (Slater, Narver, 1995, str. 63). Koristi od takvog tipa organizacije poduzeća uključuju i brzo uočavanje te reakciju na promjene kod konkurenata i na tržištu, efikasniju distribuciju informacija među odjelima, moguću bržu reakciju na zahtjeve potrošača te smanjenje vremena provođenja donesene odluke u djelo.

Sistem nagrađivanja zaposlenika direktno utječe na ponašanje zaposlenika tj. na pridavanje pažnje određenom ponašanju. Navedeno utječe na zaključak da je potrebno da se sistem nagrađivanja temelji na podizanju zadovoljstva potrošača a ne na profitabilnosti (Kohli, Jaworski, 1990, str. 10, Jaworski, Kohli, 1993, str. 57, Day, 1999, str. 19) jer dugoročno to negativno utječe na potrošače i pružanje veće vrijednosti njima.

Poduzeće treba konstantno učiti i prilagođavati se promjenama. U tome značajnu ulogu ima upravo menadžment poduzeća koji može promjene potaknuti i usmjeriti. Zato je važno da menadžeri olakšavaju i potiču učenje poduzeća tj. zaposlenika. Kako poduzeće uči od potrošača, distributera, dobavljača, strateških partnera (Slater, Narver, 1995, str. 61) i drugih važno je da se uspostave dugoročne veze s njima u cilju dijeljenja informacija iz kojeg koristi imaju oba partnera. Upravo zato je potrebno razvijati veze iz kojih se uči (Baker, 2002, str. 310, Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 512) tj. na temelju pridobivenih informacija stvarati i modificirati proizvode. Na taj način ostvaruje se upravo bit orijentacije prema potrošačima, a to je zadovoljavanje potreba potrošača.

Poduzeće tj. zaposlenici trebaju stvarati veze s potrošačima (Slater, Narver, 1994a, str. 23). Kroz stvaranje veza s potrošačima poduzeće spoznaje njihov lanac vrijednosti i zato je u mogućnosti im dostaviti bolje proizvode tj. one proizvode koji u većoj mjeri zadovoljavaju potrebe potrošača. Može se reći da u tom slučaju dolazi do kustomizacije (*customization*) tj. prilagođavanja proizvoda potrošačima odnosno segmentu potrošača. Menadžer u cijelom tom procesu mora imati ulogu poticatelja kojom će usmjeravati stvaranje veza, utjecati na odabir onih potrošača koji imaju potencijal za stvaranje veće vrijednosti (Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 64) te mora utjecati na zaposlenike da gledaju potrošača ne samo kao jednokratnu transakciju nego kroz cjelokupnu vrijednost koju bi poslovanje s njime moglo donijeti poduzeću (Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 512). Menadžer osigurava da u poduzeću zaživi pogled na potrošača kroz stvaranje i razvijanje veza s njima te da se kroz potrošača kao dugoročnog stvaratelja vrijednosti pozitivno djeluje na poslovanje poduzeća.

Strateška partnerstva postaju način razvoja ključnih sposobnosti poduzeća i konkurentske prednosti jer poduzeća postaju usmjerena i specijalizirana u njihovim ključnim aktivnostima. S time da poduzeća trebaju usko opredijeliti svoje ključne sposobnosti prema kojima će usmjeriti svoje oskudne resurse da bi mogli razviti novo znanje i sposobnosti (Webster, 1992, str. 8). Usredotočenost se preusmjerava s proizvoda i poduzeća na ljude, poduzeća i društvene procese koji sudjeluju u stvaranju veza.

Uloga marketinga je da upravlja diferencijacijom proizvoda, stvara naklonost i odanost potrošača da bi poduzeće moglo imati više cijene i zarađivati više (Webster, 1992, str. 5). Stvara se povjerenje i kredibilitet što predstavlja osnovu za razvoj odnosa. Stvaraju se i dugoročni odnosi te strateška partnerstva između proizvođača i potrošača na poslovnom tržištu (Webster, 1992, str. 6), ali i potencijalnih konkurenata u cilju razvoja novih tehnologija, novih proizvoda ili osvajanja novih tržišta.

Uloga visokog menadžmenta je da potiče eksperimentiranje i razvoj onih ideja kod zaposlenika koje imaju najbolji potencijal za unaprjeđenje poslovanja poduzeća (Slater, Narver, 1999, str. 257). Učenje poduzeća stoji kao amortizer između utjecaja iz okruženja i reakcije poduzeća jer učenje smanjuje učestalost i jačinu šokova. Takvo poduzeće gradi veze s interesnim skupinama koje mu pomažu u prilagođavanju kada se pojavi neočekivano, a zbog fleksibilne organske strukture takva poduzeća se brzo prilagođavaju promjenama. Može se zato reći da učenje poduzeća zadovoljava uvjete da bi se ostvarila konkurentska prednost koja pruža veću vrijednost potrošačima, zahtjevno ju je razviti a teška je za imitirati i primjerena u turbulentnim i dinamičkim okruženjima (Slater, Narver, 1995, str. 73).

Poduzeća s naglaskom na kvaliteti posjeduju jaku orijentaciju prema potrošačima te ju provode na način da zadovoljavaju specifične potrebe ciljnoga tržišta. U onim poduzećima gdje se naglasak stavlja na kvalitetu tamo je prisutna orijentacija prema potrošačima tj. pristup koji se temelji na zadovoljavanju potreba potrošača kroz njihovu aktivnu uključenost u



procjenu njegovih karakteristika. Takva poduzeća prihvaćaju strategiju diferencijacije koja se temelji na kvaliteti (Yamin, Gunasekaran, 1999, str. 184), a ideje koje potiču razvoj novih proizvoda i usluga usmjerene su na konstantno povećanje kvalitete koju poduzeće pruža potrošačima (Strauss, 1995, str. 63). Provođenje započinje s prihvaćanjem temeljnih vrijednosti poduzeća koje predstavljaju kulturu poduzeća usmjerenu prema kvaliteti te se ostvaruje kroz proces stalnog unaprjeđivanja. Te temeljne vrijednosti su (Hansson, Klefsjö, 2003, str. 73): predan menadžment koji odluke donosi na temelju činjenica o potrošačima te konstantno unaprjeđivanje usmjerenosti na potrošača kroz predanost svih zaposlenih. Potrebno je napomenuti da kvaliteta sama za sebe nije dovoljna. Potreban je usklađeni rad svih odjela u poduzeću (Garvin, 1987, str. 102) kako bi se potrošačima pružila kvaliteta proizvoda i usluga koju zahtijevaju. Može se reći da je kvaliteta proizvoda određena zahtjevima potrošača (Slater, Narver, 1994a, str. 25, Wang, Lo, 2003, str. 487) pa je potrebna ona razina kvalitete koja će potrošačima značiti i pružiti veću vrijednost.

Kod provođenja orijentacije prema potrošačima potrebno je naglasak staviti na zaposlenike koji zapravo tu orijentaciju i provode. Da bi oni bili uspješni potrebno je da im se kao potpora javlja informatički sistem kako bi mogli reagirati i prilagođavati svoje djelovanje informacijama dobivenim s tržišta te sustav nagrađivanja koji njihovu usmjerenost prebacuje s zarađivanja profita na postizanje zadovoljstva zaposlenika. Odnosno može se reći da orijentacija prema potrošačima je miks tehničkih i ljudskih resursa u poduzeću (Baker, 2002, str. 307). Menadžeri trebaju biti upoznati s tehničkim sposobnostima poduzeća kao i poznavati svoje zaposlenike kako bi iz njih izvukli najbolje što mogu dati, kako bi im pružili i omogućili razvoj onih sposobnosti koje trebaju poduzeću te kako bi ih usmjerili u provođenju orijentacije prema potrošačima.

Ponašanje menadžera u cilju stvaranja ponašanja u poduzeću koje će omogućiti da se pruži veća vrijednost potrošačima veže se uz (Day, 1998, str. 8): ponudu boljih rješenja i iskustva, usredotočenost na veću vrijednost koju proizvod pruža potrošačima, pretvorbu zadovoljstva u odanost, poticanje i zadržavanje zaposlenika, predviđanje poteza konkurenata, pogled na marketing kao na investiciju a ne trošak te shvaćanje *brandova* kao imovine poduzeća. Navedeno ponašanje moraju usvojiti menadžeri ali je još važnije da menadžment kroz komunikaciju sa zaposlenicima to shvaćanje u njima razvije. Jedino na taj način je moguće da zaista navedeni principi zažive u poduzeću. Dakle, menadžment mora prvo prihvatiti i prema zaposlenicima manifestirati promjenu vezanu uz provođenje orijentacije prema potrošačima. Na taj način će je zaposlenici shvatiti kao bitnu i prihvatiti je kao određeni obrazac ponašanja. Tako se razvija kultura poduzeća.

Kultura poduzeća mora biti povezana sa strategijom poslovanja poduzeća. Poduzeće može zapasti u nezavidnu situaciju ako prilikom promjene strategije poslovanja ili kod promjena vezano uz faze životnog ciklusa proizvoda ne uzima u obzir kulturu poduzeća (Deshpande, Parasuraman, 1986, str. 37). Pojedine kulture poduzeća nisu podložne promjenama odnosno prihvaćaju ih jako teško. Zato je potrebno da poduzeće zadrži određeni nivo fleksibilnosti u kulturi kako promjene ne bi negativno utjecale na poslovanje. U cilju navedenoga potrebno je da se u poduzeću razvijaju temeljne vrijednosti zaposlenika neovisno o samoj kulturi poduzeća koje se temelje na učenju iz vlastitog iskustva i okoline (Slater, Narver, 1994a, str. 26) kako bi mogli na promjene u poslovanju pravovremeno i adekvatno reagirati. Glavnu ulogu u cijelom tom procesu igra menadžment koji mora biti svjestan mogućeg nesrazmjera između kulture i strategije, voditi računa o tome te poticajno djelovati na zaposlenike u cilju razvijanja vrijednosti koje omogućavaju prilagođavanje promjenama. Kako je zapravo reakcija zaposlenika na promjene ključna za provođenje orijentacije prema potrošačima menadžment mora uskladiti određene aspekte poslovanja te paziti da ne dođu u sukob.

Menadžment odgovara za uspješno provođenje orijentacije prema potrošačima. Zato je važno da se planiranje provede na primjeren način, da postoji suglasje oko toga što je važno i na čemu se trebaju temeljiti reakcije poduzeća. Zatim se kreće u provođenje gdje važnu ulogu igraju zaposlenici poduzeća. Menadžment je pokretač i idejni vođa ali su sve njegove akcije usmjerene na zaposlenike i na njihovo poticanje da provedu orijentaciju prema potrošačima kako ju je on zamislilo. Dakako i svakako promjene i prilagodbe na bolje su dobrodošle i zato zaposlenici trebaju imati određeni nivo ovlaštenja kako bi mogli reagirati pravovremeno.

Nakon provođenja odnosno implementacije slijedi kontrola odstupanja te prilagodbe cijelog sustava u cilju boljeg funkcioniranja tj. veće orijentiranosti prema potrošačima. Dakle, menadžment je vođa, pokretač, onaj koji osmišlja i usmjerava provođenje orijentacije prema potrošačima. Oni koji su zaduženi za aktivno provođenje i na kojima sve to počiva su zaposlenici poduzeća.

### **3.2.2. Uloga zaposlenika u procesu implementacije**

Entuzijazam i predanost kod provođenja orijentacije prema potrošačima potrebno je da menadžment prenese na zaposlenike. U komunikaciji sa zaposlenicima iskazivanjem i naglašavanjem pozitivnih strana menadžment treba motivirati zaposlenike da prihvate te aktivno sudjeluju u provođenju orijentacije prema potrošačima. Kako zaposlenici predstavljaju neposredni kontakt poduzeća s potrošačima njihova uloga u provođenju orijentacije prema potrošačima je izrazito važna.

Menadžment vrši selekciju i odabir zaposlenika te i na taj način utječe na kvalitetu provođenja orijentacije prema potrošačima (Baker, 2002, str. 307). U potrazi za novim dobrim zaposlenicima potrebno je voditi računa o (Sewell, Brown, 2002, str. 81-83): prošlim uspjesima i iskustvima, inteligenciji, energiji kojom raspolažu, njihovom karakteru i o procjeni da li će se uklopiti u postojeću sredinu i posao. Dakle, potrebno je da se vodi računa o osobinama i karakteristikama postojećih i novih zaposlenika kako bi zajedno sačinjavali poticajnu radnu sredinu koja će dobro zajedno funkcionirati. Zatim je potrebno kulturu poduzeća prenijeti na nove zaposlenike (Deshpande, Webster, 1989, str. 12) kako bi cijelo poduzeće uspješno funkcioniralo. U tome procesu treba paziti da se ne uništi njihova inovativnost i nove kvalitete koje unose u poduzeće. Na taj način je moguće da cijelo poduzeće djeluje kao tim (Shapiro, 1988, str. 123, Day, 1994, str. 45), da postoji koordinacija između napora pojedinih odjela, da se informacije aktivno dijele i prenose te da se aktivno provodi orijentacija prema potrošačima. Zaista, i najbolje osmišljeno i planirano provođenje orijentacije prema potrošačima nije moguće bez pomoći zaposlenika. Može se reći da zaposlenici poduzeća predstavljaju snažan činitelj (Judd, 2003, str. 1302) koji pomaže poduzeću da se razlikuje od konkurenata, postiže konkurentsku prednost i pruža vrijednost potrošačima. Dakle, o zaposlenicima ovisi proces provođenja orijentacije prema potrošačima.

Da bi se postigla uspješna promjena prilikom provođenja orijentacije prema potrošačima nužan uvjet je predanost zaposlenika jer nezadovoljni zaposlenici stvaraju nezadovoljne potrošače (Judd, 2003, str. 1307, Chen et al., 2004, str. 425). Upravo zato je nužno da zaposlenici shvate kako orijentacija prema potrošačima utječe na korist kod svih interesnih skupina. Sukladno tome potrebno je da menadžeri djeluju i stvaraju preduvjete za postizanje zadovoljstva zaposlenika te da prenose svoja shvaćanja glede interesnih skupina i na zaposlenike kako bi i o njima vodili računa.

Poticanje orijentacije prema potrošačima kod zaposlenika može se ostvariti usmjeravanjem aktivnosti menadžmenta na nekoliko načina kojima mogu djelovati na zaposlenike, a to su (Peccei, Rosenthal, 2000, str. 580, Daniel, Darby, 1997, str. 143, Siguaw, Brown, 1994, str. 115): jačanje klime poduzeća orijentirane prema potrošačima, razvoj predanosti poduzeću kod zaposlenika, edukacija zaposlenika, usmjeravanje prema stvaranju veza, razvoj potencijala za širenje informacija i sistemi nagrađivanja. Kada se u poduzeću koje želi uvesti orijentaciju prema potrošačima na taj način menadžment usmjeri na svoje zaposlenike onda je veća vjerojatnost uspjeha provođenja navedene orijentacije. Dakle, potrebno je shvaćanje poduzeća da svi, kako zaposlenici tako i menadžment, moraju biti uključeni u pružanje vrijednosti potrošačima (Judd, 2003, str. 1302) i jedino na taj način se može postići orijentacija prema potrošačima koja će pridonijeti boljim poslovnim rezultatima poduzeća.

U cilju postizanja veće vrijednosti koja se pruža potrošačima potrebno je aktivno i konstantno provođenje orijentacije prema potrošačima. Način i sredstva njezina provođenja moraju biti usklađeni s činiteljima iz okruženja koji na poduzeće i potrošače utječu (Kohli, Jaworski, 1990, str. 3). Dakle, mora se voditi računa o konkurentima, o njihovim naporima, o utjecajima i mišljenjima interesnih skupina te o drugim snagama iz okruženja gdje spadaju tehnološke, ekonomske, kulturne, društvene, političke i zakonodavne te druge snage koje djeluju na poduzeće i potrošače. Navedeno utječe na učenje zaposlenika (Slater, Narver, 1995, str. 71) i njihove reakcije kojima prilagođavaju dane smjernice od strane menadžmenta. Potrebno je da su mjerenje uspješnosti, poticaji i struktura u poduzeću (Day, 2003, str. 87) povezani i usklađeni ka pružanju veće vrijednosti potrošačima. Pored navedenog, potrebno je i da kultura i strategija poduzeća (Conrad, 1999, str. 235) uvažavajući utjecaje iz okruženja (Deshpande, Parasuraman, 1986, str. 29) zajednički koordinirano funkcioniraju u provođenju orijentacije prema potrošačima. Naime, nisu potrebna kruta pravila i ograničavanja (Day, 1994, str. 49) jer na taj se smanjuje inovativnost zaposlenika, ali potrebno je usmjeriti zaposlenike kako bi svi skupa jedinstveno provodili orijentaciju prema potrošačima.

Tokom vremena organizacijska struktura poduzeća se mijenjala te od velikih hijerarhijskih struktura nastaju fleksibilnije organizacijske strukture koje mogu brže i bolje reagirati na promjene u tehnologiji, konkurenciji i zahtjevima potrošača. Tako je današnji trend uspostava organizacija specijalista tzv. mreža gdje se naglasak stavlja na upravljanje odnosima a ne na transakcijski vid poslovanja poduzeća (Webster, 1992, str. 4). Također je značajno da poduzeće ne stvara veze samo s potrošačima već i s dobavljačima, prodavačima, vladinim agencijama i raznim interesnim skupinama (Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 514) kako bi se uspostavilo i razvilo pružanje vrijednosti potrošačima tokom cijelog lanca vrijednosti. Na ovaj način, kroz lanac vrijednosti, svi partneri u vezama provode orijentaciju prema potrošačima što se očituje u stvaranju većeg zadovoljstva potrošačima.

Inovativnost zaposlenika (Slater, Narver, 1999, str. 250, Chen et al., 2004, str. 418) je važna u cilju stvaranja novih i modificiranja postojećih proizvoda i usluga. Oni zajedno s potrošačima i skupljajući podatke od njih moraju djelovati na menadžment te prilagođavati proizvode i usluge. Dakle, može se reći da je potrebno inovativno ponašanje zaposlenika (Jaworski, Kohli, 1993, str. 57, Yasin, Wafa, Zimmerer, 1995, str. 16, Quinn, 1996, str. 11, Deshpande, Farley, 1999a, str. 111) da bi se orijentacija prema potrošačima mogla uspješno provesti te da bi se moglo postići više razine uspješnosti poslovanja poduzeća. Zato je potrebno da postoji određeni nivo ovlaštenja unutar kojeg mogu zaposlenici djelovati i tako, ako je to moguće, automatski ispraviti prisutne nedostatke. Osim sakupljanja podataka od strane zaposlenika poduzeće treba provoditi i istraživanje tržišta jer na taj način može spoznati potencijalne potrebe i želje potrošača. S prikupljenim podacima i suradnjom među odjelima timovi zaposlenika mogu stvoriti novi proizvod (Appiah-Adu, Singh, 1998, str. 388) te tako pružiti

veću vrijednost potrošačima. Osim stvaranja novih proizvoda s vremenom su potrebna unaprjeđenja u funkcioniranju poduzeća (Han, Kim, Srivastava, 1998, str. 33) kako bi se poslovi brže i efikasnije obavljali. Sakupljanjem informacija moguće doći do i spoznaja o potrebnim promjenama i u tom dijelu kako bi se i na taj način utjecalo pozitivno na zadovoljstvo potrošača.

Ono što se može mjeriti time se može i upravljati. Menadžment mora uspostaviti podršku provođenju orijentacije prema potrošačima na način da osposobi i ovlasti zaposlenike. Potrebno je i da koristi zadržavanje potrošača i zadovoljstvo odnosno stopu zadržavanja potrošača (Reichheld, Sasser, 1990, str. 324, Day, 2003, str. 81) i njihovo zadovoljstvo (Kohli, Jaworski, 1990, str. 10) kao jedan od glavnih ciljeva mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća. Na taj način mogu poticati zaposlenike da se okrenu i prihvate zadržavanje potrošača kao cilj svojih aktivnosti (Baker, 2002, str. 307). To je moguće uz konstantno pružanje zadovoljstva odnosno praćenje i zadovoljavanje potreba i želja potrošača. Menadžeri mogu uspostaviti ciljeve i nadgledati proces ali upravljanje s minimalnom stopom odlaska potrošača mora imati potporu na svim nivoima poduzeća.

Iz navedenoga mogu se izvesti zaključci da je potrebno da zaposlenici posjeduju slijedeće karakteristike kako bi mogli aktivno sudjelovati i provoditi orijentaciju prema potrošačima:

1. usredotočenost na pružanje zadovoljstva potrošačima,
2. određeni nivo ovlaštenja,
3. stupanj koordinacije i suradnje među odjelima i/ili timovima,
4. aktivno sudjelovanje u izradi i korištenju informacija o potrebama i željama potrošača.

#### 1. usredotočenost na pružanje zadovoljstva potrošačima

Kako je bit orijentacije prema potrošačima stvaranje i pružanje veće vrijednosti čime se postiže zadovoljstvo potrošača potrebno je da su svi zaposlenici poduzeća počevši s menadžmentom usmjereni na pružanje i stvaranje te veće vrijednosti (Day, 2003, str. 78). Da bi se dostavila veća vrijednost potrošačima koja utječe i povećava razinu njihovog zadovoljstva potrebno je na početku poznavati početni nivo zadovoljstva potrošača, njihova očekivanja i želje te njihovu percepciju očekivane koristi koju bi dobili korištenjem proizvoda odnosno usluge (Andreassen, 1994, str. 18). Zato je potrebno uspostavljati veze s potrošačima kako bi se navedene informacije u interakciji s njima i dobile te tako spoznala njihova očekivanja.

Potrebno je da se otkrivaju i neizražene potrebe potrošača kako bi poduzeće moglo napraviti diferencijaciju svojih proizvoda i usluga (Slater, Narver, 1999, str. 159, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 29) te se razlikovati od konkurenata. Na taj način poduzeće pruža veću vrijednost potrošačima te tako povećava njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni potrošači će nastaviti kupovati od poduzeća (Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 200, Keillor, Parker, Pettijohn, 2000, str. 10) dokle god im poduzeće odnosno zaposlenici pružaju veću vrijednost tj. pružaju više zadovoljstva od konkurentskih proizvoda i usluga. Navedeno vodi do boljeg poslovanja poduzeća.

Uspostavljanjem veza s potrošačima dobivaju se povratne informacije o proizvodima i uslugama, zadovoljstvu koje im upotreba proizvoda ili usluge pruža, o njihovim potrebama i željama, razvija se povjerenje te se djeluje na stopu njihova zadržavanja (Day, 2003, str. 81, Slater, Narver, 1994a, str. 23). Naime, ako se potrošačima konstantno pruža veća vrijednost razvija se njihovo zadovoljstvo i stvara se odanost. Što je stopa zadržavanja potrošača veća to znači da poduzeće posjeduje bazu stalnih potrošača koji su zadovoljni njihovim proizvodima a to pozitivno djeluje na poslovni rezultat poduzeća (Narver, Slater, 1990, str. 21).

Menadžment treba obučiti zaposlenike da mogu prepoznati one potrošače koji posjeduju najbolji potencijal za stvaranje veza s poduzećem i koji mogu najviše doprinijeti poslovanju poduzeća (Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 201, Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 64). Pri tome je potrebno procijeniti i cijeloživotnu vrijednost potrošača (Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 516) pri čemu važnu ulogu igra upravo njihova profitabilnost, a ne dužina veze koju ostvaruje s poduzećem. Kada se identificiraju takvi potrošači odnosno segmenti potrošača ulažu se naponi u njihovo zadržavanje, a to je moguće kroz diferenciranje i prilagođavanje ponude poduzeća. Dakle, potrebno je da se vodi računa o prilagodbi proizvoda i usluga potrebama i zahtjevima potrošača kako bi se pozitivno utjecalo na njihovo zadovoljstvo (Day, 2003, str. 78). Stvaranjem i razvijanjem veza omogućava se bolja prilagodba proizvoda zahtjevima potrošača te postupno dolazi do kastomiziranih proizvoda i usluga ovisno o ciljnim skupinama poduzeća.

Kod stvaranja zadovoljstva potrošača veliku ulogu imaju zadovoljni zaposlenici. Oni svoje zadovoljstvo iskazuju u odnosima i u interakciji s potrošačima (Siguaw, Brown, 1994, str. 108, Day, 1998, str. 9, Lindgreen, Crawford, 1999, str. 237, Sewell, Brown, 2002, str. 61-62) te tako djeluju na ponašanje potrošača i njihovo zadovoljstvo proizvodima i uslugama. Može se reći da se zadovoljan potrošač ne stvara samo korištenjem proizvoda koji zadovoljava njegove potrebe nego nastaje i interakcijom sa zaposlenicima.

Prilagođavanje proizvoda i usluga potrošačima jedna je od karakteristika orijentacije prema potrošačima. Pri čemu kod prilagođavanja proizvoda i usluga je potrebno uskladiti i promijeniti dio ili čak cijeli marketing-miks poduzeća (Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 28) kako bi bio u funkciji pružanja veće vrijednosti potrošačima. Stoga se može zaključiti da inovativnost poduzeća kao i samih zaposlenika u tome igra značajnu ulogu. Kod inovativnosti je potrebno da se prikupljene informacije i podaci s tržišta upotrebljavaju i iskorištavaju u svakodnevnom poslovanju kako bi došlo do promjena (Kohli, Jaworski, 1990, str. 9, Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 74). Sami zaposlenici moraju biti spremni uočiti promjene koje se dešavaju te moraju znati iskoristiti dobivene informacije kako bi prilagodili tj. razvili novi proizvod. Potrebno je da zaposlenici tj. poduzeće i potrošači imaju istu spoznajnu percepciju vrijednosti proizvoda (Yamin, Gunasekaran, 1999, str. 182) kako bi se usluga koja im se pruža mogla u potpunosti prilagoditi.

## 2. određeni nivo ovlaštenja

Posjedovanje određenog nivoa ovlaštenja kod zaposlenika je od izrazite važnosti. Naime, bez te mogućnosti zaposlenici ne mogu djelovati te prilagođavati usluge zahtjevima potrošača odnosno ne mogu aktivno provoditi orijentaciju prema potrošačima (Jaworski, Kohli, 1993, str. 64, Day, 1994, str. 46, Daniel, Darby, 1997, str. 134, Day, 1999, str. 17, Peccei, Rosenthal, 2000, str. 571). Potrebno je, dakle, da zaposlenici posjeduju određeni nivo ovlaštenja unutar kojeg mogu djelovati te pružati veću vrijednost potrošačima. Uloge zaposlenika i njihova odgovornost tako mora biti u skladu s procesima i aktivnostima u kojima djeluju (Hansson, Klefsjö, 2003, str. 75). Na taj način zaposlenici razvijaju pripadnost poduzeću jer im pruženo povjerenje podiže entuzijizam kako pri obavljanju svakodnevnih aktivnosti tako i kod pružanja i dostavljanja veće vrijednosti potrošačima.

Što se češće mijenjaju potrebe potrošača to je potrebna veća raznolikost kod stvaranja proizvoda i usluga da bi se moglo zadovoljiti nove potrebe (Day, 1994, str. 47, Slater, Narver, 1999, str. 149). U tim situacijama potrebno je dati veća ovlaštenja zaposlenicima kako bi brže reagirali i time stvarali veću vrijednost. Ovlaštenje se tradicionalno vezalo uz hijerarhijsku strukturu, ali novi pogled na poslovanje dovodi do potrebe da zaposlenici i na nižim razinama budu ovlašteni te da stvaraju poticaje za promjenu na razini poduzeća (McCrimmon, 1995,

str. 7, Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 73). Da bi se to postiglo potrebno je da su poduzeća stalno orijentirana prema potrošačima te na taj način mogu ostvariti prednosti njezinim provođenjem.

Što je ovlaštenje zaposlenika na nižim razinama veće to imaju manje problema oko rješavanja tekućih poslova srednji i viši menadžeri. Na taj način zaposlenici mogu brže i djelotvornije reagirati na zahtjeve potrošača (Nwankwo, 1995, str. 10) kako bi efikasnije zadovoljili njihove potrebe. Pri čemu određeni nivoi ovlaštenja zaposlenika ovise o kompleksnosti/promjenjivosti potreba potrošača te zahtjevnosti/promjenjivosti posla koji izvršavaju (Rafiq, Ahmed, 1998, str. 383). Zato je potrebno odvagati i procijeniti koja je to razina ovlaštenja potrebna i dovoljna da bi se nesmetano odvijalo poslovanje a opet da se poštuju strateške smjernice poduzeća.

Ovlaštenje djeluje pozitivno i na zadovoljstvo zaposlenika. Ono predstavlja stanje duha te ima slijedeće karakteristike (Rafiq, Ahmed, 1998, str. 380): osjećaj kontrole nad izvođenjem posla, svjesnost konteksta u kojem se odvija njihov posao, odgovornost za vlastiti odnos prema poslu, dijeljenje odgovornosti za rezultat poslovanja odjela i poduzeća te nagrade koje se temelje na individualnom i zajedničkom doprinosu poslovanju poduzeća. Naime, kroz ovlaštenje oni se mogu iskazivati i pokazivati svoje sposobnosti te si mogu stvoriti dobrim odlukama i rješenjima mogućnosti za napredovanje. Zato se može zaključiti da ovlaštenje pruža zaposlenicima osjećaj pripadanja poduzeću, djeluje pozitivno na njihovo zadovoljstvo (Kohli, Jaworski, 1990, str. 11, Baker, 2002, str. 308) te se smanjuje stres i dvosmislenost njihove uloge u poduzeću (Rafiq, Ahmed, 1998, str. 380).

3. stupanj koordinacije i suradnje među odjelima i/ili timovima,  
Za dobro obavljanje svakog posla potrebno je da postoji koordinacija među članovima tima odnosno među odjelima koji za cilj imaju izvršiti određeni zadatak. Uz koordinaciju potrebno je da postoji komunikacija i suradnja te zajedničko shvaćanje pridobivenih informacija (Shapiro, 1988, str. 122, Kohli, Jaworski, 1990, str. 9, Andreassen, 1994, str. 17, Slater, Narver, 1999, str. 249) kako bi se zajedničkim naporima bolje i brže dostavila veća vrijednost potrošačima. Jedino na taj način je moguće izvršiti veće prilagodbe proizvoda ili razviti nove jer pojedinci u poduzeću imaju različite sposobnosti i svako svoje područje djelovanja. Također koordinacijom između zaposlenika ostvaruje se bolja inovativnost poduzeća (Han, Kim, Srivastava, 1998, str. 35) i bolje zadovoljavanje potreba potrošača. Dakle, suradnjom i koordinacijom zaposlenika djeluje se pozitivno na poslovanje poduzeća.

Zaposlenici djeluju i kao posrednici između potrošača i menadžmenta. Zato je potrebna komunikacija i razumijevanje među zaposlenicima i menadžerima kako bi se moglo djelovati i zadovoljavati potrebe potrošača. Na taj način se smanjuju konflikti među zaposlenicima ali i među odjelima poduzeća (Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 78). Posljedica je postizanje bolje komunikacije i povezanosti što je sve u funkciji uspješnijeg provođenja orijentacije prema potrošačima.

Ako većina zaposlenika u poduzeću smatra da je važno postići zadovoljstvo potrošača ta vjerovanja se pretvaraju u norme ponašanja koja osiguravaju konzistentnost u ponašanju svih zaposlenika (Quinn, 1996, str. 6) u strategijama i taktikama poduzeća (Pelham, Wilson, 1999, str. 173). Dakle, zato je važno da postoji zajednički pogled zaposlenika na pružanje veće vrijednosti potrošačima kako bi se razvio ujednačeni sustav stvaranja zadovoljstva potrošača.

4. aktivno sudjelovanje u izradi i korištenju informacija o potrebama i željama potrošača  
Da bi se potrebe i želje potrošača mogle ispuniti i tako pružiti zadovoljstvo potrošačima potrebno je da poduzeće prikuplja informacije. U tome jednu od uloga imaju i zaposlenici koji u direktnom kontaktu s potrošačima mogu saznati njihova očekivanja, potrebe i želje ali i (ne)zadovoljstvo proizvodima, uslugama ili poslovanjem poduzeća (Gray et al., 1998, str. 996, Day, 1999, str. 15). Prikupljanje podataka mora se konstantno provoditi jer se potrebe potrošača mijenjaju (Kohli, Jaworski, 1990, str. 5, Dulaimi, 2005, str. 5). Dakle, pored toga što je potrebno sustavno provoditi istraživanja tržišta s ciljem spoznavanja potreba i želja potrošača i pri tome koristeći različite metode i tehnike (Shapiro, 1988, str. 121, Dulaimi, 2005, str. 7, Kearney, 1994, str. 8), potrebno je i da sami zaposlenici stvaraju bazu znanja o potrošačima. Na taj način je moguće brže ali i uz manja financijska sredstva dobivati povratne informacije te sukladno njima prilagođavati ponudu poduzeća.

Prikupljanje informacija je početak ali još važnije je da se pridobivene informacije zaista i iskoriste u poslovanju odnosno za njegovo poboljšanje. Upravo prikupljanjem informacija mogu se spoznati sadašnje i potencijalne potrebe potrošača pa se može prilagoditi proizvode i usluge pridobivenim saznanjima (Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 202, Slater, 2001, str. 231) te pružiti veću vrijednost potrošačima. Zato menadžment mora pružiti i osigurati uvjete kako bi se to i dogodilo (Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 72) jer bez potrebnih preduvjeta vrlo je vjerojatno da će se svaka inicijativa i inovativnost zaposlenika ubrzo ugasiti. Tek nakon toga mogu zaposlenici sustavno pristupiti stvaranju baze znanja koju koriste svi u poduzeću (Shapiro, 1988, str. 120, Day, 1994, str. 44, Day, 2003, str. 77). Sporadično prikupljanje podataka bez širenja po poduzeću i drugim odjelima služi za unaprjeđenje aktivnosti samo onoga koji ih prikuplja. U malim poduzećima to ne bi trebalo predstavljati veliki nedostatak jer je razina komunikacije među zaposlenicima velika ali kako vrste veličina poduzeća to je širenje neformalnom komunikacijom u sve manjoj upotrebi. Dakle, potrebno je da postoji sustavno širenje informacija po poduzeću ali mora se naglasiti da je i dalje neformalna komunikacija jedan od važnijih činitelja koji treba postojati.

Učenje na temelju prikupljenog znanja je izrazito važno. Sam proces prikupljanja i širenja po poduzeću informacija o potrebama i željama potrošača nije dovoljan da bi se tako prikupljeni podaci i iskoristili te da bi došlo do promjene u ponudi poduzeća tj. do modifikacije proizvoda i usluga sukladno potrebama potrošača. Potrebno je i da poduzeće odnosno njegovi zaposlenici uče od potrošača (Quinn, 1996, str. 8) ali i svih interesnih skupina poduzeća (Slater, Narver, 1999, str. 255) kako bi i od njih prikupili znanje i upotrijebili ga za unaprjeđenje pružanja zadovoljstva potrošačima. Na taj način se stvaraju veze iz kojih zaposlenici uče (Baker, 2002, str. 310). Zato je potrebno da poduzeće tj. njegovi zaposlenici i menadžeri posjeduju sposobnost učenja koja mora biti ukomponirana u poslovanje poduzeća (Slater, Narver, 1999, str. 248) te se na temelju toga mijenjaju ne samo proizvodi i usluge nego i struktura i strategije poduzeća (Slater, Narver, 1994a, str. 26). Dakle, ne smije se prepustiti samovolji pojedinaca mogućnost učenja nego ju treba sustavno poticati i razvijati. Na taj način poduzeće može u potpunosti razviti svoj potencijal i iskoristiti prikupljene informacije.

Proizvodi i pružanje usluga poduzeća trebaju posjedovati određeni nivo kvalitete koji mora biti prilagođen potrošačima (Garvin, 1987, str. 108, Kearney, 1994, str. 7, Quinn, 1996, str. 8, Peccei, Rosenthal, 2000, str. 563, Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 515) te tako utječe na zadovoljstvo potrošača. Jer ako se proizvod ili usluga na sviđaju potrošačima (Yovovich, 1995, str. 43) tj. ne smatraju da im donose zadovoljstvo onda je proizvod, koliko god da je dobar i kvalitetan zapravo propao. Kod potrošača pri odabiru proizvoda i usluga kriteriji kvalitete, pouzdanosti i dugovječnosti imaju sve važniji utjecaj (Garvin, 1987, str. 105, Yasin,

Wafa, Zimmerer, 1995, str. 10, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 32), s time da potrošači zahtijevaju određenu razinu spomenutih činitelja sukladno svojim mogućnostima i potrebama. Stoga je za poduzeće potrebno da spozna koja je to razina kako ne bi iskorištavalo resurse u stvaranje kvalitetnijih proizvoda od zahtjeva svojih potrošača, a da kasnije te proizvode ne može prodati, odnosno da usluge ne bi nitko htio kupiti. Uspjeh programa kvalitete uvelike ovisi o predanosti zaposlenika i razvoja zajedničkih očekivanja između poduzeća i njegovih potrošača (Yamin, Gunasekaran, 1999, str. 185). Dakle, potrebna je usklađenost pogleda organizacije tj. njezinih zaposlenika i potrošača na kvalitetu proizvoda.

Svojim aktivnim provođenjem orijentacije prema potrošačima zaposlenici pružaju veću vrijednost potrošačima te tako stvaraju njihovo zadovoljstvo. Da bi to mogli postići potrebno je da pridobivati informacije od potrošača i iz okruženja te ih iskorištavati odnosno na temelju njih reagirati. Za to je potrebno da postoji i određeni nivo ovlaštenja zaposlenika kako bi se neke situacije mogle čim prije riješiti. Reagirane na temelju informacija mora se provoditi sustavno pa je zato važno da se informacije i šire po poduzeću. Kako bi se pružanje veće vrijednosti zaista i stvaralo potrebno je da kod njegovog stvaranja koordinirano i zajedničkom suradnjom djeluju svi zaposlenici poduzeća. Osim koordiniranog djelovanja mora biti prisutna i sposobnost učenja kako bi se moglo reagirati i prilagođavati ponudu poduzeća. Na taj način se stvara ponuda prilagođena zahtjevima i potrebama potrošača. Važno je napomenuti da se pored postojećih trebaju anticipirati i buduće potrebe kako bi se njihovim ispunjavanjem potrošačima pružilo još veće zadovoljstvo i poticala njihova odanost.

Da bi se naporima poduzeća ukupno zadovoljstvo potrošača povećavalo potrebno je spoznati način na koji ga je moguće stvarati te istražiti njegov sadašnji nivo kako bi ga se moglo unaprijediti.

## **4. ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA U POSLOVANJU PODUZEĆA**

### **4.1. STVARANJE ZADOVOLJSTVA POTROŠAČA**

Orijentacija prema potrošačima ima za cilj zadovoljavanje potreba potrošača. Pri čemu se mora voditi računa ne samo o sadašnjim potrebama i željama potrošača nego i o onim potencijalnim, kao i o naporima konkurenata koji su usmjereni na potrošače i povećavanje njihovog zadovoljstva proizvodima. Upravo zato je potrebno poznavati i istražiti trenutačni nivo zadovoljstva potrošača kako bi se moglo shvatiti kako unaprijediti proizvode, usluge i poslovanje poduzeća u cilju njegovog povećavanja. Također je potrebno poznavati elemente zadovoljstva tj. što ga sačinjava, koji su činitelji utjecaja, bilo pozitivni bilo negativni te kako se manifestira u odnosima potrošača prema poduzeću i prema drugim interesnim skupinama.

#### **4.1.1. Koncept zadovoljstva potrošača**

Zadovoljstvo potrošača odnosno zadovoljavanje potreba i želja potrošača složen je koncept sačinjen od različitih elemenata koji se s vremenom mijenjaju. Zato je potrebno da poduzeće spozna prvo koji su to elementi koji utječu na zadovoljstvo potrošača te da na njih djeluje. Osim navedenog potrebno je i da se prate promjene kod potrošača kako bi se moglo promjene pravovremeno uočiti te reagirati i njima prilagoditi poslovanje. Može se reći da se potrošači gledaju kao oni koji daju život poduzeću jer zadovoljavanje njihovih potreba te stvaranje zadovoljstva (Webster, 1992, str. 11) je cilj poslovanja poduzeća.



Postoji veliki broj definicija zadovoljstva. Zajednička karakteristika svih je da zadovoljstvo proizlazi iz međuodnosa u kojem dolazi do usporedbe i evaluacije. Pri čemu je evaluacija subjektivnog karaktera te se vrednuju i uspoređuju ovisno o autoru:

- ❖ nivo očekivanja (prilagodbe) i percepcija doživljaja (Oliver, 1980, str. 461),
- ❖ očekivanje i doživljaj potrošača (Oliver, Linda, 1981, str. 90),
- ❖ iznenađenje koje uključuje kupovinu proizvoda i/ili iskustvo njegovog korištenja (Oliver, 1981, str. 27),
- ❖ očekivanja i percepcija nivoa izvedbe proizvoda, kvalitete i drugih posljedica (Westbrook, Oliver, 1991, str. 85),
- ❖ očekivanje i (percipirana) izvedba proizvoda (Fornell, 1992, str. 12, Oliva, Oliver, MacMillan, 1992, str. 86),
- ❖ trenutna kvaliteta i prošlo zadovoljstvo (Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 63),
- ❖ očekivana vrijednost i odabrana alternativa (Vranešević, 2000, str. 180),
- ❖ očekivano zadovoljstvo i kupljeni proizvod tj. korištena usluga (Shiv, Huber, 2000),
- ❖ set zahtjeva potrošača i ukupni proizvod (Hill, Alexander, 2003, str. 30).

Dakle, s jedne strane nalazi se očekivanje odnosno situacija koja je prethodila kupnji i/ili korištenju proizvoda/usluge tj. interakciji s poduzećem, dok se s druge strane navedena situacija uspoređuje s dobivenim karakteristikama proizvoda i/ili njegovim korištenjem, doživljajem ili prošlim zadovoljstvom. Osim sagledavanja zadovoljstva kroz vrijednost jedne transakcije pojedini autori ga promatraju kumulativno. Tako se:

- ❖ uspoređuju dobivene karakteristike proizvoda s prošlim zadovoljstvom (Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 63) ili prethodnom potrošnjom (Andreassen, 1994, str. 18),
- ❖ dolazi do kognitivne i spoznajne evaluacije koja se temelji na osobnom iskustvu u prošlim interakcijama s poduzećem (Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, str. 25) te
- ❖ uspoređuju percepcije izvedbe proizvoda, očekivanja i prethodno zadovoljstvo (Johnson, Anderson, Fornell, 1995, str. 696) ostvareno tokom svih interakcija s poduzećem.

Navedenim definicijama je zajedničko da promatraju zadovoljstvo kao ono koje se razvija u stvaranju veza s potrošačima. Na taj način poduzeće postiže zadovoljavanje potreba potrošača te im pruža zadovoljstvo. Kroz stvaranje veza s njima dobiva od potrošača potrebne informacije kako bi ga moglo unaprijediti.

Iz prethodno navedenoga može se zaključiti da se zadovoljstvo promatra s dva aspekta (Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 54, Wang, Lo, 2003, str. 488): transakcijskog te kumulativnog. Kod transakcijskog pristupa važan je naglasak na zadovoljstvu nakon donesene odluke te se ono promatra kao rezultat jedne transakcije npr. kupovine, korištenja proizvoda ili usluge, s poduzećem. Dok kumulativni pristup se odlikuje u praćenju zadovoljstva kroz duži vremenski period i obuhvaća potrošača odnosno njegovo zadovoljstvo koje se stvara u svim relacijama s poduzećem. Dakle, promatra se ukupno zadovoljstvo potrošača. Može se reći da je kumulativni pristup kod zadovoljstva kompleksniji i dugoročniji ali upravo zato omogućava poduzeću da na duži period upravlja zadovoljstvom potrošača. Stvaranje veza s potrošačima očituje se u ponovnim interakcijama s poduzećem te se tako ostvaruje veće zadovoljstvo te pozitivno utječe na poslovanje poduzeća.

Neovisno o načinu na koji se promatra zadovoljstvo ističu autori Giese i Cote (2000, str. 14), svim definicijama su zajednički slijedeći elementi:

- ❖ zadovoljstvo potrošača je reakcija - emocionalna ili spoznajna,
- ❖ reakcija se odnosi na određeni fokus - očekivanja, proizvod, upotrebno iskustvo...,
- ❖ reakcija se pojavljuje u određeno vrijeme – poslije uporabe, poslije odluke, temeljeno na akumuliranom iskustvu...

Autori Giese i Cote promatrajući zadovoljstvo ne predlažu njegovu jedinstvenu definiciju već naglašavaju da definicija zadovoljstva ne može biti jedinstvena upravo zato što postoje razni aspekti zadovoljstva. Ali također bi svaka takva definicija ovisno o kontekstu u kojem se upotrebljava, trebala imati slijedeće karakteristike (Giese, Cote, 2000, str. 15):

- ❖ usredotočenost na reakcije vezane uz zadovoljstvo koje na njega utječu u različitim intenzitetima,
- ❖ s vremenskom dimenzijom tj. točno određenom točkom razmatranja ili uz određeno trajanje,
- ❖ emocionalne reakcije usmjerene na važne aspekte kupnje i/ili korištenja proizvoda/ usluge.

Navedene preporuke predstavljaju zapravo sažetak dosadašnjih definicija zadovoljstva. Stoga se može zaključiti da je promatranje zadovoljstva složen proces te da obuhvaća različite elemente koji utječu na njegovu pojavnost te veličinu.

Na zadovoljstvo kao i svaki drugi proces utječu različiti elementi koji ga stvaraju te oblikuju. Tako se proučavajući definicije zadovoljstva može zaključiti da su upravo elementi koji utječu na zadovoljstvo vezani uz:

#### 1. proizvod

- ❖ percipirana kvaliteta (Zeithaml, 1988, str. 4, Cronin, Taylor, 1992, str. 64, Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 54, Taylor, Baker, 1994, str. 166, Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, str. 23, Fornell et al., 1996, str. 9, Oliver, 1996, str. 145, Anderson, Fornell, 2000, str. 872, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 36) koja se očituje u mogućnostima upotrebe proizvoda te njegovoj pouzdanosti,
- ❖ vrijednost (Zeithaml, 1988, str. 4, Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 54, Fornell et al., 1996, str. 9, Oliver, 1996, str. 145, Anderson, Fornell, 2000, str. 872) koja predstavlja odnos kvalitete i cijene odnosno koristi i troškova,
- ❖ cijena (Zeithaml, 1988, str. 4, Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 54) kao novčani izraz vrijednosti kojega se potrošač mora odreći da bi dobio proizvod/uslugu,
- ❖ vrijeme (Wang, Lo, 2003, str. 489) koje potrošač potroši u traženju proizvoda te ono predstavlja nemonetarni izraz vrijednosti,
- ❖ (percipirane) karakteristike cjelokupnog proizvoda poduzeća (Andreassen, 1994, str. 18, Oliva, Oliver, 1995, str. 107, Johnson, Anderson, Fornell, 1995, str. 699-700) koje obuhvaćaju cjelokupni proizvod i njegovu korisnost za potrošače;

#### 2. emocionalna stanja

- ❖ iskustva i to anticipirana, sadašnja i prošla (Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 54) koja utječu na usporedbu s dobivenom vrijednosti,
- ❖ očekivanja (Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 54, Andreassen, 1994, str. 18, Johnson, Anderson, Fornell, 1995, str. 699-700, Fornell et al., 1996, str. 9, Anderson, Fornell, 2000, str. 872) koja potrošači žele da im budu ispunjena,
- ❖ nivo uključenosti (Oliva, Oliver, 1995, str. 107) o kojemu ovisi i nivo zadovoljstva te reakcija potrošača,
- ❖ doživljaj (Johnson, Anderson, Fornell, 1995, str. 699-700) samog proizvoda koji može biti bilo pozitivan bilo negativan i tada uzrokuje nezadovoljstvo.

Usporedbom elemenata proizvoda i emocionalnih stanja stvara se zadovoljstvo odnosno ako su odstupanja od emocionalnih stanja negativna onda dolazi do nezadovoljstva. Za poduzeće je potrebno da pozna i aktivno istražuje potrebe i želje potrošača koje se očituju u emocionalnim stanjima te prilagođava karakteristike proizvoda kako bi rezultat interakcije bilo zadovoljstvo.

Poduzeće svojom aktivnošću stvara zadovoljstvo potrošača. Pri tome se javljaju slijedeće koristi koje poduzeće ostvaruje zadovoljstvom (Zeithaml, 1988, str. 4, Oliver, 1980, str. 464,

Fornell, 1992, str. 11, Oliva, Oliver, MacMillan, 1992, str. 87, Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, str. 23, Andreassen, 1994, str. 18, Fornell et al., 1996, str. 9, Mittal, Ross, Baldasare, 1998, Reinartz, Kumar, 2000, Anderson, Fornell, 2000, str. 871, Chan et al., 2003, str. 876):

- ❖ vidik potrošača - povećana odanost, smanjena cjenovna elastičnost potrošača, imunost na privlačenje od strane konkurenta, smanjeni transakcijski troškovi, pozitivan stav prema poduzeću i njegovim proizvodima, smanjen odlazak postojećih potrošača i njihovo povećano kupovanje;
- ❖ vidik poduzeća - smanjeni troškovi pogreški u funkcioniranju i proizvodima, smanjeni troškovi privlačenja novih potrošača, povećani troškovi za konkurente, smanjen odlazak zaposlenika, pojačana reputacija poduzeća, stvaraju se jake i trajne veze potrošača s poduzećem.

Dakle, koristi tj. posljedice koje se ostvaruju povećanim zadovoljstvom mogu biti vezane uz poduzeće i njegovo funkcioniranje te uz potrošače i njihov odnos prema poduzeću. Obje skupine koristi donose financijske efekte za poslovanje poduzeća. Navedeno utječe na stav poduzeća odnosno stav menadžmenta da se zadovoljni potrošači promatraju sve češće kao investicija (Fornell, 1992, str. 11), a ne kao trošak poslovanja. Stoga, povećavanje zadovoljstva povećava vrijednost sredstava poduzeća i njegovu buduću vjerojatnost (Anderson, Fornell, Lehmann, 1994, str. 55) te se u tom smislu potrošači promatraju kao imovina poduzeća, a funkcija su vjerojatnosti omjera zadovoljstva i odanosti, prosječnog porasta sredstava u nekom periodu, dužine ciklusa ponovne kupovine i faktora diskontiranja.

Ukupno zadovoljstvo potrošača određuju sve karakteristike proizvoda i njihovi učinci, bilo pozitivni, bilo negativni. Ono se tako promatra kao zbir zadovoljstava koje potrošač doživi u interakciji s poduzećem, te zadovoljstvo svim popratnim uslugama koje se vežu za poduzeće (Garbarino, Johnson, 1999, str. 71, Kearney, 1994, str. 6). Pored zadovoljstva karakteristikama proizvoda na ukupno zadovoljstvo utječe i zadovoljstvo informacijama (Spreng, MacKenzie, Olshavsky, 1996, str. 25) koje potrošač dobiva od poduzeća te od ostalih interesnih skupina. Poduzeća zato trebaju djelovati na ukupno zadovoljstvo potrošača povećavajući ga mijenjanjem onih elemenata proizvoda koje negativno djeluju na zadovoljstvo, te unaprjeđivanjem postojećih karakteristika kojima su potrošači zadovoljni. Dakle, potrebno je pružiti potrošačima dodatnu vrijednost koju će dobiti korištenjem proizvoda kako bi tako poduzeće na taj način djelovalo na zadovoljstvo. Postignuto ukupno zadovoljstvo predstavlja temelj za stvaranje veza s potrošačima te se zadovoljstvo promatra kao kontinuirani proces njegovog stvaranja.

Vrijednost se može i promatrati kao rezultat procesa pružanja zadovoljstva. Dakle, preduvjet postignutog zadovoljstva je da poduzeće stvara i pruža potrošačima vrijednost (Wang, Lo, 2003, str. 485, Day, 1998, str. 8) i to veću nego konkurentsko poduzeće (Brannback, 1997, str. 296). Upravo ta vrijednost predstavlja ono nešto zbog čega se potrošači odlučuju na kupovinu, korištenje proizvoda/usluge određenog poduzeća. Zadovoljstvo potrošača se tako stvara u interakciji s poduzećem koje im donosi tj. pruža vrijednost. Pri čemu potrošači žele da dobiju najbolji odnos dobivene vrijednosti i uloženog novca (Dickinson, Herbst, O'Shaugnessy, 1986, str. 22) koji predstavlja odricanje potrošača. Potrošači poduzeća naime posjeduju hijerarhiju vrijednosti prije kupnje/korištenja proizvoda (Žabkar, 1996, str. 1) pa zato zadovoljstvo u biti predstavlja povijesnu kategoriju jer predstavlja kako potrošač vrednuje nekakvu interakciju s poduzećem tj. na temelju prošlog iskustva, koje može rezultirati u pozitivnom ili negativnom zadovoljstvu, vrši se usporedba i traženje vrijednosti.

Svako poduzeće teži da potrošačima pruži proizvodu/uslugu koja će im donijeti veću vrijednost. Na taj način ono se razlikuje od konkurenata te može kroz zadovoljavanje potreba i želja potrošača djelovati na njihovo zadovoljstvo te ih na taj način zadržavati. To je moguće kroz slijedeće procese stvaranja vrijednosti (Baker, Bass, 2003, str. 102): inovacije, razvoj novog proizvoda, *branding*, pozicioniranje i cijene. Pri čemu se primjenjuju slijedeće strategije (Day, 1990, str. 173):

1. bolje – kroz pružanje i osiguravanje bolje kvalitete i usluge

Kvaliteta proizvoda/usluge je kod većine autora (Zeithaml, 1988, Anderson, Fornell, Cronin, Taylor, 1992, Lehmann, 1994, Taylor, Baker, 1994, Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, Fornell et al., 1996, Oliver, 1996, Anderson, Fornell, 2000, Caruana, Pitt, Ewing, 2003) koji su proučavali zadovoljstvo prepoznata kao faktor koji utječe na zadovoljstvo. Za poduzeća je potrebno da spoznaju koja je očekivana kvaliteta tj. što potrošači traže (Gale, 1992, str. 160) te im ju i dostavi. Kod uvođenja programa kvalitete je važna usporedba kvalitete proizvoda s percepcijom kvalitete i vrijednosti koju pruža potrošačima jer se inače neće ostvariti željeni učinak (Yamin, Gunasekaran, 1999, str. 181) tj. neće se postići zadovoljstvo. Pri tome je potrebno i uzeti u obzir što konkurenti nude kako bi se mogla usluga/proizvod poduzeća diferencirati (Aron, 1992, str. 28). Na taj način se može stvoriti proizvod/usluga koji bi bolje zadovoljavali potrebe i želje potrošača te tako im pružili veću vrijednost.

2. brže – biti sposoban za uočiti i ispuniti promjenjive potrebe potrošača brže od konkurencije

U novije vrijeme promjene se na tržištu dešavaju sve brže. Zato je potrebno da poduzeća razviju sposobnost brzog reagiranja kako bi mogla prije od konkurenata reagirati na promjenjive potrebe potrošača. Praćenjem utjecaja iz okruženja, prikupljanjem informacija s tržišta te pomoću zaposlenika poduzeće prikuplja informacije koje nisu dovoljne nego je potrebno i da poduzeće na temelju njih uči i prilagođava ponudu. Inovacijama proizvoda/usluga koji zadovoljavaju promijenjene potrebe i želje potrošača poduzeće nudi veću vrijednost na tržištu. Kako je važno da reakcija poduzeća bude brza tj. brža od konkurenata javlja se potreba za što bržim inovacijama (Schnaars, 1991, str. 268) pri čemu se smanjuje trajanje i broj faza u procesu razvoja novih proizvoda. Također jedna od potrebnih reakcija je i brz odgovor na promijenjene potrebe potrošača koji uključuje (Schnaars, 1991, str. 278): približavanje potrošačima, poboljšanje komunikacije između članova kanala, brzu proizvodnju i distribuciju. Da bi se navedeno moglo postići potrebno je da poduzeća (Thakor, 2000, str. 26) ubrzaju proces donošenja odluka te da se kultura poduzeća prilagodi te fleksibilnije reagira na pogreške koje se dešavaju zbog želje za poboljšanjem kreativnosti i brzine.

3. bliže – stvaranjem dugoročnih odnosa, veza ili partnerstva s potrošačima i svim članovima kanala

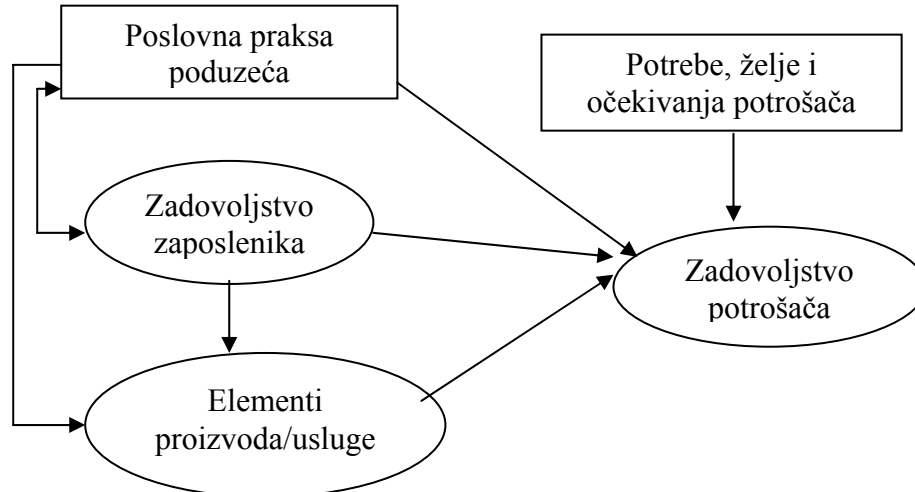
Za zadovoljstvo je važno stvaranje veza jer tako poduzeće spoznaje potrebe i želje potrošača koje može onda u interakciji s njima i ispuniti odnosno može ih zadovoljiti. Na taj način poduzeće stalno pruža i unaprjeđuje zadovoljstvo svojim potrošačima (Slater, Narver, 1994a, str. 23). Pri čemu se stvaraju veze ne samo s potrošačima nego sa svima uključenima u lanac vrijednosti potrošača te različitim interesnim skupinama kako bi se na taj način potrošaču dostavila veća vrijednost (Day, 1994, str. 44, Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 512) te postiglo njegovo zadovoljstvo. Kroz stvaranje veza prikupljaju se informacije o potrošačima (Day, 1994, str. 45) te se pomoću njih razvija i primjenjuje strategija stvaranja vrijednosti. Kroz okrenutost poduzeća prema zadovoljstvu potrošača se utječe na njegovo pružanje i stvaranje. Pored navedenih autora dostavu vrijednosti prema Treacy i Wiersima (u Molineux, 2002, str. 28-29) je moguće izvršiti kroz operativnu izvrsnost, vodstvo u proizvodima i intimnost s

potrošačima. Što se zapravo i podudara s razmatranjima Day (1990) te se može reći da predstavljaju samo drukčiji pogled na navedeni proces. Jer operativna izvrsnost može biti definirana i kroz bolje proizvode, vodstvo u proizvodima kroz brzinu njihova uvođenja na tržište te intimnost s potrošačima kroz stvaranje veza s njima.

U stvaranju zadovoljstva potrošača jednu od uloga imaju i zaposlenici poduzeća. Kako poduzeće kroz njih stvara veze s potrošačima može se reći da su oni ti koji aktivno provode navedenu usmjerenost poduzeća. Naime, ponašanje zaposlenika utječe na zadovoljstvo potrošača (Lindgreen, Crawford, 1999, str. 237). Dakle, da bi se stvorili zadovoljni potrošači potrebno je imati i zadovoljne zaposlenike jer oni kroz svoje ponašanje u odnosu prema potrošačima iskazuju svoje (ne)zadovoljstvo. Zbog toga je potrebno da poduzeće vodi računa o zadovoljstvu zaposlenika te da ga na različite načine potiče, razvija i održava kako bi i na taj način izgradilo zadovoljstvo potrošača.

Poduzeće je važno da spoznaje što sačinjava zadovoljstvo potrošača i što na njega može utjecati. Razumijevanjem elementa koji sačinjavaju tj. pružaju zadovoljstvo potrošačima menadžment poduzeća može upravljati zadovoljstvom te ga poticati kako bi na taj način zadržalo potrošače. Iz svega do sada iznesenog može se zaključiti da na zadovoljstvo potrošača utječu različiti činitelji koji se mogu grupirati u četiri skupine (Slika 3). Tako razlikujemo potrebe, želje i očekivanja potrošača, elemente proizvoda/usluge tj. ono što poduzeće nudi kao nešto što zadovoljava potrebe i želje potrošača, zadovoljstvo zaposlenika koji svojim ponašanjem utječu na potrošače te poslovnu praksu poduzeća tj. njegov način poslovanja kao skupine koje međusobnom interakcijom stvaraju zadovoljstvo potrošača.

Slika 3. Činitelji koji utječu na zadovoljstvo potrošača



Izvor: izradila autorica

Bez zadovoljnog zaposlenika koji će izrađivati ili prodavati proizvod tj. pružati određenu uslugu nije moguće da poduzeće ostvari vrijednost koja će poticati zadovoljstvo potrošača. Zato je važno da poduzeće utječe na svoje zaposlenike i njihovo zadovoljstvo kako bi oni pozitivno djelovali na potrošače.

#### 4.1.2. Zadovoljstvo zaposlenika i njihov utjecaj na potrošače

Cilj poslovanja svakog poduzeća je zadovoljavanje potreba i želja potrošača odnosno postizanje njihovog zadovoljstva. Navedeno nije moguće ostvariti bez zadovoljnih zaposlenika koji iskazuju svoje zadovoljstvo u odnosu prema potrošačima. Na taj način se grade veze s potrošačima te utječe na njihovo zadovoljstvo. Pri tome veliku ulogu ima i menadžment poduzeća koji mora poticati, omogućavati te razvijati zadovoljstvo zaposlenika. Stoga se može reći da je ulaganje u zadovoljstvo zaposlenika višestruko isplativo jer se na taj način djeluje i na zaposlenike i na potrošače.

Da bi poduzeće moglo djelovati na zadovoljstvo zaposlenika potrebno je da spozna koji činitelji ga potiču te odlučiti kako na njih djelovati. Može se reći da se menadžment mora usmjeriti na poticanje i razvijanje zadovoljstva zaposlenika kako bi pozitivno djelovali na poslovanje poduzeća. Proučavanjem literature došlo se do spoznaje da se činitelji koji djeluju na zadovoljstvo potrošača mogu razvrstati u tri skupine i to vezane uz: radno mjesto, odnose u poduzeću te mogućnost razvoja zaposlenika. Niti sve skupine činitelja niti činitelji unutar svake skupine ne utječu u istoj mjeri na zadovoljstvo zaposlenika. Stoga je potrebno da poduzeća spoznaju koji činitelji i koja njihova kombinacija djeluje najviše poticajno na zadovoljstvo njihovih zaposlenika te da te činitelje i razvije.

##### 1. činitelji vezani uz radno mjesto

Osiguranje uvjeta rada (Kearney, 1994, str. 7, Leonard, 2000, Jamrog, 2002, Bonits, 2003) i stvaranje organizacije (Larsen, 2002, Leonard, 2000) koja je prilagođena potrebama pojedinaca ili određenih grupa zaposlenika omogućava iskazivanje njihovog potencijala te njegovo iskorištavanje i razvijanje u svrhu unaprjeđenja poslovanja poduzeća. Na taj način se stvara zadovoljstvo zaposlenika. U tom procesu veliku ulogu imaju menadžeri odnosno njihovo ponašanje i stav prema zaposlenicima.

##### 2. činitelji vezani uz odnose u poduzeću

Stvaranje pozitivne radne sredine (Cook, Macaulay, 1997, Checket-Hanks, 2003) te briga za privatni život zaposlenika (Taylor, 2002, Vu, 2003) kao i sam odnos menadžmenta (Cook, Macaulay, 1997, Bontis, 2003, Mitchlitsch, 2000, str. 31) utječu na pozitivno ozračje u poduzeću. Pojedini elementi ovog činitelja se mogu relativno brzo mijenjati i prilagođavati tako da pri stvaranju zadovoljstva zaposlenika treba prvo krenuti s promjenama na ovom području. Dakle, zadovoljstvo poduzećem i odnosima u poduzeću se odražava i na ponašanje zaposlenika (Lindgreen, Crawford, 1999) što se očituje u poslovanju poduzeća koje postaje više okrenuto pružanju zadovoljstva potrošačima.

##### 3. činitelji vezani uz mogućnost razvoja pojedinca

Zaposlenici sami počinju shvaćati da obrazovanje te razvoj i unaprjeđenje vlastitih sposobnosti (Slater, Narver, 1994a, str. 23, Mitchlitsch, 2000, str. 30, Peccei, Rosenthal, 2000, str. 571, Arnett, Laverie, McLane, 2002) su ključni za njihov opstanak na trgu rada te za napredovanje u poduzeću. Zato poduzeća čiji menadžment navedeno potiče i vrednuje imaju zadovoljnije zaposlenike. Kroz koordinirano usmjeravanje napora u povećavanje zadovoljstva zaposlenika poduzeća vodi se računa o činiteljima koji omogućavaju razvoj pojedinaca jer se tako potiče njihovo zadovoljstvo poslom. Navedeno se odražava na odnos prema potrošačima kroz koji zaposlenika potiču i razvijaju njihovo zadovoljstvo.

Skupine činitelja vezane uz zadovoljstvo zaposlenika detaljnije se nalaze obrađene u Prilogu 1, a njihovo djelovanje je prikazano na slijedećoj slici (Slika 4).

Slika 4. Činitelji utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika



Izvor: izradila autorica

Zadovoljni zaposlenici utječu na zadovoljstvo potrošača svojim odnosom prema njima, mogućnošću rješavanja problema potrošača za koje trebaju biti ovlaštene (Reichheld, Sasser, 1990, str. 326, Peccei, Rosenthal, 2000, str. 571) od strane menadžmenta te trebaju sakupljati, raspoređivati i reagirati na informacije o tome što potrošači žele i očekuju (Michlitsch, 2000, str. 28). Uspostavljanjem kulture okrenute k minimalnoj stopi odlaska potrošača (Reichheld, Sasser, 1990, str. 324, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 31) zaposlenici se usmjeravaju na zadovoljstvo potrošača i na njihovo zadržavanje. Pri čemu je potrebno da se kroz edukaciju svih zaposlenika i menadžmenta na svih organizacijskim razinama ukaže i shvati važnost minimalne stope odlaska potrošača te cijeloživotne vrijednosti potrošača i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća. Naime, jedino na taj način je moguće da se spomenuta kultura efikasno i provede te da bude vidljiv njezin utjecaj. Nadalje, kroz provođenje kulture zadržavanja potrošača svi naponi poduzeća su usmjereni na zadovoljstvo potrošača, a za što su potrebni i zadovoljni zaposlenici.

Kustomizacija tj. prilagođavanje usluga i proizvoda potrošačima utječe na zadovoljstvo potrošača (Rafiq, Ahmed, 1998, str. 380). Naime, zaposlenici prikupljanjem podataka od potrošača dobivaju informacije koje mogu upotrijebiti za prilagodbu postojećih ili razvoj novih proizvoda. Ako prikupljene informacije zaposlenici zaista i upotrijebe onda pozitivno djeluju na zadovoljstvo potrošača te se stvaraju veze s njima (Rafiq, Ahmed, 1998, str. 390). Kroz integraciju svih sudionika kanala distribucije potrošači dobivaju i pozitivno iskustvo upotrebe proizvoda ali i dodatne koristi (Griffiths, Elson, Amos, 2001, str. 60). Dakle, ne samo kroz zaposlenike koji su u direktnom kontaktu s potrošačima nego i kroz cijeli lanac dostave proizvoda/usluga do potrošača koji je potpomognut međusobnom komunikacijom članova kanala koja je omogućena razvojem tehnologije potrošačima pruža se zadovoljstvo i dostavlja ukupna usluga poduzeća.

U poduzeću se mora voditi računa da se potrošač promatra kao individua sa svojim potrebama a ne kao homogen skup ljudi i zato treba svakome pristupiti na svoj način dostavljajući njima vrijednost koju trebaju i očekuju. Navedeno vodi do želje potrošača da i dalje posluju tj. kupuju od poduzeća (Judd, 2003, str. 1303). U tome smislu je važno imati zadovoljne zaposlenike kako bi oni svojim radom pridonijeli diferencijaciji proizvoda/usluga poduzeća te ih prilagođavali potrošačima. A tu dolazi u igru kustomizacija, pri čemu kod proizvoda postoji masovna kustomizacija dok je kod usluga to moguće postići na individualnom nivou (Pitta,

Franzak, Little, 2004, str. 518). U svemu navedenom je važno da zaposlenici osjećaju da je svrha njihovog rada zapravo pružanje vrijednosti potrošačima (Judd, 2003, str. 1302).

Strategije kojima se povećava vrijednost potrebno je da se baziraju na standardima vrijednosti za potrošače kao i na potrošačevoj definiciji vrijednosti (Zeithaml, 1988, str. 18). Ali i svi zaposlenici moraju biti odgovorni za svoj posao te za dostavu vrijednosti bilo direktno u kontaktu s potrošačima ili kroz međusobne odnose u lancu vrijednosti i kroz kooperaciju s ostalim članovima kanala. U dostavi vrijednosti potrošačima važno je da postoji timski rad svih angažiranih kako bi potrošači dobili vrijednost koju žele, trebaju i očekuju (Shapiro, 1988, str. 124, Yovovich, 1995, str. 24) pri čemu dolazi do izražaja njihova komunikacija, predanost i koordinacija.

Pored dosada navedenoga vrijednost se stvara i dostavlja kroz uspostavljanje veza s potrošačima (Slater, Narver, 1994a, str. 23, Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 511). Stvaranjem veza s potrošačima, zajedničkim rješavanjem problema i koordinacijom aktivnosti svih članova kanala distribucije i stvaranja vrijednosti kod dostave proizvoda/usluga krajnjim potrošačima ostvaruje se povezivanje s potrošačima što njima ustvari predstavlja vrijednost (Day, 1994, str. 44). Potrebno je napomenuti da se veze trebaju temeljiti na povjerenju i međusobnoj povezanosti. Veze se stvaraju i grade tokom vremena kako se međusobna suradnja pojačava i unaprjeđuje (Wiersema, 1998, str. 143). Cilj njihova razvijanja je suradnja poduzeća tj. zaposlenika i potrošača koja je sama po sebi razumljiva i u kojoj su članovi međusobno povezani i međuovisni.

U procesu gradnje veza važno je komunicirati s potrošačima kako bi se suradnja unaprjeđivala. Dakle, veze se ne ostvaruju u jednoj interakciji poduzeća s potrošačima nego ih treba graditi. Ostvarivanje dugih veza s potrošačima je moguće da način da se (Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, str. 26) osigura zadovoljstvo potrošača koje ovisi i o stvarnim odnosno percipiranim barijerama koje funkcioniraju kao prepreke za promjenu. Ali to nisu svi načini na koji se može utjecati na jačinu veza. Većina njih su specifični za svaku vezu poduzeća s potrošačima te ovise o njima.

Zaposlenici trebaju dobivati poticaje da djeluju u najboljem interesu potrošača pa se tako i nagrade trebaju (Day, 1998, str. 10) temeljiti na zadovoljavanju njihovih potreba. Zadovoljni zaposlenici su uzrok i posljedica zadovoljstva potrošača (Day, 1998, str. 11). Kada su zaposlenici zadovoljni to se očituje u njihovoj predanosti poduzeću, entuzijastičnosti te produktivnosti. Da bi to bilo moguće zaposlenici moraju biti educirani na koji način oni odnosno njihovo zadovoljstvo utječe na zadovoljstvo potrošača (Caruana, Pitt, Ewing, 2003, str. 32) pri čemu im menadžment mora ukazati na navedeni odnos.

Zadovoljstvo zaposlenika djeluje samo kao jedan od činitelja koji utječu na zadovoljstvo potrošača. Iako poduzeće djeluje kroz različite načine na potrošače stvarajući i dostavljajući im vrijednost, kroz zaposlenika je njegov utjecaj najvidljiviji. Da bi poduzeće djelovalo na zadovoljstvo zaposlenika potrebno je da spozna koji od činitelja najviše utječu na njihovo zadovoljstvo. Zatim ih je potrebno poticati odnosno usmjeravati aktivnosti u njihovo poboljšavanje. Za dostavu vrijednosti potrošačima zaslužni su zaposlenici i zato je njihovo zadovoljstvo od velikog značaja. Kroz zadovoljstvo zaposlenika može se posredno utjecati na zadovoljstvo potrošača proizvodima/uslugama te poduzećem.

Da bi zaposlenici mogli pružati zadovoljstvo potrošačima potrebno je da spoznaju kako je potrebno ispuniti potrebe i želje u cilju stvaranja zadovoljstva potrošača. Zaposlenici moraju poznavati i postojeću razinu zadovoljstva kako bi ju mogli unaprijediti. Zato se istraživanjem



potrošača sakupljaju informacije pomoću kojih bi se trebalo djelovati na poticanje zadovoljstva, a kroz napore usmjerene na unaprjeđenje zadovoljstva se stvaraju i potiču odani potrošači koji doprinose poslovanju poduzeća.

## 4.2. ISTRAŽIVANJE I UNAPRJEĐENJE ZADOVOLJSTVA POTROŠAČA

### 4.2.1. Stvaranje baze znanja o potrošačima

Poduzeće mora stvarati bazu znanja o potrošačima kako bi njihovi proizvodi i usluge mogli bolje zadovoljiti sadašnje potrebe i želje potrošača. Pored sadašnjih, poduzeće treba voditi i računa o potencijalnim i neizraženim potrebama i željama kako bi dobivene informacije o njima moglo iskoristiti te tako modificirati svoju ponudu u cilju pružanja zadovoljstva potrošačima. Da bi navedeno bilo moguće potrebno je da se stvori i održava baza znanja o njima te da se dobiveni podaci i informacije iskoriste u svakodnevnom poslovanju poduzeća. Pored korištenja sakupljenih podataka potrebno je da se informacije na redovitoj bazi sakupljaju i da se tako znanje o potrošačima svakom danom unaprjeđuje. Dakle, stvaranje baze znanja o potrošačima omogućava poduzeću odnosno zaposlenicima da konstantno uče o svojim potrošačima te otkrivaju načine na koje bi mogli zadovoljiti njihove potrebe i želje.

Pri nadopunjavanju i povećavanju baze znanja važnu ulogu imaju zaposlenici koji svojim aktivnostima mogu redovito puniti i proširivati bazu o potrošačima. Kod zaposlenika važnu ulogu ima komunikacija (Brandt, 1992, str. 90) i stvaranje veza (Day, 1998, str. 8, Slater, 2001, str. 230) s potrošačima jer one predstavljaju način na koji se dolazi do podataka koji omogućavaju dublji pogled u potrebe i želje potrošača. Podaci do kojih se na ovaj način dolazi moraju se pratiti i bilježiti kako bi ih se moglo iskoristiti u poslovanju (Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 16). Pri čemu se pored navedenog uz pomoć istraživanja, *benchmarking-a* te praćenja zadovoljstva i problema potrošača (Brandt, 1992, str. 90) može doći do podataka pomoću kojih se može utjecati na buduće planove poduzeća vezane uz kvalitetu kao i uz poboljšanje kvalitete postojećih proizvoda/usluga te ju prilagoditi zahtjevima potrošača. Dakle, komunikacijom s potrošačima mogu se saznati informacije koje se ipak moraju upotpuniti s dodatnim aktivnostima poduzeća. Osim zaposlenika podaci o potrošačima dobivaju se i istraživanjem tržišta kroz formalne ili neformalne načine (Narver, Slater, 1990, str. 5) te sakupljanjem primarnih ili korištenjem sekundarnih izvora podataka.

Istraživanjem potrošača saznaju se potrebe i očekivanja potrošača a to je moguće kroz (Brandt, 1992, str. 92, Whiteley, 1993, str. 159, Yovovich, 1995, str. 196, Vranešević, 2000, str. 143, Slater, 2001, str. 230, Hill, Alexander, 2003, str. 68) dubinske, skupne i jedan na jedan intervju, fokus grupe različitih interesnih skupina potrošača, obrade poslovnih slučajeva, timske sastanke i timske posjete kod potrošača, poticanje žalbi, otvorena pitanja u upitnicima, istraživanja reakcija potrošača na ponudu konkurenata, anketne upitnike te brojne projektivne tehnike (asocijacija, dovršenje, igranje uloga, personalizacija, psychodrawing). Na taj način se dobivaju raznovrsni podaci kojima se poduzeće može služiti u svojem poslovanju te pri određivanju što predstavlja vrijednost potrošačima. Pri odluci o istraživanju zadovoljstva potrošača može se koristiti (Hill, Alexander, 2003, str. 38): istraživanje percepcija potrošača gdje se istražuje zadovoljstvo postojećih potrošača ili istraživanje tržišta gdje se dobiva objektivnija slika kakva je pozicija poduzeća na tržištu te se traže informacije i o konkurenciji poduzeća. Potrebno je napomenuti da tradicionalne kvantitativne metode istraživanja tržišta daju uprosječene podatke za potrošače koje ispituju. Problem se javlja jer se u tako agregiranim rezultatima istraživanja ne mogu potrošači segmentirati kako bi se saznale potrebe i želje pojedinih segmenata tj. ciljnih skupina poduzeća. Zato su došle u

upotrebu nove tehnike istraživanja tržišta koje daju detaljnije i dublje informacije o potrošačima (Yovovich, 1995, str. 196).

Poduzeća u ispitivanju potrošača često ne mogu otkriti njihove neizražene potrebe pa čak i rješenja koja oni predlažu za unaprjeđenje proizvoda/usluge su samo neznatna poboljšanja postojećih (Dickinson, Herbst, O'Shaughnessy, 1986, str. 19) što zapravo koči inovacije i smanjuje prednost pred konkurencijom. Stoga u novije vrijeme poduzeća koja žele napraviti inovativne promjene sve više upotrebljavaju kvalitativna istraživanja tržišta (Baker, Bass, 2003, str. 83) i to komunikacijske, semiotičke i etnografske analize kako bi na taj način došli do podataka o neizraženim, potencijalnim potrebama i željama potrošača. Tako se dolazi do podataka o tome što predstavlja vrijednost potrošačima te se ponuda poduzeća sve više bazira na vrijednosti a ne samo na dostavi proizvoda/usluga. Pored navedenih analiza koristi se i analiza potrebe-stanja (Baker, Bass, 2003, str. 86) pri čemu se promatraju situacije i kako potrošačeva izloženost njima utječe na njihovo ponašanje. Također se upotrebljavaju (Slater, 2001, str. 232): promatranje potrošača pri upotrebi proizvoda, suradnja s vodećim-inovativnim potrošačima, tržišni eksperimenti te potraga za tržištima koja još poduzeće ne opslužuje. Može se zaključiti da je potrebno kombinirati kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta kako bi se došlo do podataka koji bi omogućili poduzeću da bolje reagira na promjenjive potrebe tržišta.

Poduzeća da bi saznala neizražene potrebe potrošača te da bi potakla učenje (Slater, 2001, str. 231) kombiniraju tradicionalne s drugim metodama istraživanja tržišta. Tako se upotrebljavaju ne-tradicionalne metode praćenja tržišta koje obuhvaćaju (Baker, Bass, 2003, str. 88):

1. baze podataka - korištenjem programa kojima se sakupljaju i pohranjuju podaci o potrošačima kao i o svakoj interakciji poduzeća s njima stvara se baza znanja. Zaposlenici poduzeća na temelju dobivenih podataka uče te u svakoj ponovnoj interakciji s potrošačima reagiraju i kroz dostavu veće koristi potrošačima stvaraju čvršće veze s njima;

2. CRM sustav – pridobivanje podataka o transakcijama potrošača treba služiti za efikasno upravljanje veza s njima. Na temelju prikupljenih podataka mogu se vršiti analize kojima se dobivaju povratne informacije za prilagodbu ponude poduzeća ciljnim skupinama potrošača;

3. prodavače – u direktnom kontaktu s potrošačima zaposlenici dobivaju povratnu informaciju o proizvodima/uslugama poduzeća kao i o njihovim potrebama i željama. Tako sakupljene informacije potrebno je da se bilježe u bazu podataka kako bi se mogle iskoristiti za unaprjeđivanje poslovanja poduzeća i prilagodbe željama potrošača. Da bi navedeno bilo moguće potrebno je da menadžment osigura informatičku podršku te obučiti zaposlenike za njegovu upotrebu. Pored toga komunikacija s potrošačima je važna jer omogućava brzo uočavanje problema i reakciju na uočene nedostatke i probleme.

Može se zaključiti da postoje različiti sustavi i načini bilježenja podataka o potrošačima koji se mogu koristiti ovisno o poslovanju poduzeća. Posebno važno je da se tako stvorena baza znanja o potrošačima upotrebljava u svakodnevnom poslovanju te da se na temelju informacija stvara i dostavlja veća vrijednost potrošačima. Na taj način se grade dugoročne veze s potrošačima koje pridonose profitabilnosti poduzeća.

Internet se razvojem tehnologije sve više koristi kao sredstvo istraživanja tržišta, ali i kao medij za prikupljanje podataka. Može se reći da je Internet veliki izvor podataka koji su dostupni javno ili u obliku baza te im se može pristupiti registracijom s ili bez plaćanja naknade (Grbac, 2005b, str. 360). Također Internet služi za prikupljanje podataka o ponašanju potrošača i to kroz (Jaworski, Jocz, 2002, str. 24, Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 72)

ispitivanja o potrebama i željama koristeći elektroničke upitnike (Grbac, 2005b, str. 360, Porter, 2001, str. 75) te sisteme praćenja kao što su mogućnost registracije, softverski kolačići, praćenje broja odabira *linkova* te praćenje reakcije na poruke unaprjeđenja prodaje. Upravo stoga koristeći mogućnosti Interneta i razvoj informatičke tehnologije poduzeća razvijaju (Jaworski, Jocz, 2002, str. 24, Grbac, 2005b, str. 363) kastomizaciju pa i personalizaciju cijelog marketing-spleta odnosno jedan-na-jedan marketing. Dakle, poduzeća individualiziraju svoju ponudu te stvaraju proizvode i pružaju usluge prilagođene potrebama i željama potrošača, a na taj način potiču njihovo zadovoljstvo.

Na prikupljenim podacima poduzeća vrše segmentaciju koristeći razne varijable (Marušić, 1992, str. 280, Peter, Olson, 1994, str. 37, Baker, Bass, 2003, str. 92, Grbac, 2005a, str. 275) te svrstavaju potrošače u pojedine segmente. Na taj način poduzeća promatraju potrošače kao heterogene skupine s različitim potrebama i željama. Grupirajući potrošače, poduzeća provode kastomizaciju proizvoda/usluga pojedinim skupinama koje imaju zajedničke potrebe i definicije vrijednosti. Naime, u većini poduzeća nije moguće da se proizvodi prilagođavaju svakom potrošaču već je to izvedivo na razini određenih segmenata potrošača. Segmentaciju, a kasnije i kastomizaciju je moguće provesti na prikupljenim podacima te ih na taj način poduzeće upotrebljava i modificira proizvode i usluge sukladno potrebama i željama ciljnih segmenata. Može se reći da kastomizacija i segmentacija zajednički predstavljaju osnovu za ostvarivanje prednosti pred konkurencijom (Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 519). Na taj način poduzeće ostaje usmjereno na ciljnu grupu potrošača (Sewell, Brown, 2002, str. 70, Kearney, 1994, str. 8) koju želi ali i može pratiti njihove potrebe i želje te im njihovim ispunjavanjem pružati zadovoljstvo. Upravo zato dostavljanje vrijednosti potrošačima je moguće uz uspostavu baze podataka o potrošačima što pridonosi uspješnom poslovanju poduzeća.

Pri mjeranju zadovoljstva mora se mjeriti ukupan proizvod poduzeća koji definiraju potrošači (Hill, Alexander, 2003, str. 28) pri čemu anketni upitnici trebaju uključivati (Hill, Alexander, 2003, str. 31) varijable na koje poduzeće može utjecati npr. ponašanje zaposlenika i one na koje ne može utjecati npr. lokacija, kako bi se saznalo što sve i u kojoj mjeri utječe na (ne)zadovoljstvo potrošača. Kod praćenja i istraživanja zadovoljstva upotrebljavaju se (Lowenstein, 1996, Rojšek, 2002, str. 2, Lee, 2002, str. 56, Hill, Alexander, 2003, str. 33) slijedeće mjere: tržišni udio, ponovne kupnje (učestalost, broj...), postotak prelaska drugim ponuđačima, učestalost neriješenih pritužbi, problema kod potrošača te iskorištavanja jamstva, ocjene o zadovoljstvu/nezadovoljstvu potrošača, indeks zadovoljstva potrošača, nivo zadovoljstva, vrijednost koju proizvod daje potrošaču, preporuke, udio u ukupnoj potrošnji koji predstavlja kupnja od poduzeća, prioriteti potrošača, tolerancija u ispunjavaju potreba, vlastiti rezultati poduzeća, rezultati poduzeća u usporedbi s prioritetima potrošača i naporima konkurenata te koji su prioriteti za poboljšanje. Navedeno omogućava spoznaju sadašnje razine zadovoljstva te dolazak do podataka kako utjecati na nju povećavajući je. Dakle, spoznavanje očekivanog, ukupnog ali i zadovoljstva odnosima omogućava poduzeću da prilagodi svoje reakcije kako bi povećavalo zadovoljstvo.

Istraživanje potrošača o zadovoljstvu je najbolji pokazatelj pružanja zadovoljstva, ali pored navedenog mogu se upotrijebiti i slijedeći interni pokazatelji kao što su (Hill, Alexander, 2003, str. 233): interni *benchmarking*, tajanstvene kupnje, žalbe i sugestije potrošača te pokazatelji zadržavanja potrošača. Primjenom navedenih tehnika dobivaju se pokazatelji koji pružaju drukčiji pogled na pružanje zadovoljstva potrošačima. Stoga je dobro da poduzeća uz istraživanje primjenjuju i druge tehnike kako bi se dobio potpuniji uvid u poslovanje i kako bi se mogli dobiti podaci za unaprjeđenje zadovoljstva potrošača.

Praćenje zadovoljstva i problema potrošača trebalo bi se pratiti mjesečno ili bar kvartalno (Brandt, 1992, str. 99, Baker, Bass, 2003, str. 80) po potrebi ili na konstantnoj osnovi (panel istraživanja). Učestalost provođenja istraživanja ovisi o budžetu koji je za to planiran kao i o nestabilnosti zadovoljstva potrošača koje raste s visokim stopama konkurencije, kratkim ciklusima kupovanja i brzinom promjena u poduzeću i okruženju (Hill, Alexander, 2003, str. 230). Dakle, što je zadovoljstvo potrošača nestabilnije i podložnije navedenim utjecajima to se istraživanja zadovoljstva potrošača trebaju učestalije provoditi kako bi se promjene uočile i na vrijeme reagiralo.

Kada poduzeće vrši istraživanje tržišta može ga provoditi poduzeće odnosno njegov odjel marketinga ili istraživanja tržišta, ali i specijalizirana agencija za istraživanje tržišta (Marušić, 1992, str. 52). Kod angažiranja specijalizirane agencije javljaju se dvije prednosti (Hill, Alexander, 2003, str. 41): nezavisni, obučeni anketari omogućuju dobivanje objektivnijih rezultata istraživanja te mogu osigurati više podataka o problemu istraživanja, jer su potrošači prema njima otvoreniji i iskreniji prilikom rasprave o poduzeću i/ili njegovim konkurentima nego kada raspravljaju s djelatnicima poduzeća o kojemu se provodi istraživanje. Pored navedenog potrebno je uzeti u obzir i činjenicu da angažiranje nezavisne agencije nosi sa sobom veće financijske izdatke (Hill, Alexander, 2003, str. 41). Nakon razmatranja svih prednosti i nedostataka provođenja terenskog dijela istraživanja poduzeća bi trebala donesti odluku o tome da li će ga provoditi njegovi djelatnici ili će angažirati nezavisnu agenciju jer o toj odluci ovise i dobiveni rezultati koji će se iskoristiti za poboljšanje ponude poduzeća.

Važno je da se sakupljeni podaci i upotrebljavaju jer se na temelju njih mogu lakše donositi odluke koje omogućavaju da poslovanje poduzeća zadovoljava potražnju na tržištu. Tako zapravo mjerenje zadovoljstva potrošača i reakcije koje se temelje na dobivenim podacima povećavaju profitabilnost poduzeća (Hill, Alexander, 2003, str. 11). Širenje informacija po poduzeću, koje je uklopljeno u organizacijsku kulturu poduzeća (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, str. 472) postaje važno jer unaprijeđenja i poboljšanja proizvoda/usluga koja se na temelju tih informacija donose mogu poboljšati poziciju poduzeća na tržištu (Day, 1994, str. 42, Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003, str. 75). Dakle, znanje o tome što predstavlja vrijednost potrošačima, o procesima stvaranja vrijednosti, ključnim elementima stvaranja te učenje poduzeća kako da ga upotrijebi u poslovanju igra važnu ulogu u ostvarivanju konkurentne prednosti (Wang, Lo, 2003, str. 488).

U novije vrijeme sve značajnija postaje sposobnost tumačenja i analize podataka koji se sakupljaju (Yovovich, 1995, str. 232). Na temelju analize podataka, koju provode za nju educirani zaposlenici, menadžeri poduzeća donose odluke. Upravo ti zaposlenici daju vrijednost podacima te je njihova sposobnost izražena kroz mogućnost kombinacije dobivenih podataka i komuniciranja njihove vrijednosti drugim zaposlenicima (Baker, Bass, 2003, str. 97). Drugi zaposlenici na temelju njih uče i prilagođavaju svoje ponašanje odnosno donose odluke vezane uz unaprijeđenje ponude poduzeća. Razvijaju se potporne aktivnosti koje omogućavaju poduzećima da bolje iskoriste podatke dobivene istraživanjem tržišta kako bi saznali što potrošači žele te im dostavili vrijednost koju traže (Wang, Lo, 2003, str. 493). Potrebno je, dakle, dostaviti prave informacije, pravim zaposlenicima te ih potaknuti na njihovu upotrebu (Reichheld, 1996a, str. 253). Poduzeće tako stvara vrijednost koja se manifestira prema potrošačima. Može se zaključiti da baza podataka koja predstavlja znanje poduzeća o potrošačima postaje sve važnija za njegovo poslovanje.

Iz podataka se može također dobiti vrijednost i profitabilnost za poduzeće pojedinog ili segmentirane grupe potrošača. Pri čemu se upotrebljavaju slijedeći elementi (Wilson, 1999, str. 42) bilo da se radi o potrošaču ili grupi potrošača: godišnja prodaja, bruto prihod, troškovi

suradnje, neto profitabilnost potrošača, očekivana dužina trajanja veze te se na kraju izračuna dobije diskontirana profitabilnost potrošača. Definiranjem i izračunavanjem navedenog moguće je utvrditi profitabilnost što pruža mogućnost donošenja odluke o stvaranju i razvijanju boljih veze te djelovanju na zadržavanje onih grupa za koje se ocjeni da će više pridonijeti poslovanju poduzeća (Reichheld, Sasser, 1990, str. 324, Kearney, 1994, str. 7, Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 17).

Poduzeća trebaju provoditi procjenu i dubinu veza s potrošačima koristeći slijedeće pokazatelje (Sudman, Blair, 1998, str. 676, Seybold, Marshak, 2001, str. 148-149): mjerenje učinkovitosti programa poticanja veza s potrošačima, mjerenje zadovoljstva potrošača i njihovo iskustvo, aktivne potrošače poduzeća, zadržavanje potrošača te potrošnju potrošača i to cijeloživotnu vrijednost povezanu s različitim grupama potrošača, udio u ukupnoj potrošnji koji predstavlja kupnja od poduzeća za pojedine grupe, novčanu vrijednost pojedine transakcije te ukupnu prodaju i zaradu. Ti pokazatelji omogućavaju procjenu poduzeću o isplativosti ulaganja u razvijanje veza s pojedinim grupama tj. segmentima potrošača identificirajući najprofitabilnije. Također je potrebno provoditi i analizu onih potrošača koji prestanu poslovati s poduzećem (Reichheld, Sasser, 1990, str. 322) kako bi se dobile povratne informacije o vlastitom poslovanju koje se koriste za unaprjeđenje ponude poduzeća te zadržavanje postojećih potrošača.

Stvaranjem veza i slušanjem potreba potrošača na koje se reagira s kreativnošću i inovacijama (Quinn, 1996, str. 11) razvija se međusobni odnos poduzeća i potrošača od kojeg poduzeće uči te na temelju kojeg gradi svoju konkurentsku prednost (Day, 1994, str. 44, Pine II, Peppers, Rogers, 1996, str. 211). Tako uspostavljanje predanih veza zahtjeva (Jaworski, Jocz, 2002, str. 25) privlačenje potrošača, angažiranje oko razmjene, poticanje povjerenja i stvaranje zadovoljstva. Pri tome sve komponente marketing plana moraju biti usklađene u pružanju pozitivnog iskustva potrošača, a tome pridonosi analiziranje prikupljenih podataka te reakcije na temelju kojih se reagira. Da bi poduzeće uopće moglo stvarati veze iz kojih uči potrebno je da ima opredijeljene slijedeće strategije (Pine II, Peppers, Rogers, 1996, str. 224): informatičku, proizvodno-dostavnu, organizacijsku te strategiju mjerenja postignuća. Sakupljeno znanje o potrošačima sadržava baza znanja koja postaje temelj za upravljanje veza s njima (Brink, 2004a, str. 25), a u tu svrhu poduzeća prihvaćaju CRM (upravljanje odnosima s potrošačima).

CRM se gleda kao program (Baker, Bass, 2003, str. 16) koji obuhvaća upravljanje vezama s potrošačima kroz integrirani poslovni proces koji obuhvaća podatke o potrošačima koji su dobiveni iz raznih izvora kako bi se stvorila zajednička vrijednost potrošačima i poduzeću. Naglasak se stavlja na upotrebu informatičke tehnologije koja prati transakcije potrošača s poduzećem te se tako dobiveni podaci iskorištavaju kako bi se potrošači zadržali u poduzeću. Dakle, u tom slučaju se na CRM gleda kao sustav upravljanja odnosa s potrošačima. Pojedini autori na CRM gledaju s drukčijeg stajališta te smatraju da predstavlja strategiju poslovanja poduzeća kojom se upravlja odnosima s potrošačima (Gebert et al., 2003) te se u komunikaciji s njima djeluje sustavno na učinkovitije pridobivanje, zadržavanje, odanost i profitabilnost (Roussinov, Zhao, 2004) te razvoj dugoročnih veza s potrošačima (Bull, 2003, Chen, Popovich, 2003). Da bi se CRM uspješno uveo u poduzeće potrebno je zadovoljiti slijedeće preduvjete (Lee, 2002, str. 5, Baker, Bass, 2003, str. 17, Brink, 2004b, str. 185) potrebno je da postoji jasno definirana marketing-strategija poduzeća orijentirana prema potrošačima, informatički sistemi i tehnologije koje podupiru ciljeve marketing-strategije poduzeća, organizacijska kultura koja podržava implementaciju CRM-a tj. decentralizacija autoriteta i menadžmenta te potpora od strane glavnih menadžera. Odnosno mora postojati usklađenost

strategije, ljudi, procesa i tehnologije (Xu et al., 2002, str. 446, Baker, 2002, str. 311, Chen, Popovich, 2003) kako bi se CRM uspješno uveo u poduzeće.

Poduzeća je potrebno da slušaju potrošače jer jedino na taj način mogu doći do podataka kako dobro zadovoljavaju njihove potrebe. Zato poduzeća istražuju sadašnje, prošle ali i potencijalne potrošače (Shmalensee, 1992, str. 130) kako bi se dobile informacije o tome kako je poduzeće poslovalo i kako sada posluje te što bi trebalo promijeniti da privuče nove potrošače. U tu svrhu upotrebljavaju se (Jones, Sasser, 1995, str. 93): indeksi zadovoljstva potrošača, povratne informacije (primjedbe, pritužbe i pitanja), istraživanje tržišta, interakcija prodavača s potrošačima, uključivanje potrošača u strateške aktivnosti u poduzeću. Samo mjerenje zadovoljstva potrošača nije dovoljno nego je potrebno i na tako dobivene podatke reagirati (Brandt, 1992, str. 90) jer se ispitivanje može negativno odraziti na potrošače ako oni primijete da se nisu poduzele nikakve akcije na njihove primjedbe ili izražene želje. Reakcijom se mogu ostvariti kratkoročne prednosti pred konkurencijom (Jaworski, Jocz, 2002, str. 26), a ako reakcija obuhvaća više segmenata njezinom sinergijom može se ostvariti i značajna konkurentna prednost.

Pored informacija o potrošačima koji se registriraju potrebno je i da se vodi računa o naporima konkurentskih poduzeća usmjerenih na privlačenje (Day, 1999, str. 16) i zadovoljstvo potrošača te o drugim vanjskim činiteljima (Kohli, Jaworski, 1990, str. 4) koji utječu na potrebe i želje potrošača te ih tako mijenjaju. Promjenjivi tehnološki, društveni i ekonomski činitelji koji konstanto preoblikuju marketing-okruženje upućuju na potrebu strateški orijentiranog programa istraživanja tržišta pod različitim situacijama na tržištu (Day, Shocker, Srivastava, 1979, str. 18). Navedeno je potrebno kako bi poduzeće moglo bolje prilagoditi svoje poslovanje situaciji na tržištu te dostaviti veću vrijednost za ciljane skupine potrošača (Narver, Jacobson, Slater, 1999, str. 199). Konstantnim praćenjem promjena na tržištu poduzeća traže prilike koje bi mogle iskoristiti i dostaviti još veću vrijednost potrošačima.

U manjim poduzećima baza podataka o potrošačima nije velika te se većinom nalazi u znanju zaposlenika. Kako poduzeće raste tako se povećava broj potrošača njegovih proizvoda i usluga pa se javlja potreba za informatičkom potporom koja bi omogućila praćenje i spremanje podataka (Reichheld, Sasser, 1990, str. 322, Nwankwo, 1995, str. 8, Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 16). Može se zaključiti da stvaranje baze znanja o potrošačima mora biti potaknuo od strane menadžmenta koji će investirati u potrebnu tehnologiju. Pri čemu informacijska tehnologija igra ključnu ulogu u mijenjanju načina i pokazatelja mjerenja rezultata poduzeća. Kada se na odgovarajući način prate i mjere poslovni rezultati poduzeća mogu se poduzeti određeni naponi da bi se potaklo zaposlenike da usklade svoje djelovanje s pružanjem zadovoljstva potrošačima.

Podaci koji se sakupe na jednom mjestu potrebno je da se šire po poduzeću tj. da su dostupni svim zaposlenicima. Navedeno mora poticati menadžment kroz usmjeravanje suradnje među odjelima poduzeća, poticati ih da dijele informacije te tako zajednički pridonose poslovnim rezultatima poduzeća (Pitta, Franzak, Little, 2004, str. 514). Dakle, svi rezultati istraživanja zadovoljstva potrošača bi trebali biti dostupni zaposlenicima (Shmalensee, 1992, str. 135) kako bi mogli svoje ponašanje prilagođavati dobivenim podacima te tako potrošačima pružati veću razinu zadovoljstva.

Poduzeća koja su tržišno orijentirana mogu bolje odgovoriti na nove događaje i trendove u okruženju (Day, 1994, str. 43) te na taj način zadržati postojeće ali i privući nove potrošače. To je moguće kroz otvoreno komuniciranje u poduzeću, distribuiranje podataka, njihove

zajedničke interpretacije te zajedničku i svima dostupnu bazu podataka o potrošačima. Ponekad je navedeno zaista teško i riskantno postići jer neke podatke koji se prate u različitim formama je teško standardizirati te njihovim postojanjem na jednom mjestu raste mogućnost da zaposlenici koji odlaze prenesu sakupljeno znanje konkurenciji (Davenport, Harris, Kohli, 2001, str. 65). Zato se stvaraju baze koje pokrivaju određena područja poslovanja i/ili su vezane uz različite lokacije ali pri čemu je potrebno da se podaci uz određenog potrošača označe na jednoznačan način kako bi bili lako dostupni pri pretraživanju. Dakle, sveukupno znanje poduzeća obuhvaćeno je u organizacijsku memoriju tj. osim u informatičkoj bazi ono je sadržano u operativnim pravilima, misiji i viziji poduzeća, organizacijskim rutinama (Narver, Slater, 1995, str. 64).

Osmišljavanje i stvaranje baze znanja je dobro za poslovanje poduzeća. Ali je potrebno mjeriti da li se tako prikupljeno znanje koristi, da li se potrošačima dostavlja vrijednost i kako su oni zadovoljni. Zato je potrebno da poduzeće primjeni i osmisli sustav mjerenja i nadzora kako bi se na taj način mogle promijeniti reakcije zaposlenika i proizvodi te prilagoditi potrebama i željama potrošača. Uspostavlja se dinamičan, samo regulirajući sustav mjerenja kako bi se zadovoljstvo u svakoj ponovnoj interakciji s poduzećem povećavalo i dizalo na veći nivo. Poduzeća da bi dostavila potrošačima ono što oni žele potrebno je da primjene slijedeća pravila (Whiteley, 1993, str. 151):

1. potrebno je znati zašto se mjeri - programi mjerenja trebaju biti strukturirani tako da mjere ono što je potrošačima bitno te rezultate prenose cijelom poduzeću kako bi se reagiralo i pružila im se veća vrijednost te tako ojačala veza potrošača i poduzeća;

2. poslušati potrošače koje krajnje rezultate treba mjeriti – treba otvoreno slušati potrošače a ne ići s pretpostavkama o tome koji su im proizvodi/usluge važne, koje su njihove potrebe i želja i kakva je važnost svake te u kojoj mjeri proizvodi/usluge ispunjavaju potrebe potrošača. Nakon što se odredi što je potrebno mjeriti uspostavljaju se standardi za mjerenje ali i oni se trebaju jednom godišnje provjeravati;

3. konstantno propitivanje koliko dobro poduzeće i njegovi konkurenti dostavljaju vrijednost – potrebno je uspostaviti stalan sistem mjerenja kako bi se standardi poštivali. Pri čemu se upotrebljavaju kartice za potrošače, istraživanje putem pošte, intervjui, tajanstvene kupnje;

4. pratiti interne procese koji trebaju stvarati rezultate koje potrošači žele – potrebno je pratiti i mjeriti interne procese kojima se dostavlja vrijednost potrošačima tako se uspostavlja program kvalitete u poduzeću koji je okrenut k potrošačima;

5. širiti informacije po poduzeću – pridobivene informacije potrebno je distribuirati po poduzeću i to onim odjelima kojima se smatra bi im trebali pomoći u poslovanju i da bi tako bili još više orijentirani prema potrošačima odnosno da bi ispravili nedostatke.

Uspostavom sistema mjerenja napora poduzeća moguće je pokrenuti zaposlenika ali i cjelokupno poslovanje da bude okrenuto dostavi vrijednosti potrošačima. Mjerenjem, odnosno podacima koji se dobivaju mjerenjem koji se zatim šire po poduzeću moguće je procijeniti koliko su dobro usmjereni naponi poduzeća u pružanje vrijednosti potrošačima, da li ispunjavaju potrošačima potrebe i želje i tako pružaju zadovoljstvo te da li dobivene podatke koriste za unaprjeđenje svog poslovanja. Dakle, može se utjecati na ponašanje zaposlenika i poduzeća da postanu više orijentirana prema potrošačima.

Podaci dobiveni kroz istraživanje tržišta te druge načine praćenja tržišta i potrošača sakupljaju se u bazi znanja. Dobivene podatke koriste zaposlenici i menadžeri te svoje ponašanje i odluke temelje na njima kako bi pozitivno utjecali na zadovoljstvo potrošača. Dakle, stvaranje baze znanja treba biti u funkciji njezine upotrebe kako bi poslovanje poduzeća još više bilo usmjereno na potrošače. Zadovoljavanjem potreba i želja potrošača, pružanjem vrijednosti i

time postizanjem zadovoljstva, temeljnog na prikupljenim podacima, stvaraju se veze s potrošačima. Stoga se može reći da korištenjem prikupljenih podataka i razvijanjem veza poduzeća ostvaruju konkurentsku prednost.

Baza znanja koristi se za stvaranje zadovoljstva kroz ispunjavanje potreba i želja potrošača do kojih se došlo istraživanjem. Pored navedenog prikupljeni podaci koriste se i za poticanje odanosti potrošača čime se pozitivno utječe na poslovanje poduzeća.

#### **4.2.2. Upravljanje odanošću potrošača**

Postizanje zadovoljstva potrošača preduvjet je napora poduzeća koji se u svojem poslovanju žele usmjeriti na provođenje koncepta odanosti. Kako njegova primjena u poslovanju poduzeća pozitivno utječe na poslovne rezultate sve više poduzeća uzima u obzir mogućnost njegovog uvođenja. Tako se kroz unaprjeđivanje zadovoljstva u interakciji s potrošačima te kroz stvaranje i razvijanje veza s njima poduzeća okreću stvaranju odanih potrošača. Proces stvaranja odanosti jedanput pokrenut trebao bi se kontinuirano odvijati kako bi se konstantno potrošačima dostavljala veća vrijednost, postizalo njihovo zadovoljstvo i poticala odanost.

Poduzeća u cilju stvaranja odanosti potrebno je da spoznaju koje su karakteristike odanosti odnosno što sve karakterizira odanost. Tako se kod većine autora govori o (O'Brien, Jones, 1996, str. 197, Griffin, 1997, str. 31, Oliver, 1999, str. 34, Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 110, Diller, 2000, str. 30, Gitomer, 2001, Hill, Alexander, 2003, str. 17, Brink, 2004a, str. 32, 69) uspostavljanju i održavanju veza, ponovnoj kupovini proizvoda i/ili usluga poduzeća, većoj vrijednosti kupovine, kupovini kroz cijeli proizvodni splet, toleranciji viših cijena, pozitivnom stavu prema poduzeću, preporukama drugima te imunosti prema privlačenju konkurencije. Može se reći da potrošači osjećaju predanost poduzeću (Hill, Alexander, 2003, str. 17) pa se upravo kroz navedeno iskazuje njihova odanost. Pojedini autori (Ngobo, 1999, str. 471) smatraju da potrošači razvijaju ponašanje temeljno na odanosti kada smatraju da proizvod/usluga ima bolje karakteristike i značajke, kada žele uštedjeti vrijeme potrebno za potragu za alternativom ili kada smatraju da ih novi alternativni proizvod/usluga neće zadovoljiti. Također odanost se po nekima temelji samo na ponovnoj kupnji proizvoda (Ngobo, 1999, str. 469) i želji da se ta veza nastavi i u budućnosti (Duffy, 1998, Goodwin, Ball, 1999, Shigh, Sirdeshmukh, 2000.). Da bi se kod potrošača mogla razviti odanost potrebno je da su potrošači zadovoljni jer jedino tada mogu doći do izražaja svi navedeni elementi koji ju sačinjavaju.

Poduzeća da bi razvila odanost kod svojih potrošača potrebno je da prvo potiču njihovo zadovoljstvo te se onda usmjeravaju na odanost jer su zadovoljstvo (Fornell, 1992, str. 12, Fornell et al., 1996, str. 8, Diller, 2000, str. 30, Hill, Alexander, 2003, str. 25) i pružanje veće vrijednosti (Reichheld, 2001a, str. 20) koji potiče osjećaj zadovoljstva kod potrošača preduvjet njihove odanosti. Može se zaključiti da su odanost i zadovoljstvo linearno povezani, odnosno odanost je nastavak zadovoljstva. Tako Gitomer (2001, str. 25) smatra da je potrebno postići 110% zadovoljstva tj. oduševiti potrošače i da će jednostavno takvi potrošači postati odani. Kada se donosi odluka o naporima koji će se usmjeriti u poticanje odanosti potrebno je uzeti u obzir i činjenicu da jačina veze zadovoljstva i odanosti ovisi o grani djelatnosti (Fornell, 1992, str. 16). Pored toga na odanost djeluju i prepreke za prelasku drugim poduzećima (Fornell, 1992, str. 12, Johnson, Auh, 1998, str. 17). Djelovanje prepreka za prelasku je različito, a poduzeća neke stvaraju i pružanjem zadovoljstva potrošačima. Dakle, poduzeća se moraju usmjeriti na stvaranje zadovoljstva kako bi tako utjecala na nastanak i razvoj odanosti kod potrošača.



Zadovoljni potrošači ne postaju automatski odani. Odanost se stvara kroz razvijanje i intenziviranje veza s potrošačima te kroz napore usmjerene na zadržavanje potrošača koji se očituju u zadovoljstvu i stvaranju prepreka za prelazak (Fornell, 1992, str. 7, Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 114). Pri tome se poduzeće treba usmjeriti na zadržavanje odanih potrošača (Brink, 2004a, str. 34) te uvesti sustav upravljanja njihovim zadržavanjem. Navedeni sustav obuhvaća slijedeće (Weiser, 1996, str. 193, Diller, 2000, str. 44): uvođenje informatičke potpore, pridobivanje kvalitetnih informacija o potrošačima, ulaganja u prave potrošače, osmišljavanje procesa usluga potrošačima, namjeru stvaranja jedinstvenih veza koje razlikuju poduzeća od njegovih konkurenata, prilagođavanje potrebama individualnih potrošača, unaprjeđivanje interpersonalnih komunikacijskih vještina zaposlenika te poticanje potrošača na komuniciranje. Korištenjem navedenog sustava u poslovanju poduzeća zadržavaju se potrošači, a uspješno zadržavanje potrošača jednog poduzeća djeluje negativno na iste napore drugog poduzeća (Fornell, 1992, str. 8) te čini potrošače još skupljima za privlačenje. Dakle, sve počinje zadržavanjem potrošača. Ali napori poduzeća usmjereni u zadržavanje nisu dovoljni jer ono predstavlja samo početak stvaranja odanosti. Poduzeće mora uložiti napore u njezino razvijanje kako bi se pozitivno utjecalo na poslovanje poduzeća.

Zadržavanje potrošača tokom određenog vremenskog razdoblja utječe na profitabilnost. Naime u nekim granama djelatnosti (Machado, 2004, str. 69) koje imaju visoke početne troškove pridobivanja novih potrošača, profitabilnost postojećih javlja se tek nakon određenog vremenskog perioda. Dakle, ako potrošači prije te točke prestanu poslovati s poduzećem to se negativno odražava na profitabilnost. Stoga, poduzeće mora spoznati vremensko razdoblje potrebno da se ciklus stvaranja odanosti isplati (O'Brien, Jones, 1996, str. 197) te se usmjeriti u zadržavanje potrošača, pružanje zadovoljstva i stvaranje odanosti kako ne bi patila profitabilnost poduzeća.

Razvijanje odanosti u poduzeću (Brink, 2004a, str. 33) temelji se na naporima poduzeća da svoje sadašnje potrošače učini odanima. Pored toga proučavanjem se spoznaju njihove karakteristike i definiraju tipovi odnosno segmenti odanih potrošača. Slijedeći korak je pronalazak među povremenim i novim potrošačima osoba koje pripadaju određenom segmentu te se usmjerava na njihovo privlačenje i razvijanje odanosti. Ako se potrošači dobro segmentiraju onda će taj segment biti homogen što poboljšava efikasnost njegovog usluživanja (Reichheld, 1996a, str. 5). Kod sagledavanja i donošenja odluke na koje će se potrošače poduzeće usmjeriti važno je razmotriti slijedeće (Reichheld, 2001a, str. 63):

- ❖ neki su potrošači nasljedno predvidljivi i odani te preferiraju duge stabilne veze s poduzećem,
- ❖ neki su potrošači profitabilniji od ostalih te troše veću razinu financijskih sredstava na proizvode poduzeća, plaćaju račune na vrijeme i zahtijevaju manju razinu usluge,
- ❖ neki potrošači nalaze proizvode/usluge poduzeća vrednijima od proizvoda konkurenata.

Koje će segmentirane grupe potrošača pokazivati navedene osobine ovisi o djelatnosti poduzeća, njegovom asortimanu i području djelovanja (Reichheld, 2001a). Stoga, poduzeća moraju na svom primjeru istražiti potrošače, segmentirati ih prema određenim kriterijima te donesti odluku na koje će se skupine potrošača usmjeriti (Reichheld, 1996a, str. 6, Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 123) kako bi kod njih postigla veću razinu odanosti te se usmjerila na potrošače s predispozicijama dugoročne odanosti. Može se zaključiti da se segmentacijom i odabirom potrošača poduzeće usmjerava na one skupine za koje smatra da kod njih može poticati i razviti odanost odnosno na one skupine kod kojih će moći potaknuti zadovoljstvo, entuzijazam i predanost (Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 110).

Razvoj odanosti se ostvaruje kroz (Wilson, 1999, str. 77) nadvladavanje očekivanja potrošača (Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 110), unaprjeđenje i stvaranje čvrstih veza s njima, brigu o budućnosti, upravljanje potrošača koji smanjuju svoju potrošnju kod poduzeća (Brink, 2004a, str. 35), nagrađivanje odanosti te vodeći računa o njezinom razvoju. Na taj način se zadržavaju i razvijaju ključni potrošači poduzeća. Pored proizvoda koji je orijentiran na potrošača i konkurentan sve veći značaj dobivaju usluge koje funkcionalno dodaju vrijednost temeljnom proizvodu/usluzi (Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 112) kao što su poticaji za kupnju i odanost te olakšavanje upotrebe proizvoda čime se omogućava diferenciranje i razlikovanje proizvoda/usluge na tržištu. Može se zaključiti da poduzeća koja provode navedeno u svom poslovanju bolje razvijaju i upravljaju s odanošću potrošača.

Potrebno je razlikovati činitelje koji potiču i one koji negativno djeluju na razvoj odanosti. Tako se razlikuju (Diller, 2000, str. 39) slijedeći parovi činitelja: oportunitizam - potreba za opuštanjem, raznovrsnost - kontinuitet te potreba za autonomnošću - društvena integracija koji predstavljaju suprotne snage djelovanja na odanost. Kako prvi činitelji iz parova negativno djeluju na razvoj odanosti potrebno je da se poduzeće usmjeri na jačanje njihovih suprotnosti kojima se oslabljuje njihov utjecaj te potiče razvoj odanosti. Pored činitelja koji su navedeni kao važni za razvoj odanosti potrebno je voditi računa i o utjecaju zajednice koji može biti značajan. Tako kada se gleda utjecaj zajednice i društvene potpore te otpornost pojedinca razlikuje se nekoliko strategija odanosti koje potiču njezin razvoj (Oliver, 1999, str. 38): strategija superiornost proizvoda, odlučna samo-izolacija, utjecaj sela te duboki samo-identitet. Poduzeća se pri razvijanju odanosti potrošača kreću od superiornosti proizvoda koju karakterizira i najniža razina odanosti do dubokog samo-identiteta koji predstavlja vrhunsku odanost kojoj sva poduzeća teže da razviju kod svojih potrošača. Navedene strategije pomažu menadžmentu poduzeća da djeluje na odanost potrošača kroz utjecaj zajednice a uzimajući u obzir otpornost pojedinaca na napore konkurencije. Potrebno je napomenuti da bi se postigla vrhunska odanost poduzeća moraju posjedovati (Oliver, 1999, str. 40) minimalno superiornost proizvoda, potrošače koji žele postati zagovaratelji poduzeća te potporu zajednice. Kako je navedeno teško postići, mali postotak poduzeća ima vrhunski odane potrošače dok ih veliki broj poduzeća i dalje teži imati. Može se zaključiti da u cilju razvijanja odanosti poduzeća moraju već na samom početku napora usmjerenih na njezino poticanje razmišljati o utjecaju onih činitelja i djelovanja zajednice koji koče razvoj odanosti te odlučiti kako te činitelje neutralizirati odnosno kako smanjiti nepovoljan utjecaj zajednice.

Istraživanjem se dolazi do saznanja da nisu svi potrošači podjednako odani odnosno da dolazi do pojave različitih vrsta odanosti. Pri čemu briga o kvaliteti odanosti treba prevladavati nad brigom o njezinoj kvantiteti (Diller, 2000, str. 33). Uzimajući u razmatranje različite autore razlikuje se više kriterija gledanja odanosti:

1. kvaliteta (Diller, 2000, str. 33) – pri čemu se kao kriteriji određivanja kvalitete javljaju zadovoljstvo, uključenost i predanost potrošača;
2. razina privrženosti (Hill, Alexander, 2003, str. 14);
3. razini vezanosti uz proizvod i ponovnoj kupnji (Griffin, 1997, str. 22).

U svim slučajevima postoji visoka razina odanosti koja je ovisno o autoru nazvana utemeljena, entuzijazam, istinska odnosno odabrana, predanost te vrhunska odanost. Navedena razina je povezana s većom koncentracijom kupnji potrošača od jednog poduzeća (Diller, 2000, str. 33), većom razinom posvećivanja (Hill, Alexander, 2003, str. 14) ili većom razinom vezanosti i ponovne kupnje (Griffin, 1997, str. 23). U analizi razine odanosti pored vrhunske pojavljuje se i cijeli niz nižih stupnjeva odanosti koje poduzeće teži da promakne u njihov najviši stupanj. Pri tome je potrebno procijeniti razinu odanosti pojedinih segmenata potrošača te donesti odluku kod kojih se segmenta isplati ulaganje u razvijanje odanosti, pri čemu je za svaki segment potrebno primijeniti različitu strategiju poticanja odanosti (Hill,

Alexander, 2003, str. 217). Na taj način zadržavaju se pravi potrošači tj. oni s većim potencijalom odanosti za poduzeće, te se kod njih razvija vrhunska odanost. Kako je za pomicanje niskih razina odanosti u više potrebno uložiti određene napore, kako financijske tako i potrošiti određeno vrijeme, poduzeća moraju svoju odluku pametno odvagati kako bi kasnije ti potrošači pozitivno utjecali na poslovne rezultate poduzeća.

Sastavni dio strategije poduzeća mora biti i stvaranje baze visoko odanih potrošača (Reichheld, 1996a, str. 3). Na taj način se sve odluke o poticanju odanosti koordinirano usmjeravaju na ciljne segmente potrošača koji imaju veći potencijal odanosti. Kako bi se utjecalo na razvoj odanosti potrošača potrebno je poznavati i faze njezinog razvoja. Tako se razlikuju (Oliver, 1999, str. 35-36) spoznajna odanost, utjecajna odanost, konativna odanost ili odanost kao namjera ponašanja te djelujuća odanost. Za svaku od faza razvoja potrebno je primijeniti prilagođene strategije kako bi se zadržalo potrošače odnosno kako bi se moglo procijeniti moguće napore konkurencije usmjerene na preotimanje potrošača.

Ako se promatra potrošače od najnižih do najviših razina odanosti postoje slijedeće faze razvoja (Griffin, 1997, str. 34-35, Hill, Alexander, 2003, str. 16, Brink, 2004a, str. 40): sumnjičavac, interesent, diskvalificirani interesent, potrošač početnik, ponovni potrošač, klijent, podržavatelj, zagovaratelj, partner. Pri čemu je za postići najvišu razinu odanih potrošača odnosno stupanj partnera potrebno najviše napora, ali ona i najviše utječe na poslovne rezultate poduzeća. Potrebno je naglasiti da je stvaranje odanih potrošača proces koji prolazi kroz navedene faze te da je gotovo nemoguće dobiti partnera u prvom kontaktu s potrošačima. Dakle, istinski odane potrošače se zaslužuje kroz konstantnu dostavu veće vrijednosti (Reichheld, 1996a, str. 3) u svakoj interakciji s njima pri čemu se postiže stupanj njihove pozitivne predanosti poduzeću.

Poduzeća se okreću razvijanju odanosti zbog njezinog pozitivnog utjecaja na poslovne rezultate poduzeća. Tako se razlikuju slijedeće koristi od odanosti (Reichheld, 1996a, str. 12, Griffin, 1997, str. 31, Diller, 2000, str. 32, Reichheld, 2001a, str. 39, Reichheld, 2001b, str. 9-12, Hill, Alexander, 2003, str. 17, Brink, 2004a, str. 34):

1. više sigurnosti - očituje se u stabilnosti veza s potrošačima (donošenje odluka postaje uobičajeno, imunost prema naporima konkurencije, veća tolerancija grešaka koje napravi poduzeće, širenje i produbljanje veza), povećanom broju povratnih informacija (kroz pritužbe, odgovaranje na anketne upitnike te kroz suradnju pri razvijanju programa zadovoljstva), većoj fleksibilnosti prema potrošačima, razvijanju povjerenja, otežanom ulasku konkurencije na tržište odnosno povećanju njihovog tržišnog udjela, porastu zadovoljstva zaposlenika (zadržavanje, dugoročnije poslovanje s poduzećem i osjećaj ponosa). Pri čemu se javljaju i određeni nedostaci kao što je nefleksibilnost na promjenjive potrebe tržišta te neaktivnost i nebriga za potrošače.

2. rast poduzeća – kroz koncentriranje kupnje potrošača na jedno poduzeće, preporuke drugima, stvaranje mreže kontakata i partnerstava. Negativne posljedice su nepovoljna komunikacija od usta-do-usta te neuravnotežena struktura potrošača.

3. rast profitabilnosti – koji se očituje u smanjenju ukupnih troškova (manji troškovi privlačenja novih potrošača, upravljanja i opsluživanja potrošača, zapošljavanja i osposobljavanja), boljoj amortizaciji troškova privlačenja potrošača, usredotočenosti na profitabilnije potrošače (postojeći potrošači), porast produktivnosti zaposlenika te povećanim prihodima (niža cjenovna elastičnost, prodaja više proizvoda iz prodajnog asortimana,

kupovine od poduzeća su stalne i učestale te se kupuju veće količine). Kao nedostatak se javljaju troškovi vezivanja potrošača.

Kroz stvaranje veće vrijednosti potrošačima (Reichheld, 1996a, str. 12) potiče se razvoj vrhunske odanosti (Reichheld, 2001b, str. 12). Na taj način, kroz navedene utjecaje, poduzeće pozitivno utječe na poslovne rezultate te stvara održivu profitabilnost poslovanja. Pored napora usmjerenih na poticanje odanosti potrošača poduzeća trebaju razmatrati svoju odanost i predanost potrošačima (Hill, Alexander, 2003, str. 20). Naime, samo kroz totalnu predanost u ispunjavanju potreba i želja potrošača te time stvaranjem zadovoljstva poduzeća razvijaju bazu potrošača koja kao nagradu napora poduzeća stvara odanost te djeluje pozitivno na poslovne rezultate poduzeća.

Potrošači mogu promijeniti svoje navike i prestati kupovati od poduzeća (Brink, 2004a, str. 35) zbog promjene životnog stila, novih potreba koje poduzeće ne ispunjava, napora konkurencije ili zbog nezadovoljstva. Zato je potrebno da poduzeća redovito prate svoje odane potrošače kako bi se na vrijeme uočila promjena ponašanja. Ako do navedenog dođe, poduzeća mogu odlučiti ili zadržati te potrošače i promijeniti odnosno prilagoditi asortiman proizvoda/usluga ili se mogu okrenuti novom segmentu potrošača (Reichheld, 1996a, str. 7). Kroz određivanje životne vrijednosti potrošača poduzeća mogu odrediti koji su potrošači najprofitabilniji pa se odlučiti da njima prilagodi proizvode/usluge tj. proširi asortiman kako bi ih zadržali (Brink, 2004a, str. 35). Navedeno se više poduzeću isplati nego traženje i pridobivanje novih segmenata potrošača pogotovo zbog toga što su poduzeća već uložila određene napore kako bi potakla odanost kod tog ciljnog segmenta.

Odanost potrošača potiču različiti činitelji. Potrebno je da poduzeće spozna koji su to činitelji te da istraži koji od njih su za njegovo poslovanje najznačajniji. Njihovim razvijanjem djeluje se poticajno na odanost potrošača te se unaprjeđuje poslovanje poduzeća. Različiti autori razlikuju različite činitelje, odnosno njihove različite skupine i to: činitelje vezane uz osobine potrošača, proizvod poduzeća, zaposlenike te uz zadovoljstvo. Kako je utjecaj navedenih skupina činitelja raznolik potrebno je da poduzeće donese odluku koje će činitelje i njihove kombinacije poticati kako bi od toga imalo najviše koristi pri razvijanju odanosti.

#### 1. činitelji vezani uz osobine potrošača

Određene skupine potrošača imaju predispozicije da brže postanu odane te da njihova odanost bude na višem nivou. Na to utječu osobine potrošača koje se mogu grupirati u psihološke i društvene činitelje. Tako kod skupine psiholoških činitelja uzimaju se u obzir očekivanja potrošača koja imaju o proizvodu (Murgulets et al., 2001, str. 1039), a povezana su s iskustvom prijašnje upotrebe. Osim očekivanja i želje potrošača (Spreng, MacKenzie, Olshavsky, 1996, str. 16-17) oblikuju njegovu percepciju proizvoda na koju utječe i anticipirano zadovoljstvo (Shiv, Huber, 2000) okrenuto prema vidljivim karakteristikama proizvoda te imidžu (Murgulets et al., 2001, str. 1039) koji potrošač ima o proizvodu, poduzeću ili njegovima zaposlenicima. Na temelju predkupovne i postkupovne analize (Parasuraman, Grewal, 2000, str. 168) uspoređuju se percipirane i dobivene vrijednosti proizvoda/usluge te dolazi do namjera ponašanja potrošača koje su okrenute prema mogućnosti izbora ili prema vrijednosti koju dobivaju odabirom i upotrebom proizvoda/usluge (Shiv, Huber, 2000) te se stvaraju emocionalne veze koje potrošač, ako su bile pozitivne, želi zadržati (Oppermann, 2000).

Kod osobina potrošača do izražaja dolaze i društveni činitelji kao što su osjećaj pripadnosti određenoj skupini u društvu (Oliver, 1999, str. 40), iskustva i preporuke prijatelja i rođaka (Oppermann, 2000, str. 79) koji posjeduju svoju osobnu snagu (Oliver, 1999, str. 37) kojom

utječu na donošenje odluka njima bliskih pojedinaca. Također jedan od činitelja utjecaja na odluke pojedinaca su interesne skupine poduzeća (Grisaffe, 2000, str. 2, 4, Brooks, 2000, str. 43) o kojima poduzeće treba voditi računa te sukladno njima usmjeravati svoje djelovanje. Poduzeće ne može direktno djelovati na činitelje vezane uz osobine potrošača, ali ih može usmjeravati prema poduzeću odnosno svojim proizvodima/uslugama te tako razvijati odanost potrošača.

## 2. činitelji vezani uz proizvod poduzeća

Svoj proizvod poduzeće može prilagođavati spoznatim potrebama i željama potrošača kako bi im na taj način pružilo zadovoljstvo te potaklo razvijanje odanosti. Kod činitelja vezanih uz proizvod poduzeća veliku ulogu igraju očekivanja potrošača vezana uz sam proizvod te njegove karakteristike. Na razvoj očekivanja potrošača utječu kako znanje zaposlenika o proizvodu/usluzi (Bejou, Ennew, Palmer, 1998, str. 170) tako i percipirana superiornost proizvoda (Oliver, 1999, str. 37, Griffin, 1997, str. 140-141) te percipirani rizik (Oppermann, 2000), kvaliteta (Bejou, Ennew, Palmer, 1998, str. 171, Parasuraman, Grewal, 2000, str. 169), cijena i vrijednost proizvoda/usluge (Grisaffe, 2000, str. 3) u usporedbi s onim koje su dobili njihovim korištenjem. Ukoliko njihova dobivena vrijednost prelazi očekivanja razvija se pozitivan stav (Oppermann, 2000, str. 79) prema proizvodu/usluzi što djeluje poticajno na razvoj odanosti kod potrošača. Dakle, poduzeća da bi stvorila bazu odanih potrošača moraju konstantno osiguravati vrijednost koju proizvod predstavlja potrošačima te ispunjavati i nadilaziti njihova očekivanja. Na taj način utječe se na odanost potrošača.

## 3. činitelji vezani uz zaposlenike

Utjecaj zaposlenika na odanost očituje se u odnosu prema potrošačima te kroz utjecaj kulture i klime u poduzeću na njihovo ponašanje. Odnos zaposlenika prema potrošačima treba se temeljiti na stvaranju poticajnih veza (Michaud, 2000, str. 16, Bretherton, Beverland, 2001) kroz koje se dodaje vrijednost proizvodu. Da bi navedeno bilo moguće potrebno je uspostaviti operativnu izvrsnost i unutrašnju kvalitetu (Brooks, 2000, str. 40, Evans, 2001) te intimnost s potrošačima (Griffin, 1997, str. 139). Zatim je potrebno raditi na stvaranju te razvijanju međusobnog povjerenja (Bejou, Ennew, Palmer, 1998, str. 172, Garbarino, Johnson, 1999, str. 71) koje se očituje u djelovanju u najboljem interesu potrošača, orijentiranosti prema potrebama i željama potrošača te kroz njihovo etičko ponašanje. Kao posljedica se javlja dužina veza s potrošačima te osjećaj da poduzeće brine o njima što pozitivno djeluje na povećanje odanosti.

Svako djelovanje zaposlenika je povezano s utjecajem kulture u poduzeću koja mora biti poticajna (Lindgreen, Crawford, 1999, str. 237) te usmjerena na poticanje odanosti potrošača kroz davanje ovlaštenja (Cook, Macaulay, 1997, str. 248), motiviranost za rad s potrošačima (Griffin, 1997, str. 151-152), razvijanje njihovog zadovoljstva i odanosti (Brooks, 2000, str. 41), pozitivan stav prema potrošačima (Michaud, 2000, str. 17) te kroz stvaranje kulture i infrastrukture (Lowenstein, 1996, str. 57) koja će usmjeravati napore zaposlenika na zadržavanje potrošača. Može se zaključiti da skladno djelovanje svih dijelova poduzeća i pomaganje istih u nastojanima zaposlenika u interakciji s potrošačima djeluje na zadovoljstvo i odanost potrošača (Brooks, 2000, str. 40).

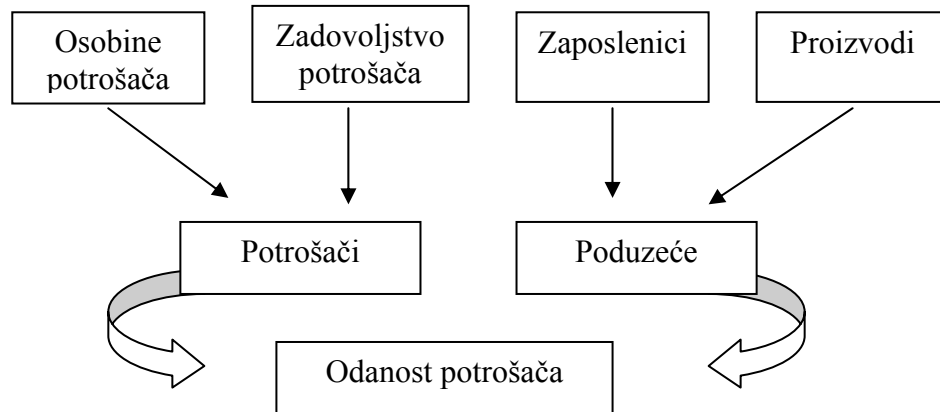
## 4. zadovoljstvo potrošača

Najutjecajniji činitelj na odanost potrošača je njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo se ostvaruje kroz interakciju poduzeća i potrošača pri čemu se stvara osnova za izgradnju veza te za poticanje njihove odanosti. Zadovoljni potrošači nastavljaju kupovati od poduzeća te tako se razvija njihov međusoban odnos koji se temelji na vrijednosti koju potrošač dobiva od poduzeća. Kako poduzeće u interakciji s potrošačima spoznaje njihove potrebe i želje ono

može prilagođavati svoje proizvode/usluge te tako podizati razinu zadovoljstva na veći nivo. Tako kroz stvaranje povjerenja u poduzeće te u njegove proizvode/usluge razvija se osjećaj predanosti koji pogoduje stvaranju odanosti. Zadovoljstvo potrošača tvore različiti elementi koji su već su obrađeni u zasebnom poglavlju pa se ovdje neće posebno razmatrati.

Obrađeni činitelji utjecaja na odanost potrošača mogu se prikazati slijedećom slikom (Slika 5).

Slika 5. Činitelji utjecaja na odanost potrošača



Izvor: izradila autorica

Jedan od načina izgradnje odanosti potrošača je i pokretanje programa odanosti. Njihovim pokretanjem poduzeća žele stvoriti održivu konkurentsku prednost koja se temelji na odanosti potrošača. Navedeni cilj se postiže ako potrošači vrednuju te programe odanosti, a to je moguće ako im oni dostavljaju vrijednost (Morgan, Crutchfield, Lacey, 2000, str. 76). Potrebno je napomenuti da programi odanosti moraju biti usklađeni sa strategijom poduzeća i s njegovim sposobnostima (O'Brien, Jones, 1996, str. 204). Može se reći da dodatna usluga u vidu programa odanosti mora biti bolja od konkurencije, mora biti važan dodatak percipiranog proizvoda te mora nuditi trajnu vrijednost (Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 120). Ona je važna u stvaranju i poticanju odanosti potrošača.

Kroz programe odanosti poduzeće stvara veću vrijednost svojih proizvoda u očima potrošača (Griffin, 1997, str. 152). Tako se poduzeća kroz dobre programe odanosti koji nude stvarnu vrijednosti potrošačima usmjeravaju na njihovo zadržavanje. Poduzeća koja to postižu kombiniraju slijedeće činitelje u svojem poslovanju (Powaga, 2002, Griffin, 1997, str. 209, LaPointe, 2002, Estell, 2002):

1. istražuju potrošače o vrijednosti proizvoda/usluge, ali i o drugim činiteljima koji određuju ponašanje potrošača,
2. fokusiraju se na temeljne zahtjeve potrošača da bi se odredili prioriteti pomoću kojih se djeluje na promjenu njihovog ponašanja, što uključuje i dobar odabir nagrada za odanost,
3. povezuju dobivene informacije od potrošača s internim procesima poduzeća te ih prilagođavaju rezultatima istraživanja,
4. promjene u poduzeću nastale kao reakcija na istraživanje moraju biti vidljive,
5. koriste se sve dostupne informacije, sadašnje i prošle, kako bi se mjerila promjena,
6. potiču se zaposlenici da shvaćaju važnost odanosti potrošača na poslovanje poduzeća,
7. zaposlenici se nagrađuju na temelju poticanja odanosti, a potiče ih se da sudjeluju u održavanju programa odanosti,

8. svi elementi poduzeća moraju biti usmjereni na poticanje odanosti,
9. konstantno se treba prilagođavati i modificirati programe odanosti kako bi bili u skladu s promjenjivim prilikama na tržištu,
10. potrebno je voditi brigu o profitabilnosti potrošača te se usmjeriti na one koje najviše pridonose poslovanju poduzeća,
11. povezuju se podaci o poboljšanjima zadovoljstva s ostvarenim profitom.

Osiguravanje veće vrijednosti potrošačima moguće je kroz ispitivanje i prilagođavanje njihovim potrebama. Poduzeća im na taj način daju do znanja da brinu o njima te da je ispunjavanje njihovih potreba i želja važan činitelj poslovanja. Pored navedenog programi odanosti utječu kod poduzeća (Wilson, 1999, str. 71) na povećanje profita, predstavljaju mehanizam obrane od napora konkurenata te su izvor konkurentskog znanja. Dakle, kod sagledavanja uvođenja programa odanosti mora se pored troškova koji nastaju razmatrati i njegove koristi te utjecaj na odanost potrošača. Potrebno je napomenuti da uvođenje programa odanosti nije jednokratni proces nego se njihov sadržaj mora neprestano prilagođavati zahtjevima tržišta te usklađivati s njima jer na taj način raste i vjerojatnost njegovog dugoročnog uspjeha.

Potrošači da bi se uključili u program odanosti moraju osjetiti vrijednost koju im on pruža, a tu vrijednost definiraju slijedeći elementi (O'Brien, Jones, 1996, str. 204, Wilson, 1999, str. 71, Morgan, Crutchfield, Lacey, 2000, str. 76): percipirana visoka vrijednost za potrošača i niski trošak za poduzeće, novčana vrijednost za potrošača, različite mogućnosti odabira, vrijednost koju žele imati, vrijednost koju dobivaju mora biti značajna za potrošače, stvaraju povjerenje, jednostavnost učešća u programu, komuniciranje, usporedivost troškova i profitabilnosti. Poduzeće koristeći navedene elemente može stvoriti kvalitetne programe odanosti koji će poticati odanost kod potrošača, ali istovremeno pružaju poduzeću koristi temeljene na potrošačima (Morgan, Crutchfield, Lacey, 2000, str. 84). Pri odabiranju nagrada i dostavljanju vrijednosti potrošačima potrebno je da poduzeća vode računa o tome koje potrošače misli privući, pa se tako mora usmjeriti na one najprofitabilnije i privlačne za poduzeće te njima stvarati vrijednost pri čemu odabir segmenata potrošača mora biti u skladu sa strategijom poduzeća (O'Brien, Jones, 1996, str. 198).

Različiti programi odanosti prilagođeni su karakteristikama potrošača poduzeća. Samo postojanje programa odanosti ne predstavlja nikakvu dodatnu vrijednost potrošačima ako nije usklađeno sa strategijom poduzeća. Tako razlikujemo slijedeće vrste programa odanosti (Griffin, 1997, str. 153): programi stvaranja veza, programi poticanja učestalijeg kontakta potrošača s poduzećem te programi stvaranja članstva. Prilikom odabira koju će vrstu programa odanosti odabrati poduzeća moraju uzeti u obzir sve prednosti i nedostatke te odlučiti koji je najbolji program za njih.

Napori poduzeća usmjereni u poticanje odanosti potrošača moraju se mjeriti kako bi se vidio utjecaj poduzeća i da li se zaista djelovalo na povećanje odanosti ciljnih segmenata potrošača. Kod mjerenja poduzeća moraju uzeti u obzir slijedeće činitelje (Fornell, 1992, str. 11, Reichheld, 1996b, str. 234, Morgan, Crutchfield, Lacey, 2000, str. 79, Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 111, Hill, Alexander, 2003, str. 208): mjerenje zadržavanja potrošača, udio u ukupnoj potrošnji potrošača koji predstavlja kupnja od poduzeća, preporuke, međusobna suradnja potrošača, promocijski troškovi, troškovi razvoja proizvoda, učestale kupovine, dužina odanosti, postotak kupovine potrošača u određenom segmentu potrošnje, nove integracije potrošača, komunikacija od usta-do-usta, kupovanje iz svih linija proizvoda poduzeća, ponovljene kupnje, dostupnost alternativa izbora kod proizvoda poduzeća, privlačnost tih alternativa, neto sadašnja vrijednost baze potrošača, tolerancija cijene ako se cijene poviše ili smanje. Iz svega navedenoga moguće je uočiti da je potrebno pokriti različite

aspekte odanosti kako bi se istraživanjem utvrdio stupanj predanosti koji potrošači osjećaju prema poduzeću (Hill, Alexander, 2003, str. 215) te da se uoči da li se potakla odanost.

Poduzeća postaju vođe odanosti (Reichheld, 2001a, str. 303) stvarajući superiornu vrijednost potrošačima, traženjem i nalaženjem pravih potrošača, zaposlenika i investitora, zaslužujući njihovu odanost te postižu troškovnu prednost kroz superiornu produktivnost. Takva poduzeća natječu na principu odanosti kod primjene kojega je potrebno da razmisli se o slijedećemu (Reichheld, 1996a, str. 4, Reichheld, 2001a, str. 303):

1. potrošačima – poduzeća trebaju privlačiti prave potrošače, one koji imaju najveću vjerojatnost da dugo posluju s poduzećem,

2. ponudi proizvoda/usluga poduzeća – nakon određivanja koje će potrošače zadržati poduzeće se treba usmjeriti na zadovoljavanje potreba i želja potrošača, što često znači dodavanje novih proizvoda, potrebno je stvarati veću vrijednost potrošačima te zaraditi njihovu odanost,

3. zaposlenicima – potrebno je stvarati odane zaposlenike jer je njihova odanost i zadržavanje u poduzeću ključna za odanost potrošača. Oni kroz vrijeme uče, postaju produktivniji te su u kontaktu s potrošačima te na taj način stvaraju veze s njima,

4. investitorima – potrebno je naći prave investitore koji će ulagati u poslovanje poduzeća te je potrebno zaslužiti njihovu odanost kroz stvaranje proizvoda/usluga koje će njima ali i potrošačima dostaviti veću vrijednost,

5. sistemu mjerenja – potrebno je mjeriti ono što potiče odanost potrošača jer praćenjem je moguće dobiti povratne informacije što predstavlja temelje organizacijskog učenja.

Svi navedeni dijelovi stvaranja odanosti moraju biti usklađeni te djelovati kao cjelina. Jedino na taj način je moguće da poduzeće zaista ostvaruje i potiče odanost kod potrošača. Potrebno je napomenuti da vođe odanosti reinvestiraju financijska sredstva da bi pridobili i zadržali visoko kvalitetne potrošače, ali i zaposlenike (Reichheld, 1996a, str. 3). Kroz primjenu principa odanosti u poslovanju poduzeća postižu najviši standard izvođenja u svojoj grani djelatnosti te ih ostala poduzeća mogu jedino slijediti. Dakle, odanost predstavlja strategiju i cilj poslovanja poduzeća ali ona se mora promatrati kroz konstantno pružanje i davanje više vrijednosti potrošačima. Čak i mali pomaci u dostavljanju i pružanju vrijednosti koji se iskazuju u konstantnoj interakciji s potrošačima osiguravaju odane potrošače.

Primjenom principa odanosti u poslovanju stvara se baza odanih potrošača koja predstavlja konkurentsku prednost suvremenih poduzeća. Tako poduzeća koja koriste činitelje odanosti kako bi pozitivno utjecala i razvila odanost potrošača mogu ostvariti bolje rezultate od svojih konkurenata. Kako se odanost stvara kroz razvijanje veza s potrošačima, dostavljanje više vrijednosti odnosno primjenu orijentacije prema potrošačima (Meyer, Blümelhuber, 2000, str. 109) u poslovanju poduzeća očituje se pozitivan utjecaj zadovoljstva pa posljedično i odanosti na poslovanje poduzeća. Može se zaključiti da poduzeća koja vode brigu o potrošačima i stvaraju veze s njima ostvaruju konkurentske prednosti jer odanost pozitivno djeluje na poslovne rezultate poduzeća.

## **5. ISTRAŽIVANJE ORIJENTACIJE PREMA POTROŠAČIMA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

### **5.1. PLAN ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provedeno u sklopu projekta Transformacija marketing upravljanjem (0081008) čiji je voditelj prof.dr.sc. Bruno Grbac. Navedeni projekt se odvija u razdoblju od 2001-2005 god. pod pokroviteljstvom Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa te obuhvaća



međunarodni istraživački tim sastavljen od 10 hrvatskih i stranih istraživača, 5 konzultanta te 2 znanstvena novaka.

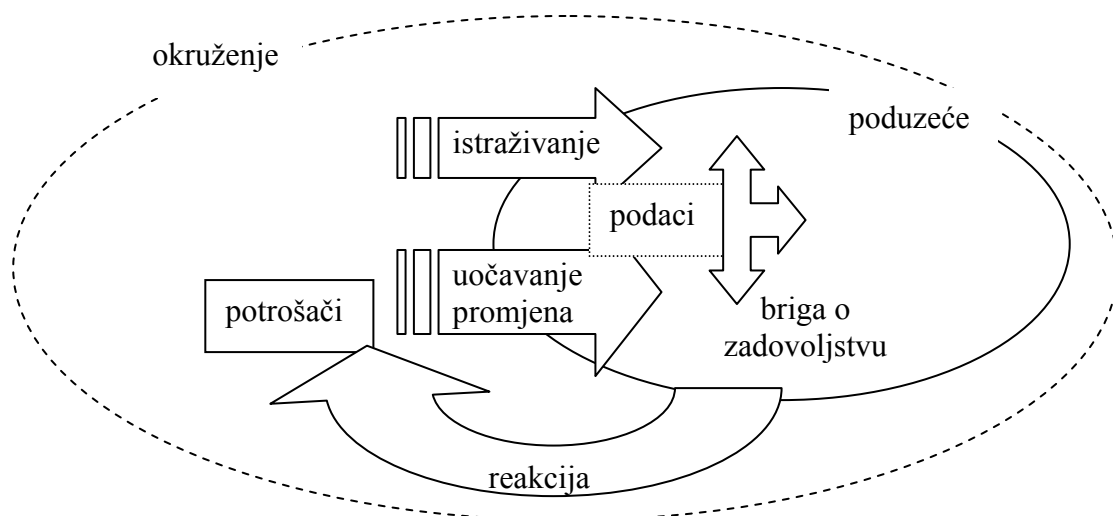
Istraživači koriste prikupljene podatke za daljnju analizu. Za potrebe ovog magistarskog rada analizirani su podaci koristeći statistički program SPSS.

### 5.1.1. Konceptualni model

Poduzeće mora voditi računa o okruženju u kojem djeluje te tako prilagođavati svoje poslovanje prema podacima koje iz njega dobiva. Podatke o potrošačima poduzeće dobiva istraživanjem tržišta (Shapiro, 1988, Kearney, 1994, Nwankwo, 1995, Narver, Jacobson, Slater, 1999, Dulaimi, 2005), ali pri tome ne smije zanemariti konkurente te mora pratiti i njihove aktivnosti (Siguaw, Brown, 1994, Slater, Narver, 1995, Carson, Gilmore, Maclaran, 1998, Wang, Lo, 2003) koje utječu na njegovo poslovanje i mogućnost zadovoljavanja potreba potrošača. Znanje dobiveno od potrošača te učenje i reakcija na temelju pridobivenih podataka stvaraju konkurentsku prednost (Webster, 1992, Davenport, Harris, Kohli, 2001, Caruana, Pitt, Ewing, 2003, Wang, Lo, 2003) koja se očituje u superiornijim karakteristikama poduzeća u pružanju vrijednosti potrošačima. Ipak da bi do razvoja konkurentnih prednosti došlo dobiveni podaci moraju se distribuirati u poduzeću među zaposlenicima i menadžerima (Slater, Narver, 1994b, Cadogan, Diamantopoulos, 1995, Slater, Narver, 1995) kako bi poduzeće na temelju njih moglo reagirati (Shapiro, 1988, Kohli, Jaworski, 1990, Day, 1994, Dulaimi, 2005) i prilagođavati svoju ponudu potrebama, zahtjevima i željama potrošača (Jaworski, Kohli, 1993, Siguaw, Simpson, Baker, 1998, Lafferty, Hult, 2001, Caruana, Pitt, Ewing, 2003). Dakle, u centru poslovanja poduzeća nalaze se potrošači odnosno njihovo zadovoljstvo (Kohli, Jaworski, 1990, Deshpande, Farley, Webster, 1993, Deshpande, Farley, 1999b) pa se može reći da stvaranje zadovoljstva potrošača predstavlja centralnu točku poslovanja u poduzećima koja primjenjuju orijentaciju prema potrošačima.

Navedeno predstavlja okvir za razvoj modela orijentacije prema potrošačima u hrvatskim poduzećima koji je prikazan na Slici 6.

Slika 6. Konceptualni model istraživanja



Izvor: izradila autorica

### 5.1.2. Hipoteze istraživanja

Cilj magistarskog rada je istraživanjem utvrditi činitelje koji determiniraju orijentaciju prema potrošačima u hrvatskim poduzećima te vrednovati utjecaj pojedinih činitelja na ostvarivanje uspjeha hrvatskih poduzeća. Iz cilja rada moguće je oblikovati radne hipoteze istraživanja kojima će se testirati pomoćne hipoteze rada koje glase:

- ❖ prva, orijentacija prema potrošačima utječe na stvaranje znanja o potrošačima tj. potiče istraživanje potreba i želja potrošača te praćenje promjena u marketing okruženju te
- ❖ druga, poduzeće na osnovu prikupljenih i obrađenih podataka s tržišta definira svoju ponudu kojom teži stvaranju zadovoljnih potrošača.

U svojim radovima više autora naglašava da orijentacija prema potrošačima u prvi plan stavlja interese potrošača Deshpande, Farley, Webster (1993) odnosno zadovoljavanje njihovih potreba i želja (Pelham, Wilson, 1999, Wang, Lo, 2003). Dakle, briga o zadovoljstvu potrošača predstavlja temelj orijentacije prema potrošačima.

Za uspješno zadovoljavanje potrošača potrebno je pratiti dinamiku okruženja (Kohli, Jaworski, 1990, Deshpande, Farley, Webster, 1993, Pitta, Franzak, Little, 2004), a praćenje promjena u okruženju osigurava da poduzeće bude bolje od konkurencije (Siguaw, Brown, 1994, Carson, Gilmore, Maclaran, 1998, Wang, Lo, 2003). Stoga je potrebno da poduzeća uočavaju promjene u okruženju.

Više autora u svojim radovima ukazuje da bi se moglo ispuniti potrebe i želje potrošača te zadovoljiti potrošače nužno je da se provodi istraživanje tržišta. Pored istraživanja tržišta informacije od potrošača prikupljaju se po drugim osnovama (Narver, Slater, 1990, Slater, Narver, 1994b, Nwankwo, 1995, Dulaimi, 2005.).

Poduzeća reagiraju na ostvarene informacije s tržišta i na tim osnovama ispunjavaju potrebe i želje potrošača. Potvrda takvih stavova nalazi se u radovima više autora (Kohli, Jaworski, 1990, Day, 1994, Narver, Jacobson, Slater, 1999, Davenport, Harris, Kohli, 2001).

Uvažavajući navedeno postavlja se slijedeća hipoteza:

**H1: Među hrvatskim poduzećima prisutne su različite dimenzije orijentacije prema potrošačima.**

Poduzeća koja vode brigu o potrošačima i prate promjene u okruženju kod stvaranja proizvoda koriste se informacijama prikupljenim po toj osnovi. Na taj način unapređuju se proizvodi koji u osnovi pružaju veće zadovoljstvo potrošačima i bolji su od konkurencije (Deshpande, Farley, Webster, 1993, Slater, Narver, 1994a, Vandermerwe, 2003). Poslovanje na tim osnovama doprinosi porastu prodaje što je povezano s nastavkom kupovanja proizvoda kako to navodi više autora (Narver, Jacobson, Slater, 1999, Keillor, Parker, Pettijohn, 2000). Iz navedenoga proizlazi hipoteza:

**H2: Briga o zadovoljstvu potrošača i praćenje promjena u okruženju povezani su sa porastom prodaje.**

Polazište brige o potrošačima vezuje se za izgradnju baze stalnih potrošača koja determinira uspjeh poduzeća (Narver, Slater, 1990, Reichheld, 2001a). Za uspjeh poduzeća bitno je i uvažavanje promjena u okruženju, istraživanje tržišta te reakcija poduzeća na promjene

(Deshpande, Farley, Webster, 1993, Appiah-Adu, Singh, 1998, Reichheld, 2001b). Sagledavajući izneseno postavlja se hipoteza:

### **H3: Poslovni rezultati ovise o primjeni orijentacije prema potrošačima.**

Dodatnim obrazovanjem zaposlenici stječu nova znanja i vještine što povećava njihove konkurentske sposobnosti (Slater, Narver, 1995) ali i konkurentske sposobnosti poduzeća u kojima rade (Day, 1994). Poduzeća koristeći njihove sposobnosti i novo stečeno znanje mogu razviti nove proizvode i bolje zadovoljiti potrebe potrošača.

Informacije dobivene istraživanjem tržišta poduzeće upotrebljava za zadovoljavanje potreba i stvaranje veće vrijednosti za ciljanu skupinu potrošača (Day, 1994, Slater, Narver, 1995, Narver, Jacobson, Slater, 1999) što vodi do porasta prodaje proizvoda kako na postojećim tako i na novim tržištima.

Appiah-Adu i Singh (1998) smatraju da zbog male baze potrošača, ograničenih financijskih resursa, uskog prodajnog asortimana te mogućnosti direktnih kontakata s potrošačima kao izvorima informacija, istraživanje tržišta nije razvijeno u poduzećima malih dimenzija. Dok velika poduzeća provode istraživanja tržišta u manjem obimu zbog broja potrošača, organizacijske nefleksibilnosti te menadžmenta koji je nesklon promjenama (Narver, Slater, 1990, Appiah-Adu, Singh, 1998, Pelham, Wilson, 1999). Proizlazi da se najviše pažnje istraživanju tržišta posvećuje u poduzećima srednjih dimenzija.

Proizvodna su poduzeća prisiljena više istraživati jer uspjeh prvenstveno grade na masovnoj kustomizaciji dok je kod uslužnih poduzeća moguće individualizirati pristup potrošaču (Pitta, Franzak, Little, 2003). Istraživanje tržišta smatra se nužnijim kod proizvodnih poduzeća i iz razloga jer se pružanje vrijednosti ostvaruje kroz operativnu izvrsnost tj. bolje proizvode, bržu dostavu proizvoda na tržište i intimnost s potrošačima (Day, 1990, Griffin, 1997). Na temelju iznesenog može se postaviti hipoteza:

### **H4: Sastavnice orijentacije prema potrošačima doprinose razvoju novih proizvoda i tržišta.**

Veće zadovoljstvo zaposlenika ostvaruje se dodatnim obrazovanjem kojim se širi osjećaj ostvarenja osobnog uspjeha što zaposlenike ispunjava zadovoljstvom (Narver, 1994a, Mitchlitsch, 2000, Peccei, Rosenthal, 2000, Patel, 2001, Arnett, Laverie, McLane, 2002, Slater, Garvey, 2003). Zadovoljni zaposlenici svojim ponašanjem i odnosom prema potrošačima osiguravaju dodatnu vrijednost proizvodima što u konačnici doprinosi zadovoljstvu potrošača i realizaciji orijentacije prema potrošačima (Judd, 2003). Stoga se može postaviti hipoteza:

### **H5: Zadovoljstvo zaposlenika doprinosi orijentaciji prema potrošačima.**

#### **5.1.3. Metodologija istraživanja**

##### **5.1.3.1. Operacionalizacija varijabli**

Na postavljena pitanja koja se odnose na orijentaciju poduzeća prema potrošačima ispitanici su odgovarali o slaganju s navedenom tvrdnjom pri čemu se koristila Likertova skala od 1 (ne slažem se) do 5 (slažem se). U zadnjem dijelu upitnika nalaze se opisna pitanja vezana uz poduzeće kao npr. grana djelatnosti, broj djelatnika...

Centar poslovanja poduzeća koja primjenjuju orijentaciju prema potrošačima predstavlja potrošač, dok je njezin osnovni pokretač pružanje zadovoljstva potrošačima (Kohli, Jaworski, 1990, Deshpande, Farley, Webster, 1993, Deshpande, Farley, 1999b, Pelham, Wilson, 1999). Zbog toga se može reći da poduzeća koja provode orijentaciju prema potrošačima prvenstveno vode **brigu o zadovoljstvu potrošača**.

Promjene potreba potrošača dešavaju se pod utjecajem okruženja, ali i proizlaze iz samih potrošača. Stoga je potrebno u cilju pružanja zadovoljstva da poduzeća istražuju potrošače, predvide promjene te na vrijeme tj. prije konkurenata reagiraju (Narver, Salter 1990, Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, Akimova, 2000). Vidi Tablicu 2 varijabla zp\_1.

Poduzeće mora istraživati i pratiti potrošače kako bi spoznalo njihovu trenutačnu razinu (ne)zadovoljstva te treba sukladno s dobivenim podacima modificirati svoje proizvode i/ili usluge kako bi potrošači u slijedećoj interakciji s poduzećem dobili višu razinu zadovoljstva (Narver, Slater, 1990, Kohli, Jaworski, Kumar, 1993). Vidi Tablicu 2 varijabla zp\_2.

Poduzeća stvaraju zadovoljne potrošače kroz pružanje veće vrijednosti nego što im stvaraju proizvodi/usluge konkurencije. Zato je važno da poduzeće reagira na promjenu ponašanja konkurenata koja je usmjerena u privlačenje njihovih potrošača na način da poveća vrijednost koju im njihovi proizvodi/usluge pružaju (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, Narver, Jacobson, Slater, 1999, Day, 1999). Vidi Tablicu 2 varijabla zp\_3.

U cilju postizanja zadovoljnih potrošača potrebno je da se prate te rješavaju njihovi prigovori (Messinger, 1995, Deng, Dart, 1994) kako bi na taj način poduzeće poticalo njihovo zadovoljstvo. Vidi Tablicu 2 varijabla zp\_4.

Svoju inovativnost poduzeća i zaposlenici iskazuju kroz modifikacije proizvoda i/ili usluga kako bi ih prilagodili zahtjevima, potrebama i željama potrošača (Deshpande, Farley, Webster, 1993, Appiah-Adu, Singh, 1998, Slater, 2001). Na taj način se poduzeće brine o zadovoljstvu svojih potrošača. Vidi Tablicu 2 varijabla zp\_5.

Menadžeri moraju osigurati potrebne uvjete za pružanje zadovoljstva potrošačima. Stoga se i njihovi naponi moraju vrednovati prema postignutoj razini zadovoljstva potrošača (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993). Vidi Tablicu 2 varijabla zp\_6.

Kvalitetu proizvoda određuje potrošač. Stoga je i potrebno da se istraživanjem i praćenjem potrošača dolazi do spoznaje o njihovoj zahtijevanoj razini kvalitete te da se prilagodi zahtjevima, potrebama i željama potrošača (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, Deshpande, Farley, Webster, 1993, Hunt, Morgan, 1995, Appiah-Adu, Singh, 1998). Vidi Tablicu 2 varijabla zp\_7.

Praćenje promjena u okruženju omogućava poduzeću da na te promjene i reagira. Bilo da se radi o promjenjivim potrebama potrošača ili o naporima konkurenata usmjerenih na stvaranje proizvoda/usluga koje pružaju veću vrijednost potrošačima (Siguaw, Brown, 1994, Slater, Narver, 1995, Carson, Gilmore, Maclaran, 1998, Day, 1999). Stoga je potrebno da poduzeća **uočavaju promjene u okruženju** kako bi mogla pravovremeno reagirati.

Poduzeća prate promjene u okruženju kako bi negativan utjecaj pokušala na vrijeme neutralizirati, a njihov pozitivan učinak iskoristila prije konkurenata. Kod navedenog procesa je važna njihova brza reakcija (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993). Vidi Tablicu 2 varijabla up\_1.

Pored praćenja promjena u okruženju poduzeća vode računa i o promjenama preferencija kod potrošača. Navedeno je također važno da se na vrijeme uoči kako bi se pozitivna poslovna prilika iskoristila (Kohli, Jaworski, 1990, Kohli, Jaworski, Kumar, 1993). Vidi Tablicu 2 varijabla up\_2.

Pored praćenja promjena u okruženju poduzeća je potrebno da i ispituju njihov mogući utjecaj na poslovanje, ali i potrošače (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993). Vidi Tablicu 2 varijabla up\_3.

Samo praćenje i uočavanje promjena u okruženju nije dovoljno poduzeću da može reagirati te prilagoditi svoje poslovanje. Stoga poduzeća u cilju dobivanja detaljnijih podataka o potrošačima, interesnim skupinama te konkurentima provode **istraživanje tržišta** (Shapiro, 1988, Kearney, 1994, Nwankwo, 1995, Narver, Jacobson, Slater, 1999).

Provođenje istraživanja tržišta omogućava poduzeću da dođe do potrebnih podataka kako bi moglo donositi odluke. Kako su istraživanja tržišta financijski zahtjevna poduzeća ih sve više provode sama (Marušić, 1992, Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, Hill, Alexander, 2003). Vidi Tablicu 2 varijabla istr\_1.

Podatke dobivene istraživanjem tržišta poduzeće upotrebljava za modificiranje svojih proizvoda i/ili usluga. Navedeno je moguće i kroz prilagodbe elemenata marketing-spleta tj. cijene, distribucije i promocije (Deshpande, Farley, Webster, 1993). Vidi Tablicu 2 varijabla istr\_2.

Zbog ogromne količine dostupnih podataka Internet se sve više koristi kao sredstvo istraživanja tržišta ali i kao medij za prikupljanje podataka o potrebama i željama potrošača (Davenport, Harris, Kohli, 2001, Jaworski, Jocz, 2002). Vidi Tablicu 2 varijabla istr\_3.

Istraživanje tržišta provodi se i kroz sastanke s potrošačima kako bi se dobilo dublji uvid u njihovo zadovoljstvo ali i potencijalne potrebe te neispunjene želje koje predstavljaju poslovnu priliku za poduzeće (Narver, Slater, 1990, Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, Yovovich, 1995). Vidi Tablicu 2 varijabla istr\_4.

Da bi se moglo pratiti i ocijeniti napore poduzeća koji su usmjereni na poticanje zadovoljstva potrošača potrebno je da se definiraju ciljevi koji se trebaju ispuniti te da se vrednuje njihovo ispunjavanje i analiziraju nastale promjene (Narver, Slater, 1990). Vidi Tablicu 2 varijabla istr\_4.

Nakon sakupljanja podataka poduzeća stvaraju bazu znanja koju koriste u svojem poslovanju. Na temelju navedene baze, poduzeća reagiraju i prilagođavaju svoje poslovanje, a odluke koje donose temelje na sakupljenim podacima. Potrebno je napomenuti da samo sakupljanje podataka nema smisla ako ne dođe do **reakcije poduzeća** (Shapiro, 1988, Kohli, Jaworski, 1990, Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, Day, 1994).

Sakupljene podatke potrebno je da dobiju svi zaposlenici i menadžeri kojima bi mogli pomoći u donošenju odluka odnosno u njihovoj reakciji. Stoga je potrebno da se oni šire po poduzeću kako bi bili svima dostupni (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, Slater, Narver, 1994b, Slater, Narver, 1995, Cadogan, Diamantopoulos, 1995, Narver, Jacobson, Slater, 1999). Vidi Tablicu 2 varijabla reake\_1.

Uspješna tržišna inovacija unaprjeđuje poslovne rezultate poduzeća (Deshpande, Farley, Webster, 1993, Slater, Narver, 1994a) te je činitelj određivanja uspješnosti poduzeća

(Deshpande, Farley, Webster, 1993, Appiah-Adu, Singh, 1998). Stoga je potrebno sredstva dobivena pozitivnim poslovnim rezultatima reinvestirati u razvoj novih proizvoda kako bi se djelovalo na poslovne rezultate. Vidi Tablicu 2 varijabla reakc\_2.

Širenje informacija po poduzeću o promjenama koje se dešavaju u okruženju a vezane su uz potrošače također je važno. Navedeno je potrebno kako bi se moglo čim prije reagirati na nastalu situaciju (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993). Vidi Tablicu 2 varijabla reakc\_3.

Tablica 2. Operacionalizacija varijabli

Pitanje	Oznaka varijable
Kada se promjene potrebe kupaca mi smo prvo poduzeće na tržištu koje na te promjene reagira.	zp_1
U našem poduzeću mjerenje zadovoljstva kupaca služi za modifikaciju proizvoda ili usluga.	zp_2
Kada naši konkurenti ponude veću vrijednost kupcima mi odmah reagiramo na način da ponudimo veću vrijednost kupcima.	zp_3
Mi registriramo prigovore kupaca da bi se korigirali eventualni problemi s našim proizvodima ili uslugama.	zp_4
U zadnjih 5 godina mi smo učinili značajne promjene na postojećim proizvodima i uslugama.	zp_5
U našem poduzeću razina zadovoljstva kupaca služi za ocjenu karakteristika menadžera.	zp_6
Najmanje jednom godišnje procjenjujemo kvalitetu naših proizvoda i usluga ispitujući krajnje korisnike.	zp_7
Mi brzo uočavamo značajne promjene u našem poslovnom okruženju (npr. tehnologija, konkurenti).	up_1
Mi brzo uočavamo promjene preferencija prema proizvodima kod naših kupaca.	up_2
Najmanje jednom godišnje ispitujuemo mogući utjecaj promjena u našem poslovnom okruženju na kupce.	up_3
U našem poduzeću mi provodimo mnogo "in-house" istraživanja tržišta.	istr_1
Naše odluke vezano za cijene, ekonomsku propagandu, dizajn proizvoda oslanjaju se na informacije dobivene istraživanjem kupaca.	istr_2
U našem poduzeću koristimo se Internetom da bi prikupili informacije o potencijalnim kupcima.	istr_3
U našem poduzeću sastajemo se s kupcima najmanje jednom na godinu kako bi saznali njihove buduće potrebe.	istr_4
Mi smo uspostavili specifične i mjerljive ciljeve zadovoljstva kupaca u svakom planiranom razdoblju.	istr_5
Podaci o zadovoljstvu kupaca redovito se distribuiraju svim nivoima unutar poduzeća.	reakc_1
Jedan od naših vodećih principa je reinvestiranje u razvoj novih proizvoda ili usluga.	reakc_2
Kad se nešto značajno dogodi s najvećim kupcem ili tržištem svi to saznaju u kratko vrijeme.	reakc_3

Izvor: izradila autorica

### 5.1.3.2. Postupak sakupljanja podataka

Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom putem pošte. Anketni upitnik bio je poslan krajem siječnja 2003. godine na prikupljene adrese poduzeća. Ispitanim poduzećima zagantirana je anonimnost, a za ispunjavanje se obratilo direktoru poduzeća. Nakon određenog vremenskog perioda od 2 tjedna telefonski se podsjetilo i zamolilo poduzeća čije ankete nisu vraćene ako bi ih mogli ispuniti i poštom ili faksom vratiti glavnom istraživaču. Nakon prvog vala telefonskih poziva i dalje je prikupljeni broj anketnih upitnika bio malen pa su se pozivi upućivali još u četiri navrata onim poduzećima koja su obećala suradnju tj. ispuniti i poslati anketni upitnik. Tako je sredinom mjeseca listopada 2003., uz pauzu od sredine srpnja do sredine rujna, prikupljanje podataka privedeno kraju uz sakupljenih 112 ispunjenih anketnih upitnika.

Uzorak na kojem je provedeno istraživanje sastoji se od 270 malih i srednjih poduzeća s cjelokupnog područja Republike Hrvatske. Veličina uzorka proizlazi iz slijedećeg:

1. projekt Transformacija marketing upravljanjem nastavak je projekta Tržišna orijentacija malih i srednjih poduzeća u sklopu kojega je bilo provedeno slično istraživanje,
2. kako se željelo dobiti i povijesnu analizu podataka prikupljenih prethodnim projektom u uzorak je ušlo 326 poduzeća koja su sudjelovala u tom istraživanju,
3. iako je istraživanje uz projekt Tržišna orijentacija malih i srednjih poduzeća bilo anonimno, skupljeni su podaci za pojedina poduzeća o njihovom nazivu i mjestu djelovanja,
4. nakon ažuriranja podataka o poduzećima došlo se do 270 malih i srednjih poduzeća na koja se mogao poslati anketni upitnik.

Tražanjem adresa poduzeća broj poslanih anketnih upitnika se smanjio na 244<sup>2</sup>. Od poslanih 244 anketna upitnika njih 6 se vratilo nazad neotvoreno s porukom poštanskog ureda da poduzeće više ne postoji ili da poduzeće nije preuzelo poslano pismo. Kako je baza koja se koristila za provjeru podataka poduzeća tada bila stara odnosno neažurirana dvije godine smatra se da su navedena poduzeća u međuvremenu prestala s poslovanjem. Dakle, nakon pet valova telefonskih poziva anketnim upitnikom sakupljeni su odgovori od 112 poduzeća. Što predstavlja stopu povratnih odgovora od 45,9%. Navedena stopa je relativno visoka ali se može reći da je posljedica nastojanja prikupljanja što većeg broja ispunjenih anketa zbog relativno malog uzorka koji je ušao u istraživanje.

---

<sup>2</sup> Naime, od 326 poduzeća koliko je odgovorilo na prethodno istraživanje:

- ❖ za njih 18 nije bilo podataka o imenu poduzeća i/ili mjestu djelovanja
- ❖ za njih 40 bilo je poznato mjesto djelovanja, ali ne i ime poduzeća.

Uspoređujući mjesta djelovanja i grane djelatnosti poduzeća uz pomoć baze podataka Hrvatske gospodarske komore (u daljnjem tekstu: HGK) o gospodarskim subjektima ([www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)) u Hrvatskoj iz njih 40 izdvojila su se 2 poduzeća za koja se našlo ime poduzeća te su i ona ušla u uzorak istraživanja.

Uzorak se i dalje smanjio jer od 270 identificiranih poduzeća njih:

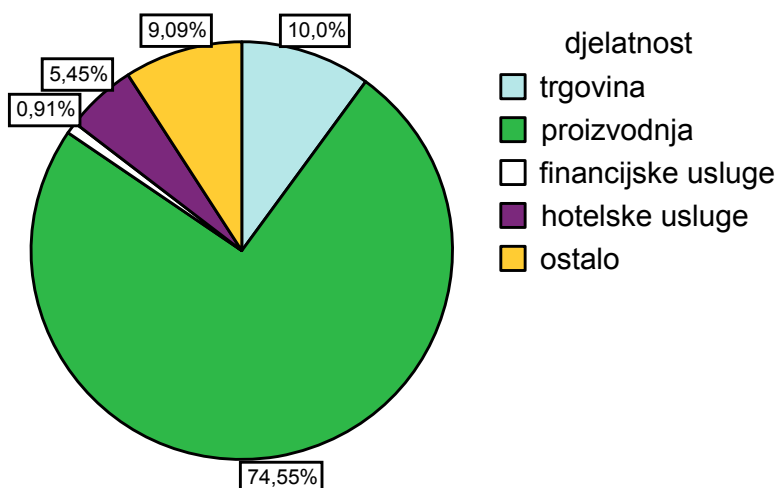
- ❖ 7 je bilo dvostruko unesenih
- ❖ za 19 se nije moglo u bazi HGK naći adresu.

## 5.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 5.2.1. Struktura uzorka

Analizirajući osnovnu djelatnost poduzeća (Grafikon 1) dolazi se do podataka da je u anketiranom uzorku najzastupljenija proizvodna djelatnost sa 74,55% te slijede trgovina s 10%, usluge s 14,54% i ostalo s manje od 1% zastupljenosti.

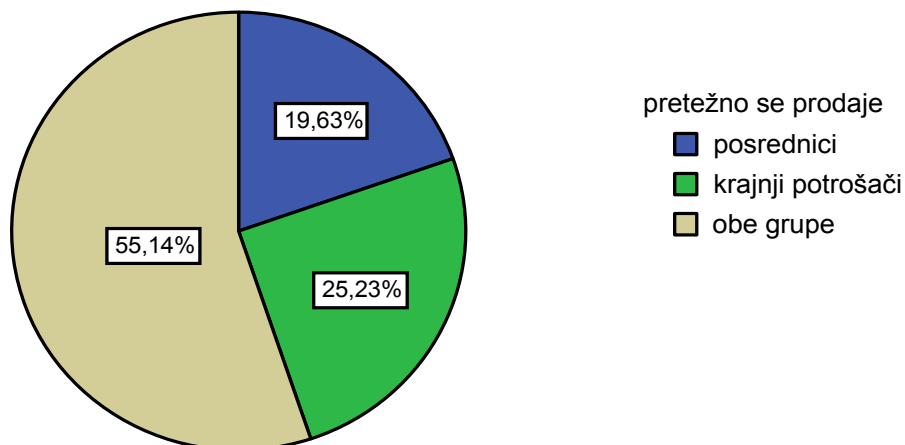
Grafikon 1. Osnovna djelatnost



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

U uzorku proizvode/usluge poduzeća prodaju (Grafikon 2) krajnjim potrošačima (25,23%) te posrednicima (19,63%). Postotak poduzeća koji proizvode podaju i krajnjim potrošačima i posrednicima iznosi 55,14%.

Grafikon 2. Prodaja kupcima

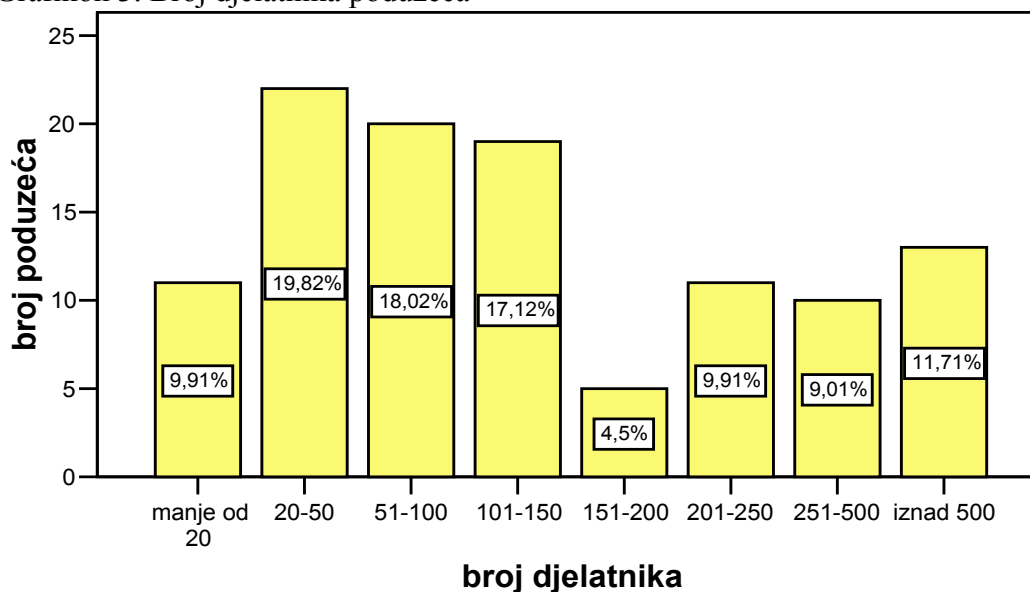


Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.



Najveći broj anketiranih poduzeća (Grafikon 3) u uzorku ima 20-50 djelatnika (19,82%). Slijede poduzeća s 51-100 djelatnika sa 18,02% te poduzeća koja imaju 101-150 djelatnika s 17,12%. Najmanji broj poduzeća (4,5%) ima zaposlenih 151-200 djelatnika.

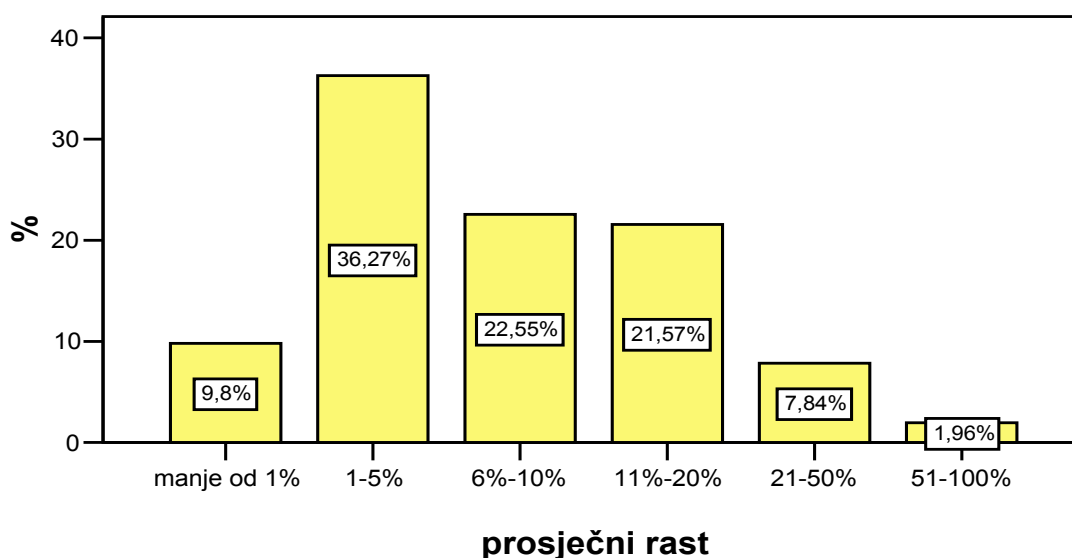
Grafikon 3. Broj djelatnika poduzeća



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Prosječni rast jedinične prodaje u zadnje 3 godine od 1-5% ima najveći postotak poduzeća i to njih 36,27 % (Grafikon 4). Slijede poduzeća koja imaju prosječni rast jedinične prodaje od 6-10% sa 22,55% te poduzeća koja imaju prosječni jedinični rast prodaje od 11-20% sa 21,57%. Dok najmanji postotak poduzeća (1,96%) ima rast jedinične prodaje od 51-100%.

Grafikon 4. Prosječni rast jedinične prodaje u zadnje 3 godine

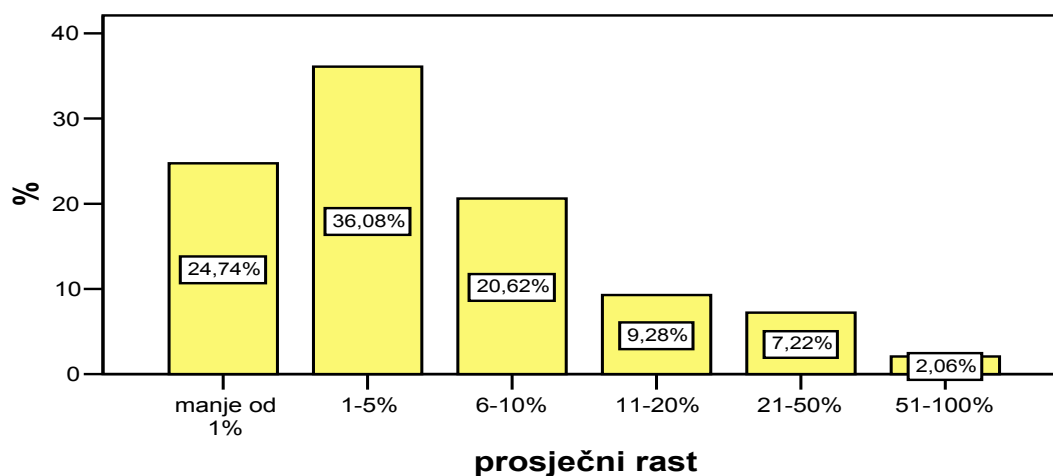


Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Prosječni rast profita u zadnje 3 godine (Grafikon 5) od 1-5% je imalo najviši postotak poduzeća (36,08%). Slijede 24,74% poduzeća koja imaju prosječni porast profita manji od 1% pri čemu vrijednost varijable uključuje i mogućnost negativnog rasta te stagnacije. Kako

se povećava prosječni porast profita to se smanjuje broj poduzeća koja imaju navedeni porast. Tako prosječni porast profita u zadnje 3 godine od 51-100% ima samo 2,06% poduzeća.

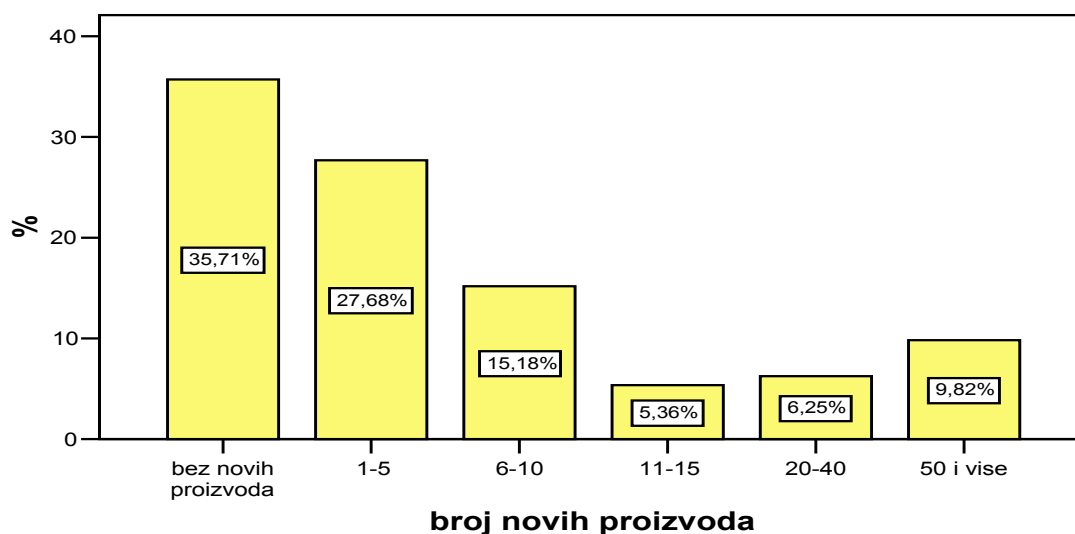
Grafikon 5. Prosječni porast profita u zadnje 3 godine



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Radi bolje preglednosti vrijednosti varijable su grupirane u skupine. Pa se iz Grafikona 6 može vidjeti da najveći broj poduzeća (35,71%) nije uveo nove proizvode. U navedenoj kategoriji se nalaze i ona poduzeća koja nisu odgovorila na postavljeno pitanje jer se pretpostavlja da ona nisu odgovorila upravo jer nisu uvela nove proizvode te se zbog toga mogu uvrstiti u navedenu kategoriju. Najveći postotak poduzeća (27,68%) je uvelo od 1-5 novih proizvoda, dok je najmanje poduzeća (5,35%) uvelo od 11-15 novih proizvoda u zadnjih 5 godina. Kategorija od 50 i više novih proizvoda ima veliki postotak (9,82%) ali obuhvaća razmjerno velik raspon uvođenja novih proizvoda zato se navedenu vrijednost treba promatrati s oprezom. Kod negrupiranih podataka može se uočiti da je prosječni broj uvedenih novih proizvoda  $x=16,94$ . Zanimljivo je da je medijan uzorka  $Me=5,00$ , odnosno njegov mod  $Mo=10,00$ . Distribucija negrupiranih podataka uvođenja novih proizvoda prikazana je u tablici 1 u prilogu 2.

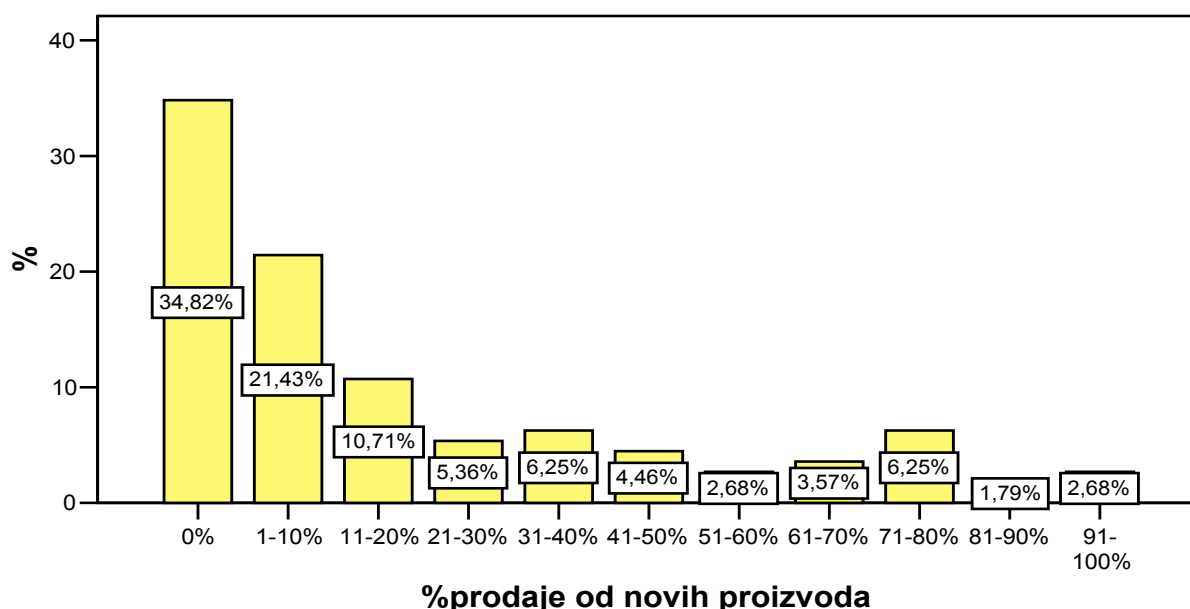
Grafikon 6. Broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Radi bolje preglednosti vrijednosti varijable postotak prodaje od novih proizvoda u zadnjih 5 godina grupirane su u skupine. Iz Grafikona 7 može se vidjeti da najveći broj poduzeća (34,82%) nije ostvario postotak prodaje od novih proizvoda. U navedenoj kategoriji se nalaze i ona poduzeća koja nisu odgovorila na pitanje jer se pretpostavlja da nisu odgovorila jer nemaju postotka prodaje od novih proizvoda te se zbog toga mogu uvrstiti u navedenu kategoriju. Kod 21,43% poduzeća od 1-10% prodaje dolazi od proizvoda koje su uveli u zadnjih 5 godina. Zanimljiv je podatak da kod 6,25% poduzeća čak od 71-80% prodaje dolazi od novih proizvoda uvedenih u zadnjih 5 godina. Ostali postoci ne pokazuju nekakvog pravila ponavljanja. Kod negrupiranih podataka može se uočiti da je prosječni postotak ukupne prodaje koji dolazi od novih proizvoda  $x=30,83$ , dok je medijan uzorka  $Me=20,00$ , odnosno njegov mod  $Mo=10,00$ . Distribucija negrupiranih podataka postotaka prodaje koja dolazi od novih proizvoda prikazana je u tablici 2 u prilogu 2.

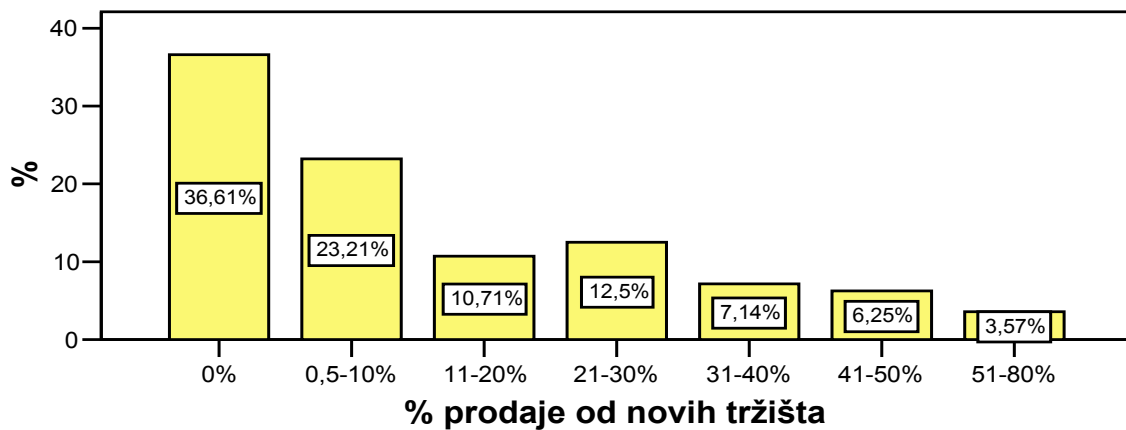
Grafikon 7. Postotak prodaje od novih proizvoda u zadnjih 5 godina



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Radi bolje preglednosti vrijednosti varijable postotak prodaje od novih tržišta su grupirane u skupine. Kada se promatra postotak prodaje koji dolazi od novih tržišta na koja je ušlo poduzeće u zadnjih 5 godina (Grafikon 8) uočava se smanjenje broja poduzeća kod velikih vrijednosti postotka prodaje od novih tržišta. Najveći broj poduzeća (36,61%) nije ostvario prodaju na novim tržištima. U navedenoj kategoriji se nalaze i ona poduzeća koja nisu odgovorila na pitanje jer se pretpostavlja da nisu dala odgovor zbog neostvarivanja prodaje na novim tržištima te se zbog toga mogu uvrstiti u navedenu kategoriju. Kod poduzeća koja ostvaruju prodaju na novim tržištima njih 23,21% ostvaruje je u visini od 0,5-10% ukupne prodaje, dok samo kod 3,57% poduzeća 50-80% prodaje dolazi od novih tržišta. Kod negrupiranih podataka može se uočiti da je prosječni postotak ukupne prodaje koji dolazi od novih tržišta  $x=21,77$ , dok je medijan uzorka  $Me=20,00$ , odnosno njegov mod  $Mo=10,00$ . Distribucija negrupiranih podataka postotaka prodaje koja dolazi od novih tržišta prikazana je u tablici 3 u prilogu 2.

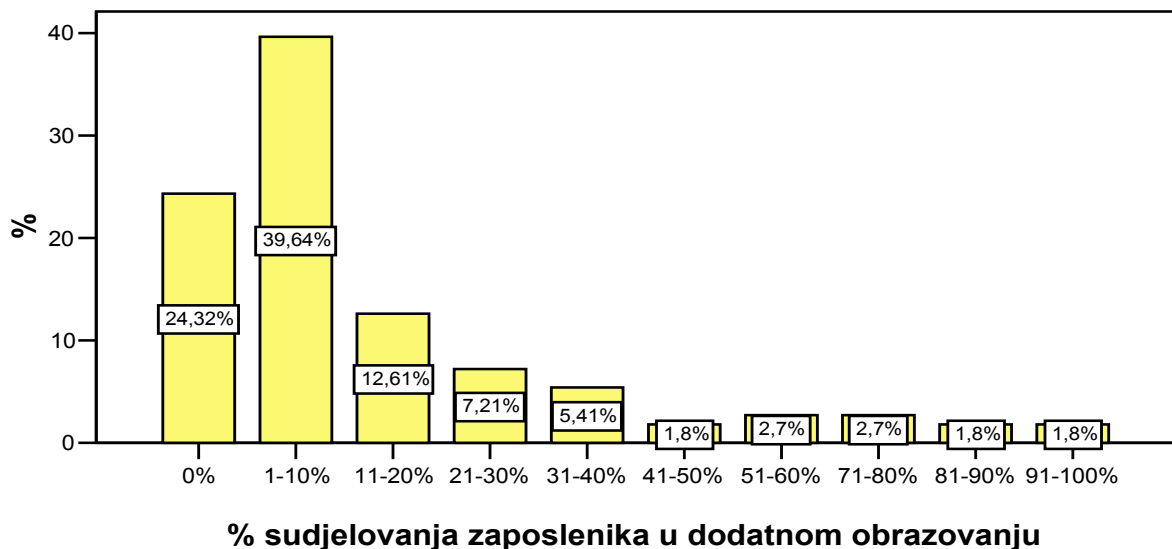
Grafikon 8. Postotak prodaje od novih tržišta na koja je poduzeće ušlo u zadnjih 5 godina



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Da bi se postigla preglednost podataka vrijednosti varijable postotak sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju su grupirane u skupine. Najveći postotak poduzeća (39,64%) karakterizira od 1-10% sudjelovanja zaposlenika u programima osposobljavanja i seminarima tokom prošlih 5 godina (Grafikon 9). Također zanimljiv je podatak da čak 24,32% poduzeća nema zaposlenika koji su sudjelovali u dodatnom obrazovanju. U spomenutoj kategoriji se nalaze i ona poduzeća koja nisu odgovorila na pitanje jer se pretpostavlja da nisu dala odgovor zbog nesudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju i seminarima te se zbog toga mogu uvrstiti u navedenu kategoriju. Podaci imaju trend opadanja odnosno kako raste postotak zaposlenika koji su sudjelovali u dodatnom obrazovanju i seminarima tako se postotak poduzeća s tim postotkom zaposlenika smanjuje. Kod negrupiranih podataka može se uočiti da je prosječni postotak sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju  $x=20,33$ , dok je medijan uzorka  $Me=10,00$ , odnosno njegov mod  $Mo=5,00$ . Distribucija negrupiranih podataka postotka sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju prikazana je u tablici 4 u prilogu 2.

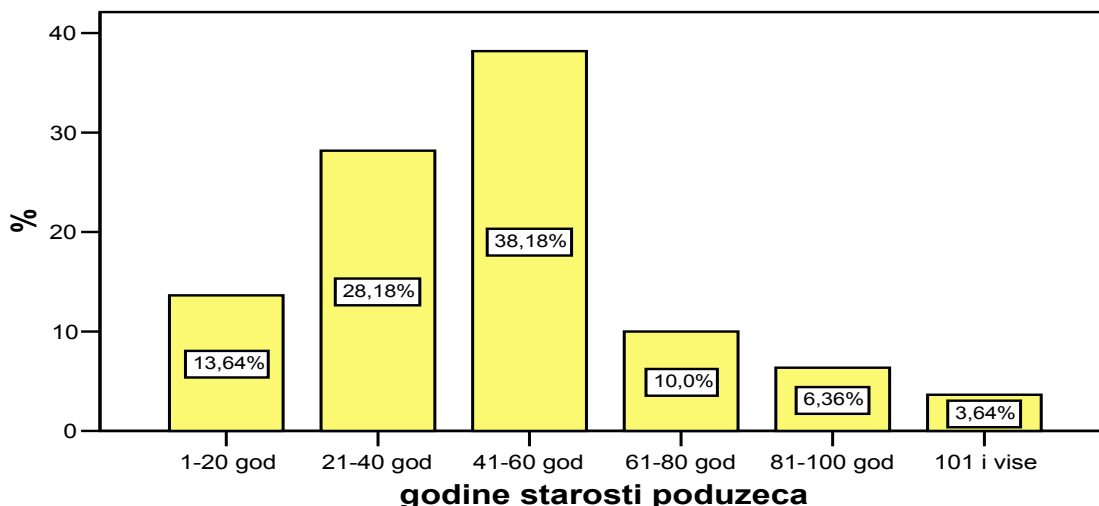
Grafikon 9. Postotak sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Radi bolje preglednosti vrijednosti varijable godine starosti poduzeća su grupirane u skupine. Po godinama starosti poduzeća (Grafikon 10) najveći postotak poduzeća (38,18%) ima između 41 i 60 godina postojanja. Slijede poduzeća s 21-40 godina (28,18%). Postotak poduzeća s više od 61 godine starosti poduzeća je mali te kako se starost poduzeća povećava tako se postotak poduzeća koji imaju visoki broj godina postojanja smanjuje. Kod negrupiranih podataka može se uočiti da je prosječna starost poduzeća  $x=48,39$ , dok je medijan uzorka  $Me=47,00$ , odnosno njegov mod  $Mo=50,00$ . Distribucija negrupiranih podataka godina starosti poduzeća prikazana je u tablici 5 u prilogu 2.

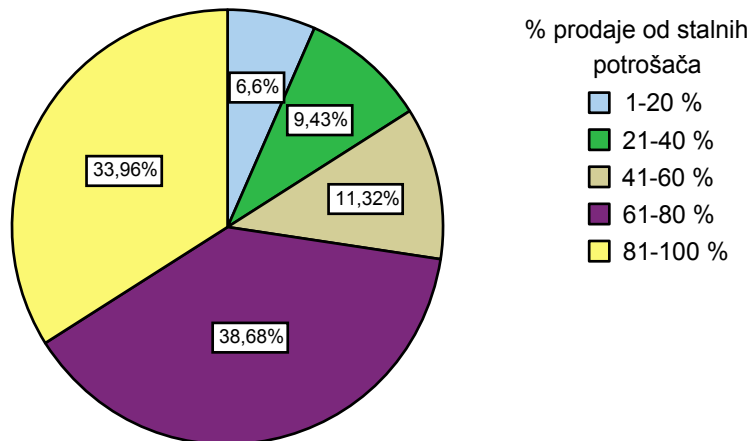
Grafikon 10. Godine starosti poduzeća



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Radi bolje preglednosti vrijednosti varijable postotak prodaje od stalnih potrošača su grupirane u skupine. Od stalnih kupaca (Grafikon 11) najveći broj poduzeća (38,68%) ima od 61-80% prodaje. Slijede poduzeća s 33,96% koja imaju od 81-100% prodaje od stalnih kupaca. Najmanji postotak od 6,6% imaju poduzeća čiji postotak prodaje od stalnih kupaca iznosi od 1-20%. Kod negrupiranih podataka može se uočiti da je prosječni postotak prodaje koji dolazi od stalnih potrošača  $x=71,22$ , dok su medijan i mod uzorka jednaki  $Me=Mo=80,00$ . Distribucija negrupiranih podataka postotaka prodaje od stalnih potrošača prikazana je u tablici 6 u prilogu 2.

Grafikon 11. Postotak prodaje od stalnih potrošača



Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

### 5.2.2. Provjera hipoteza

Uvažavajući stavove autora oblikovane su slijedeće radne hipoteze istraživanja:

Hipoteza 1. Među hrvatskim poduzećima prisutne su različite dimenzije orijentacije prema potrošačima

Hipoteza 2. Briga o zadovoljstvu potrošača i praćenje promjena u okruženju povezani su sa porastom prodaje

Hipoteza 3. Poslovni rezultati ovise o primjeni orijentacije prema potrošačima

Hipoteza 4. Sastavnice orijentacije prema potrošačima doprinose razvoju novih proizvoda i tržišta

Hipoteza 5. Zadovoljstvo zaposlenika doprinosi orijentaciji prema potrošačima

Potrebno je napomenuti da kod varijabli osnovna djelatnost (q17a), broj djelatnika (q18a), prosječni rast jedinične prodaje u zadnje 3 godine (q18c) i prosječni rast profita u zadnje 3 godine (q18d) s kojima se vršila usporedba je provedeno grupiranje kako bi se postigli uvjeti za statističku analizu. Te se analiza provela s novim varijablama.

#### **Među hrvatskim poduzećima prisutne su različite dimenzije orijentacije prema potrošačima**

Navedena hipoteza provjerila se koristeći multivarijantnu faktorsku analizu. Tako se primijenila faktorska analiza na zajedničke faktore (engl. principal axis factoring) uz kosokutnu rotaciju faktorskih osi te se provela ekstrakcija faktora prema Scree plotu (prilog 3) i Kaiser-Gutmanovom kriteriju. Zadržana 4 faktora objašnjavaju 50,5% varijance rezultata analizirane skale.

Iz navedenog je vidljivo da se u promatranom uzorku izdvajaju 4 faktora. Također zadovoljen je test adekvatnosti uzorkovanja (KMO koeficijent je veći od 0,7) te test sferičnosti. Kako se u faktore grupiralo 18 varijabli zadovoljen je uvjet peterostruko većeg broja poduzeća od broja varijabli koje se ispituju. Iako uzorak obuhvaća 112 poduzeća na sva pitanja iz navedenih varijabli je odgovorilo 90 poduzeća. Tih 90 poduzeća su ušla u faktorsku analizu na zajedničke faktore, a što je dovoljan broj da uvjet peterostruko većeg broja poduzeća bude zadovoljen.

U faktorskoj matrici obrasca faktorska zasićenja su posložena po veličini i izostavljena su zasićenja manja od 0,3 kako bi se postigla bolja preglednost matrice i kako bi se lakše moglo izdvojiti čestice koje pripadaju istom faktoru. Rezultati faktorske analize subskala orijentacije prema potrošačima prikazane su u Tablici 3.

Tablica 3. Rezultati faktorske analize subskala orijentacije prema potrošačima

	Faktor			
	briga o zadovoljstvu potrošača	uočavanje promjena u okruženju	istraživanje tržišta	reakcija poduzeća
zp_1	,667			
zp_2	,655			
zp_3	,654			
zp_4	,512			
zp_5	,430			
zp_6	,406			,370
zp_7	,374			
up_1		-,813		
up_2		-,653		
up_3		-,541		
istr_1			,738	
istr_2			,524	
istr_3			,454	
istr_4			,419	
istr_5			,347	
reakc_1				,723
reakc_2				,652
reakc_4				,528
Karakteristični korijen	6,439	1,074	,915	,654
Postotak objašnjene varijance	35,774	5,965	5,082	3,633

Metoda odabira (ekstrakcije): Faktorska analiza na zajedničke korijene. Metoda rotacije: Oblimin s Kaiser normalizacijom. Rotacija izvršena u 12 iteracija.

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Iako dva faktora imaju visoka zasićenja na samo 3 čestice (manifestne mjere orijentacije prema potrošačima) analiza pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije pokazala je da su skale formirane od samo tri čestice dovoljno pouzdane da ih možemo koristiti u daljnjim statističkim analizama.

Može se primijetiti da varijabla q16cid ima zasićenja kod 2 faktora i to kod brige o zadovoljstvu potrošača te reakcije poduzeća. Kako se smatra da ona bolje opisuje faktor briga o zadovoljstvu potrošača u daljnjoj se analizi upotrebljava kao čestica navedenog faktora.

Koristeći analizu korelacija utvrđeno je da među sva četiri faktora postoji relativno visoka i statistički značajna ( $p < 0,01$ ) međusobna korelacija (Tablica 4).

Tablica 4. Deskriptivni podaci, pouzdanost i korelacije među skalama orijentacije prema potrošačima

	M	$\sigma$	$\alpha$	briga o zadovoljstvu potrošača	uočavanje promjena u okruženju	istraživanje tržišta	reakcija poduzeća
briga o zadovoljstvu potrošača	24,47	5,766	0,8204	1			
uočavanje promjena u okruženju	10,89	2,773	0,7775	,592**	1		
istraživanje tržišta	15,94	4,754	0,7706	,598**	,546**	1	
reakcija poduzeća	11,20	2,901	0,7515	,559**	,413**	,511**	1

N=94 do 102; \*\* p<0,01 za sve korelacije

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

### Briga o zadovoljstvu potrošača i praćenje promjena u okruženju povezani su sa porastom prodaje

Tablica 5. Dimenzije orijentacije prema potrošačima po poduzećima s različitim prosječnim jediničnim rastom prodaje u zadnje 3 godine

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

\*\* p<0,01

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Analizom podataka i primjenom metode analize varijanci dobivena je statistički značajna razlika između poduzeća s niskim (do 5%), srednjim (6-10%) i visokim (11 i više%) nivoom prosječnog rasta jedinične prodaje u zadnje 3 godine u brizi o zadovoljstvu potrošača. Poduzeća koja se manje brinu o zadovoljstvu potrošača imaju i manji prosječni jedinični rast prodaje, poduzeća koja se srednje brinu o zadovoljstvu potrošača imaju i srednji jedinični rast prodaje te poduzeća koja se najviše brinu o zadovoljstvu potrošača imaju i visoki prosječni jedinični rast prodaje. Provođenjem Bonferroni testa utvrđeno je da poduzeća s niskim prosječnim jediničnim rastom prodaje statistički značajno manje brinu o zadovoljstvu potrošača od poduzeća koja imaju visoki prosječni jedinični rast prodaje koja više brinu o zadovoljstvu potrošača. Poduzeća koja srednje brinu o zadovoljstvu potrošača statistički značajno se ne razlikuju u prosječnom jediničnom rastu prodaje od poduzeća koja malo i od onih koja visoko brinu o zadovoljstvu potrošača.

Analizom podataka i primjenom metode analize varijanci dobivena je da se poduzeća s niskim (do 5%), srednjim (6-10%) i visokim (11 i više%) nivoom prosječnog rasta jedinične



prodaje u zadnje 3 godine statistički značajno razlikuju u uočavanju promjena u okruženju. Poduzeća koja manje uočavaju promjene u okruženju imaju i manji prosječni jedinični rast prodaje, poduzeća koja srednje uočavaju promjene u okruženju imaju i srednji jedinični rast prodaje te poduzeća koja najviše uočavaju promjene u okruženju imaju i visoki prosječni jedinični rast prodaje.

Metodom analize varijanci nije dobivena statistički značajna razlika između poduzeća s niskim, srednjim i visokim prosječnim rastom jedinične prodaje u zadnje 3 godine u njihovoj usmjerenosti na istraživanje tržišta i u reakciji poduzeća.

### Poslovni rezultati ovise o primjeni orijentacije prema potrošačima

Tablica 6. Dimenzije orijentacije prema potrošačima po poduzećima s različitim prosječnim porastom profita u zadnje 3 godine

	Prosječni porast profita u zadnje 3			ANOVA
	manje od 1%	1-5%	6 i više%	
briga o zadovoljstvu potrošača	21,20	24,57	27,05	F(2,84)=8,555**
uočavanje promjena u okruženju	9,86	10,55	12,18	F(2,83)=6,081**
istraživanje tržišta	13,19	15,90	17,83	F(2,84)=6,630**
reakcija poduzeća	10,27	11,58	12,06	F(2,85)=3,284*

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

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Analizom varijanci dobiveno je da se poduzeća s niskim (manje od 1%), srednjim (1-5%) i visokim (6 i više%) porastom profita statistički značajno razlikuju u brizi o zadovoljstvu potrošača. Poduzeća koja manje brinu o zadovoljstvu potrošača imaju i mali porast profita, poduzeća koja srednje brinu o zadovoljstvu potrošača imaju srednji porast profita te poduzeća koja najviše brinu o zadovoljstvu potrošača imaju i visoki prosječni porast profita. Bonferroni testom za višestruke usporedbe utvrđeno je da poduzeća s niskim porastom profita statistički značajno manje brinu o zadovoljstvu potrošača od poduzeća koja imaju visoki porast profita koja više brinu o zadovoljstvu potrošača. Poduzeća koja srednje brinu o zadovoljstvu potrošača statistički značajno se ne razlikuju od poduzeća koja malo i od onih koja visoko brinu o zadovoljstvu potrošača.

Analizom varijanci dobivena je da poduzeća s niskim (manje od 1%), srednjim (1-5%) i visokim (6 i više%) porastom profita statistički se značajno razlikuju u uočavanju promjena u okruženju. Poduzeća koja manje uočavaju promjene u okruženju imaju i mali porast profita, poduzeća koja srednje uočavaju promjene u okruženju imaju srednji porast profita te poduzeća koja najviše uočavaju promjene u okruženju imaju i visoki prosječni porast profita. Bonferroni testom za višestruke usporedbe utvrđeno je da poduzeća s niskim i srednjim porastom profita statistički značajno manje uočavaju promjene u okruženju od poduzeća koja imaju visoki porast profita koja više uočavaju promjene u okruženju.

Analizom varijanci dobivena je da se između poduzeća s niskim (manje od 1%), srednjim (1-5%) i visokim (6 i više%) porastom profita statistički značajno razlikuju u provođenju istraživanja tržišta. Poduzeća koja manje provode istraživanja tržišta imaju i mali porast profita, poduzeća koja srednje provode istraživanja tržišta imaju srednji porast profita te

poduzeća koja najviše provode istraživanja tržišta imaju i visoki prosječni porast profita. Bonferroni testom za višestruke usporedbe utvrđeno je da poduzeća s niskim porastom profita statistički značajno manje provode istraživanje tržišta od poduzeća koja imaju visoki porast profita koja više provode istraživanje tržišta. Poduzeća koja srednje provode istraživanje tržišta statistički značajno se ne razlikuju od poduzeća koja malo i od onih koja visoko provode istraživanje tržišta.

Provođenjem analize varijanci dobivena da se poduzeća s niskim (manje od 1%), srednjim (1-5%) i visokim (6 i više%) porastom profita statistički značajno razlikuju u reakciji na informacije. Poduzeća koja manje reagiraju na informacije imaju i mali porast profita, poduzeća koja srednje reagiraju na informacije imaju srednji porast profita te poduzeća koja najviše reagiraju na informacije imaju i visoki prosječni porast profita. Bonferroni testom za višestruke usporedbe utvrđeno je da poduzeća s niskim porastom profita statistički značajno manje reagiraju na informacije od poduzeća koja imaju visoki porast profita koja više reagiraju na informacije. Poduzeća koja srednje reagiraju na informacije statistički značajno se ne razlikuju od poduzeća koja malo i od onih koja visoko reagiraju na informacije.

### **Sastavnice orijentacije prema potrošačima doprinose razvoju novih proizvoda i tržišta.**

Tablica 7. Korelacije broja novih proizvoda u zadnjih 5 godina s nekim opisnim varijablama poduzeća te dimenzijama skale orijentacije prema potrošačima

	Broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina
% prodaje od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina	$r = 0,219$
% prodaje od novih tržišta u zadnjih 5 godina	$r = 0,215$
sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju	$r = 0,345^{**}$
godine starosti poduzeća	$r = -0,096$
% prodaje od stalnih potrošača	$r = -0,125$
briga o zadovoljstvu potrošača	$r = 0,315^{**}$
uočavanje promjena u okruženju	$r = 0,350^{**}$
istraživanja tržišta	$r = 0,378^{**}$
reakcija poduzeća	$r = 0,196$

\*\*  $p < 0,01$

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Analizom korelacija utvrđeno je da porast broja novih proizvoda možemo povezati sa statistički značajno većim sudjelovanjem zaposlenika u dodatnom obrazovanju, većom brigom o zadovoljstvu potrošača, većim uočavanjem promjena u okruženju i intenzivnijim istraživanjem tržišta. Kod postotka prodaje novih proizvoda/usluga, postotka prodaje od novih tržišta, godina starosti poduzeća, postotka prodaje od stalnih potrošača i reakciji poduzeća na informacije nije utvrđena statistički značajna povezanost s brojem novih proizvoda.

Tablica 8. Korelacija broja novih proizvoda u zadnjih 5 godina i sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju koristeći djelatnost poduzeća kao kontrolnu varijablu

	Broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina	
	usluge i trgovina	proizvodnja
sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju	$r = 0,713^{**}$	$r = 0,296^*$

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

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Provođenjem analize korelacija uz upotrebu djelatnosti poduzeća kao kontrolne varijable došlo se do rezultata da u oba slučaja tj. kada se promatraju usluge i trgovina te proizvodnja kao osnovna djelatnost postoji statistički značajna pozitivna korelacija između sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju i broja novih proizvoda u zadnjih 5 godina. Pri čemu je navedena korelacija veća kod poduzeća koja se bave uslugama i trgovinom nego kod poduzeća kojima je proizvodnja osnovna djelatnost.

Razlika među navedenim korelacijama značajna je na razini  $p < 0,05$  pa možemo zaključiti da je statistički značajno veća povezanost između sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju i broja novih proizvoda dobiva kod poduzeća kojima su usluge i trgovina osnovna djelatnost.

Tablica 9. Korelacije postotka od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina s nekim opisnim varijablama poduzeća te dimenzijama skale orijentacije prema potrošačima

	% prodaje od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina
broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina	$r = 0,219$
% prodaje od novih tržišta u zadnjih 5 godina	$r = 0,539^{**}$
sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju	$r = 0,133$
godine starosti poduzeća	$r = -0,168$
% prodaje od stalnih potrošača	$r = -0,169$
briga o zadovoljstvu potrošača	$r = 0,226$
uočavanje promjena u okruženju	$r = 0,123$
istraživanja tržišta	$r = 0,370^{**}$
reakcija poduzeća	$r = 0,010$

\*\*  $p < 0,01$

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Analizom korelacija utvrđeno je da porast postotka prodaje od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina možemo povezati sa statistički značajno većim postotkom prodaje od novih tržišta te intenzivnijim istraživanjem tržišta. Analizom nije dobivena statistički značajna povezanost između postotka prodaje od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina s brojem novih proizvoda, sudjelovanjem zaposlenika u dodatnom obrazovanju, brigom o zadovoljstvu potrošača, uočavanjem promjena u okruženju i reakcijom poduzeća na informacije.

Tablica 10. Korelacije postotka od novih tržišta u zadnjih 5 godina s nekim opisnim varijablama poduzeća te dimenzijama skale orijentacije prema potrošačima

	% prodaje od novih tržišta u zadnjih 5 godina
broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina	$r = 0,215$
% prodaje od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina	$r = 0,539^{**}$
sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju	$r = 0,137$
godine starosti poduzeća	$r = 0,058$
% prodaje od stalnih potrošača	$r = -0,258^{**}$
briga o zadovoljstvu potrošača	$r = 0,300^{**}$
uočavanje promjena u okruženju	$r = 0,217$
istraživanja tržišta	$r = 0,317^{**}$
reakcija poduzeća	$r = -0,033$

\*\*  $p < 0,01$

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Analizom korelacija utvrđeno je da porast postotka prodaje od novih tržišta u zadnjih 5 godina možemo povezati sa statistički značajno većim postotkom prodaje od novih proizvoda/usluga, sa smanjivanjem postotka prodaje od stalnih potrošača, povećanom brigom o zadovoljstvu potrošača te intenzivnijim istraživanjem tržišta. Kod broja novih proizvoda, sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju, godina starosti poduzeća, uočavanja promjena u okruženju i reakciji poduzeća na informacije nije utvrđena statistički značajna povezanost s postotkom prodaje od novih tržišta.

Tablica 11. Dimenzije orijentacije prema potrošačima po poduzećima s različitim brojem zaposlenika

	Broj zaposlenika			ANOVA
	do 50 zaposlenika	51-150 zaposlenika	151 i više zaposlenika	
briga o zadovoljstvu potrošača	22,92	25,33	24,58	$F_{(2,96)} = 1,312$
uočavanje promjena u okruženju	10,35	11,00	11,20	$F_{(2,94)} = 0,736$
istraživanje tržišta	13,77	17,06	16,32	$F_{(2,96)} = 4,024^*$
reakcija poduzeća	11,23	11,41	10,87	$F_{(2,98)} = 0,330$

\*  $p < 0,05$

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Analizom varijanci dobivena je statistički značajna razlika između poduzeća s malim, srednjim i velikim brojem zaposlenika u provođenju istraživanja tržišta. Poduzeća s manjim brojem djelatnika najmanje provode istraživanje tržišta, poduzeća s velikim brojem zaposlenika srednje provode istraživanje tržišta, a poduzeća sa srednjim brojem zaposlenika najviše provode istraživanje tržišta. Bonferroni testom za višestruke usporedbe utvrđeno je da poduzeća s manjim brojem zaposlenika provode statistički značajno manje istraživanje tržišta od poduzeća sa srednjim brojem zaposlenika. Poduzeća s velikim brojem zaposlenika statistički značajno se ne razlikuju u provođenju istraživanja tržišta od poduzeća s malim i srednjim brojem zaposlenika.

Za varijable briga o zadovoljstvu potrošača, uočavanje promjena u okruženju i reakcija poduzeća analizom varijanci nije utvrđena se statistički značajna razlika u odnosu na broj zaposlenika poduzeća.

Tablica 12. Dimenzije orijentacije prema potrošačima prema osnovnoj djelatnosti

	Osnovna djelatnost		
	usluge i trgovina	proizvodnja	ANOVA
briga o zadovoljstvu potrošača	22,71	25,04	$F_{(1,96)} = 2,968$
uočavanje promjena u okruženju	10,08	11,17	$F_{(1,94)} = 2,856$
istraživanje tržišta	13,25	16,81	$F_{(1,96)} = 10,997^{**}$
reakcija poduzeća	10,64	11,37	$F_{(1,98)} = 1,177$

\*\*  $p < 0,01$

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Uz analizu varijance provjereni su i podaci o homogenosti varijance rezultata u skupinama. Ti rezultati prikazani su u Prilogu 4. U istom prilogu navedene su i standardne devijacije rezultata te se tako može provjeriti u kojim se grupama znatnije razlikuju raspršenja rezultata oko aritmetičke sredine. Uz parametrijske testove korišteni i neparametrijski zamjenski testovi pri statističkim analizama koje su uključivale varijable na kojima nije zadovoljen uvjet homogenosti varijance po grupama. Tako je Kruskal-Wallisov test proveden na varijablama istraživanje tržišta i uočavanje promjena u okruženju. Rezultati tih neparametrijskih testova navedeni su samo ako upućuju na zaključke suprotne zaključcima parametrijskih testova.

U istraživanju tržišta, analizom varijanci dobiveno je da se poduzeća čija je osnovna djelatnost trgovina i usluge statistički značajno razlikuju od poduzeća čija je osnovna djelatnost proizvodnja. Tako se može tvrditi da trgovinska i uslužna poduzeća statistički značajno manje provode istraživanje tržišta od proizvodnih poduzeća. Kod osnovne djelatnosti za varijable briga o zadovoljstvu potrošača i reakcija poduzeća analizom varijanci nije dobivena statistički značajna razlika.

Provođenjem analize varijanci dobiveno je da nisu dobiveni statistički značajni glavni i interakcijski efekti djelatnosti poduzeća i broja zaposlenika na brigu o zadovoljstvu potrošača, uočavanje promjena u okruženju te reakciju poduzeća.

Kod istraživanja tržišta provođenjem univarijantne analize varijanci (prilog 5) utvrđeno je da poduzeća koja se bave uslugama i trgovinom statistički značajno manje provode istraživanje tržišta od proizvodnih poduzeća. Također je utvrđeno da poduzeća koja imaju manji broj zaposlenika statistički značajno najmanje provode istraživanje tržišta, poduzeća koja imaju srednji broj zaposlenika najviše provode istraživanje tržišta, a ona poduzeća koja imaju najveći broj zaposlenika srednje provode istraživanje tržišta. Bonferroni testom za višestruke usporedbe utvrđeno je da poduzeća koja imaju mali broj zaposlenika statistički značajno se razlikuju u provođenju istraživanja tržišta od poduzeća koja imaju srednji broj zaposlenika. Poduzeća koja imaju veliki broj zaposlenika statistički značajno se ne razlikuju u provođenju istraživanja tržišta od poduzeća s malim i srednjim brojem zaposlenika. Nadalje, utvrđeno je da interakcija među faktorima djelatnost poduzeća i broj zaposlenika nije statistički značajna odnosno da su podjednaki efekti djelatnosti poduzeća na istraživanje tržišta po svakoj od razina varijable broj zaposlenika poduzeća.

Tablica 13. Dimenzije orijentacije prema potrošačima po skupinama kojima poduzeće prodaje proizvode

	Skupine kojima poduzeće prodaje proizvode			
	posrednici	krajnji potrošači	obje skupine	ANOVA
briga o zadovoljstvu potrošača	24,47	26,39	23,74	$F_{(2,92)} = 1,757$
uočavanje promjena u okruženju	11,60	10,87	10,62	$F_{(2,90)} = 0,859$
istraživanje tržišta	16,68	15,21	15,90	$F_{(2,92)} = 0,502$
reakcija poduzeća	11,26	11,43	11,05	$F_{(2,94)} = 0,144$

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Primjenom analize varijanci nije dobivena statistički značajna razlika između skupina kojima poduzeća pretežno prodaju proizvode i varijabli briga o zadovoljstvu potrošača, uočavanje promjena u okruženju, istraživanje tržišta i reakcija poduzeća.

### Zadovoljstvo zaposlenika doprinosi orijentaciji prema potrošačima

Tablica 14. Korelacije sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju s nekim opisnim varijablama poduzeća te dimenzijama skale orijentacije prema potrošačima

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

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

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Analizom korelacija utvrđeno je da porast sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju se može povezati s statistički značajno većim brojem novih proizvoda, povećanom brigom o zadovoljstvu potrošača, većim uočavanjem promjena u okruženju, intenzivnijim istraživanjem tržišta te većom reakcijom poduzeća na informacije. Kod postotka prodaje od novih proizvoda/usluga, postotka prodaje od novih tržišta, godina starosti poduzeća te postotka prodaje od stalnih potrošača nije utvrđena statistički značajna povezanost s sudjelovanjem zaposlenika u dodatnom obrazovanju.

## 6. RASPRAVA O REZULTATIMA

Iz analize rezultata istraživanja proizlazi da poduzeća u Hrvatskoj orijentaciju prema potrošačima grade uvažavajući četiri činitelja: briga o zadovoljstvu potrošača, uočavanje promjena u okruženju, istraživanje tržišta te reakcija poduzeća.

S obzirom da se prema teoretskim postavkama i rezultatima istraživanja drugih autora (Deshpande, Farley, Webster, 1993, Slater, Narver, 1994a, Narver, Jacobson, Slater, 1999, Pelham, Wilson, 1999, Wang, Lo, 2003) navedeni činitelji smatraju ključnim za orijentaciju prema potrošačima smatra se da je postavljena hipoteza da "među hrvatskim poduzećima su prisutne različite dimenzije orijentacije prema potrošačima" potvrđena.

Iz svega navedenoga može se zaključiti da faktori koji su dobiveni analizom rezultata istraživanja među hrvatskim poduzećima potvrđuju postojanost usmjerenosti hrvatskih poduzeća prema orijentaciji koja u fokusu interesa ima potrošače.

Analiza rezultata istraživanja ukazuje da u Hrvatskoj poduzeća koja više brinu o zadovoljstvu potrošača i više prate promjene u okruženju imaju veći porast prodaje. Stoga se smatra, da povećana briga o zadovoljstvu potrošača kao i praćenje promjena u okruženju omogućavaju poduzeću stvaranje proizvoda/usluga koji će biti prihvaćeni kod potrošača što pridonosi porastu prodaje.

Zanimljivo je da nije utvrđena statistički značajna razlika između poduzeća koja provode istraživanje tržišta i njihovog prosječnog porasta prodaje. Pretpostavlja se da razlika proizlazi iz praćenja promjena u okruženju i stvaranja veza s potrošačima te da se i na taj način dolazi do potrebnih podataka vezanih uz potrebne modifikacije proizvoda/usluga kako bi se pružilo veće zadovoljstvo potrošačima i povećala prodaja. Također nije utvrđena statistički značajna razlika između reakcije poduzeća i prosječnog porasta prodaje. Navedenu vezu je potrebno dodatno istražiti jer se smatra da bez reakcije poduzeća na sakupljene podatke te tako stvaranja novih proizvoda/usluga ne bi ni bio moguć porast prodaje koji se temelji na brizi o zadovoljstvu potrošača.

Iz navedenog proizlazi da je postavljena hipoteza "Briga o zadovoljstvu potrošača i praćenje promjena u okruženju utječe na porast prodaje" potvrđena.

Rezultati analize provedenog istraživanja pokazuju da poduzeća koja imaju manji porast profita statistički značajno manje brinu o zadovoljstvu potrošača, manje prate promjene u okruženju, manje provode istraživanja tržišta te manje reagiraju na informacije od poduzeća koja imaju veći porast profita. Dakle, veća briga o zadovoljstvu potrošača, redovito praćenje promjena u okruženju, provođenje istraživanja tržišta i prilagođavanje poslovanja na osnovu prikupljenih informacija povezano je s većim porastom profita poduzeća.

Kako briga o zadovoljstvu potrošača, uočavanje promjena u okruženju, istraživanje tržišta te reakcija poduzeća predstavljaju sastavnice orijentacije prema potrošačima može se zaključiti da njihova implementacija doprinosi povećanju profita i po toj osnovi boljim poslovnim rezultatima čime je potvrđena postavljena hipoteza da "poslovni rezultati ovise o primjeni orijentacije prema potrošačima".

Razvoj novih proizvoda imperativ je za ostvarivanje uspjeha na tržištu i razvoj poduzeća. Analiza rezultata istraživanja ukazuje da se porast broja novih proizvoda može povezati sa sastavnicama orijentacije prema potrošačima kao što su briga o zadovoljstvu potrošača,

uočavanje promjena u okruženju i istraživanje tržišta. Dakle, porast broja novih proizvoda možemo povezati s većim sudjelovanjem zaposlenika u dodatnom obrazovanju, većom brigom o zadovoljstvu potrošača, većim uočavanjem promjena u okruženju i intenzivnijim istraživanjem tržišta. Jedino kod reakcije poduzeća nije utvrđena statistički značajna povezanost s porastom broja novih proizvoda što je nelogično jer ako poduzeća ne reagiraju na sakupljene informacije kako će doći do implementacije orijentacije prema potrošačima.

Povećanje sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju povezano je s povećanim brojem novih proizvoda jer pridobivanjem novih spoznaja i sposobnosti zaposlenici poduzeća povećavaju svoj potencijal inovativnosti. Stoga, primjenom stečenih sposobnosti u poduzeću zaposlenici potiču razvoj novih proizvoda što je povezano i s njihovim brojem. Uz kontrolnu varijablu djelatnost poduzeća može se uočiti da i dalje postoji statistički značajna pozitivna povezanost između broja novih proizvoda i sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju. Pri čemu je statistički značajno veća povezanost broja novih proizvoda i sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju kod poduzeća kojima su usluge i trgovina osnovna djelatnost za razliku od proizvodnje. Što i ne čudi jer su proizvodna poduzeća relativno spora u uvođenju promjena zbog ograničenja u primjeni tehnologije. Kod uslužnih poduzeća i trgovine uvođenje promjena je brže pa je i zaposlenike, kao one koji ih provode, potrebno educirati.

Istraživanjem nije utvrđena statistički značajna povezanost između broja novih proizvoda i postotka prodaje koji dolazi od novih proizvoda/usluga te broja novih proizvoda i postotka prodaje od novih tržišta. Dakle, poduzeća trebaju voditi računa o tome da veći broj novih proizvoda ne znači i veći postotak prodaje od novih proizvoda/usluga kao ni veći postotak prodaje od novih tržišta već da razvijeni proizvodi/usluge trebaju zadovoljiti potrebe potrošača. Također nije utvrđena statistički značajna povezanost između broja novih proizvoda i postotka prodaje od stalnih potrošača što bi moglo značiti da stalni potrošači ne kupuju nove proizvode ako oni nisu usklađeni s njihovim potrebama i željama. Dakle, glavnu ulogu ima zadovoljstvo potrošača i njegovo dostavljanje kroz proizvode/usluge poduzeća pri čemu godine starosti poduzeća nisu statistički značajno povezane s brojem novih proizvoda tj. inovativnost poduzeća ne smanjuje se sa njegovom starošću.

Porast postotka prodaje od novih proizvoda/usluga u zadnjih 5 godina može se povezati s većim postotkom prodaje od novih tržišta te intenzivnijim istraživanjem tržišta. Dakle, poduzeća koja intenzivnije provode istraživanje tržišta, bolje spoznaju potrebe i želje potrošača što je povezano s rastom postotka prodaje od novih tržišta na koja poduzeće plasira proizvode te novih proizvoda/usluga koje nastaju kao rezultat istraživanja tržišta.

Kroz veću brigu o zadovoljstvu potrošača te intenzivnijim provođenjem istraživanja tržišta utvrđeno je da dolazi do povećanja prodaje na novim tržištima. Poduzeća koja istraživanjem tržišta dolaze do podataka o potrebama i željama potrošača razvijaju proizvode koja prodaju na novim tržištima te tako raste prodaja. Zanimljivo je za uočiti da postoji negativna povezanost postotka prodaje od stalnih potrošača i porasta prodaje na novim tržištima. Do navedene pojave dolazi jer se širenjem na nova tržišta udio prodaje iz baze stalnih potrošača u ukupnoj vrijednosti prodaje smanjuje zbog broja novih potrošača na novim tržištima. Također ni kod varijable porast prodaje na novim tržištima nije utvrđena statistički značajna povezanost s reakcijom poduzeća.

Istraživanje tržišta kao jedna od ključnih sastavnica orijentacije poduzeća prema potrošačima nije razvijena u poduzećima manjih dimenzija kao niti kod poduzeća većih dimenzija. Kod malih poduzeća istraživanja se ne provode zbog ograničenih financijskih resursa ali i male



baze potrošača. Dok velika poduzeća su nefleksibilna i spora u promjenama, smatraju da imaju tržišnu poziciju koju im malo tko može narušiti te da nema potrebe za promjenama koje se temelje na istraživanju tržišta.

Analizom nije utvrđeno da postoji statistički značajna razlika između poduzeća koja imaju mali, srednji ili veliki broj zaposlenika u tome koliko brinu o zadovoljstvu potrošača, uočavaju promjene u okruženju te reagiraju na informacije. Dakle, može se zaključiti da ovisno o broju zaposlenika nema razlike među navedenim elementima orijentacije prema potrošačima tj. da su neki drugi činitelji u poduzeću povezani s njihovom primjenom. Navedeno se pojavljuje kao pitanje koje treba dodatno istražiti u budućim istraživanjima.

S obzirom na djelatnost kojom se bave pojedina poduzeća analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da poduzeća koja se bave proizvodnjom više koriste istraživanje tržišta od onih koja se bave trgovinom i uslugama. Naime, proizvodna poduzeća su prisiljena više istraživati jer uspjeh prvenstveno grade na masovnoj kastomizaciji dok je kod uslužnih poduzeća moguće individualizirati pristup potrošaču poduzeća pa dobiveni rezultati ne čude. Kod ostalih elemenata orijentacije prema potrošačima nije utvrđena statistički značajna razlika kada se gleda djelatnost poduzeća pa se može zaključiti da ni djelatnost poduzeća nije povezana s ostalim elementima orijentacije prema potrošačima. Navedeno također ostaje kao pitanje za buduća istraživanja.

Kod poduzeća koja primjenjuju orijentaciju prema potrošačima centralna točka poslovanja je potrošač, ali se vodi računa i o drugim interesnim skupinama. Kako navedene skupine se međusobno razlikuju po svojim karakteristikama, potrošnji, željama i potrebama, očekivalo se da će se utvrditi statistički značajna razlika između pojedinih elemenata orijentacije prema potrošačima i toga kome poduzeća prodaju proizvode. Stoga se smatra da bi navedene veze između brige o potrošačima, praćenja promjena u okruženju, istraživanja tržišta i reakcije poduzeća te kojim skupinama poduzeća pretežno prodaju proizvode bilo uputno detaljnije istražiti.

Sagledavajući navedeno može se zaključiti da sastavnice orijentacije prema potrošačima doprinose razvoju novih proizvoda i tržišta te da je hipoteza potvrđena.

Veće zadovoljstvo zaposlenika doprinosi zadovoljstvu potrošača a time i ostvarivanju orijentacije prema potrošačima tj. postoji direktna veza zadovoljstva zaposlenika i realizacije orijentacije prema potrošačima. Navedeni stavovi rezultat su analize provedenog istraživanja koja pokazuje da poduzeća sa zadovoljnijim zaposlenicima implementiraju orijentaciju prema potrošačima. Kod varijabli godine starosti poduzeća i postotak prodaje od stalnih potrošača nije utvrđena statistički značajna povezanost odnosno može se reći da sudjelovanje zaposlenika u dodatnom obrazovanju ne može se povezati s godinama starosti poduzeća te postotkom prodaje od stalnih potrošača.

Iz navedenog proizlazi da zadovoljstvo zaposlenika osigurava dodatno zadovoljstvo potrošača i doprinosi orijentaciji prema potrošačima čime je potvrđena hipoteza H5 ("zadovoljstvo zaposlenika doprinosi orijentaciji prema potrošačima").

## 7. ZAKLJUČAK

Tržišna orijentacija je kontinuirani proces koji polazište ima u sakupljanju informacija s tržišta, njihovoj interpretaciji u mehanizmima poduzeća te u reakciji na analizirane podatke. U procesu stvaranja, širenja informacija po poduzeću i reakciji na tako prikupljane informacije sudjeluju svi odjeli i svi zaposlenici od menadžera prema nižim razinama. Pri tome je cjelokupni proces okrenut prema stvaranju veće vrijednosti za potrošače. Stoga se dolazi do zaključka da u centru poslovanja tržišno orijentiranog poduzeća se nalazi potrošač te zadovoljavanje njegovih potreba i želja.

Visoki menadžment, dinamika među odjelima te organizacijski sustav i struktura su elementi koji određuju tržišnu orijentaciju. Kao rezultat procesa provođenja razvijaju se sposobnosti poduzeća koje predstavljaju preduvjet za ostvarivanje konkurentskih prednosti koje se ostvaruju kod potrošača, zaposlenika te kroz poslovanje poduzeća. U navedenom procesu očituje se i uloga tržišne dinamike, intenziteta konkurencije, činitelja na strani potražnje te poslovnih činitelja koji iz okruženja djeluju na iskazivanje i razvoj konkurentskih prednosti. U donošenju poslovnih odluka koriste se informacije o potrošačima, ali i informacije iz okruženju koje mogu utjecati na reakciju poduzeća. Stoga se zaključuje da analiza potrošača i praćenje prilika i prijetnji iz okruženja omogućava tržišno orijentiranom poduzeću da ostvari konkurentске prednosti.

U procesu provođenja tržišne orijentacije sudjeluju menadžment poduzeća, zaposlenici te potrošači. Pri čemu menadžment ima ulogu pokretača procesa uvođenja tržišne orijentacije u poduzeću, ali i onoga koji mora osigurati uvjete za njezino provođenje i usavršavanje. On daje poticaje za provođenje tržišne orijentacije gdje je naglasak na praćenju promjena na tržištu, stvaranju veza s potrošačima te učenju i inovativnosti. Navedeni proces provođenja u svom svakodnevnom poslovanju primjenjuju zaposlenici te oni tako postaju njezin glavni promicatelj. Sve ne bi bilo moguće bez potrošača i njihovih povratnih informacija koji predstavljaju treći element provođenja tržišne orijentacije u poslovanju poduzeća.

Svrha poslovanja poduzeća orijentiranih prema potrošačima je stvaranje njihovog zadovoljstva kroz ispunjavanje potreba i želja. U cilju ostvarivanja navedenoga poduzeća upotrebljavaju istraživanje tržišta i druge pristupe prikupljanja informacija kako bi dobili podatke o sadašnjim ali i neizraženim potrebama i željama potrošača te promjenama u okruženju. Smatra se da poduzeća koja u svojem poslovanju primjenjuju orijentaciju prema potrošačima kontinuirano prate promjene u okruženju kako bi na vrijeme reagirala na napore konkurenta ali i kako bi svoje aktivnosti prilagodila promjenjivim potrebama potrošača.

Konkurentske prednosti poduzeća koja u svojem poslovanju primjenjuju orijentaciju prema potrošačima temelje se na pružanju zadovoljstva potrošačima tj. zadovoljavanju njihovih potreba i želja efikasnije, učinkovitije te bolje od konkurencije. Analiziranjem stavova više autora dolazi se do zaključka da poduzeća ostvaruju prednost plasiranjem kvalitetnih proizvoda, brigom za potrošače, uvažavanjem zaposlenika i razvijanjem svojih sposobnosti kao ključnih odrednica uspjeha.

Rezultati istraživanja ukazuju da su uspješna poduzeća koja primjenjuju orijentaciju prema potrošačima u razvoju novih proizvoda i osvajanju novih tržišta te razvijaju sposobnosti koje se temelje na učenju kako bi se ostvarila i zadržala konkurentska prednost. Smatra se da je za navedeno odgovoran menadžment poduzeća koji je pokretač cjelokupnog procesa uvođenja orijentacije prema potrošačima, a važnu ulogu igraju zaposlenici koji navedenu orijentaciju aktivno provode.

Potrošač se više ne promatra kao jednokratna transakcija nego se radi na upravljanju odnosima s potrošačima kako bi se ostvarile dugoročne koristi. Pri tome dolaze do izražaja predanost i entuzijizam zaposlenika, njihove sposobnosti učenja te posjedovanje i primjena inovativnosti u razvijanju odnosa s potrošačima. Aktivno provođenje orijentacije prema potrošačima u svakodnevnom poslovanju zahtijeva od zaposlenika da posjeduju i neke druge karakteristike kao npr. usredotočenost na pružanje zadovoljstva potrošačima, određeni nivo ovlaštenja, stupanj koordinacije i suradnje među odjelima i/ili timovima te aktivno sudjelovanje u izradi i korištenju informacija o potrebama i željama potrošača. Stoga, da bi se tržišna orijentacija provela potrebni i nužni su zaposlenici pri čemu je njihova uloga medijatora između menadžmenta i potrošača.

Razumijevanjem elementa koji sačinjavaju tj. pružaju zadovoljstvo potrošačima menadžment poduzeća može njima upravljati te ih poticati kako bi na taj način zadržalo potrošače. Na zadovoljstvo potrošača utječu različiti činitelji koji se mogu grupirati u četiri skupine: potrebe, želje i očekivanja potrošača, elemente proizvoda/usluge, zadovoljstvo zaposlenika te poslovnu praksu poduzeća. Istraživanjem razine zadovoljstva, ali i sadašnjih te neizraženih potreba i želja potrošača dolazi se do informacija kako stvarati uvjete za njihovo unapređenje te razvijanje zadovoljstva potrošača.

S obzirom da su zaposlenici ključan element provođenja orijentacije prema potrošačima njihovo je zadovoljstvo važno u poslovanju poduzeća. Stoga se smatra korisnim da poduzeća sagledavaju činitelje kojima se povećava zadovoljstvo zaposlenih kao što su oni vezani za radno mjesto, odnose u poduzeću i mogućnost razvoja pojedinca. Kod navedenog, poduzeća se usmjeravaju na one činitelje ili skupine činitelja koje najviše utječu na zadovoljstvo zaposlenika te djelovanjem na njih potiču njegov razvoj. Zaključuje se da time poduzeće posredno djeluje na zadovoljstvo potrošača koje predstavlja važan činitelj kod orijentacije prema potrošačima.

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

Slijedeća faza nakon stvaranja i pružanja zadovoljstva potrošačima je razvoj i poticanje njihove odanosti. U cilju njezinog poticanja poduzeća djeluju na slijedeće skupine činitelja kojima povećavaju odanost potrošača: osobine potrošača, proizvod poduzeća, zaposlenici te njihovo zadovoljstvo. Kroz njihovo poticanje te razvijanje veza s potrošačima, dostavljanje više vrijednosti odnosno primjenu orijentacije prema potrošačima stvara se baza odanih potrošača koja predstavlja konkurentsku prednost suvremenih poduzeća. Pri tome je potrebno usmjeriti se na prave potrošače tj. one koji imaju najviši potencijal odanosti kako bi se konkurentske prednosti i razvile. Stoga se može zaključiti da unaprjeđenjem zadovoljstva potrošača stvaraju se odani potrošači koji su pozitivno povezani s poslovnim rezultatima poduzeća.

Kroz teoretski dio te raspravu i analizu stavova autora može se zaključiti da su postignuti ciljevi postavljeni na početku rada, a koji se vežu uz ovaj dio: analizirati teoretske postavke

orijentacije na potrošače, utvrđivanje prednosti i ograničenja orijentacije na potrošače te utvrđivanje utjecaja orijentacije na potrošače na zadovoljstvo i odanost potrošača.

Provedenim istraživanjem utvrđeno je da u hrvatskim poduzećima orijentaciju prema potrošačima određuju četiri faktora: briga o zadovoljstvu potrošača, uočavanje promjena u okruženju, istraživanje tržišta te reakcija poduzeća. Utvrđeno je također da su briga o zadovoljstvu potrošača i praćenje promjena u okruženju povezane s porastom prodaje. Dokazano je da poslovni rezultati iskazani rastom profita ovise o primjeni orijentacije prema potrošačima. Orijetacija prema potrošačima povezana je s razvojem novih proizvoda i osvajanjem novih tržišta te da zadovoljstvo zaposlenika doprinosi orijentaciji prema potrošačima.

Uočeno je da reakcija poduzeća, koja je važna za provođenje orijentacije prema potrošačima, je statistički značajno povezana s vrlo malim brojem analiziranih varijabli. Navedeno je utvrđeno samo kod sudjelovanja zaposlenika u dodatnom obrazovanju te prosječnog porasta profita. Dok kod prosječnog jediničnog rasta prodaje, broja novih proizvoda, postotka prodaje od novih proizvoda/usluga, postotka prodaje od novih tržišta, broja zaposlenika, osnovne djelatnosti te skupina kojima poduzeće prodaje proizvode nije utvrđena statistički značajna povezanost odnosno ne postoji statistički značajna razlika o odnosu na reakciju poduzeća. Navedene odnose bi trebalo dodatno istražiti jer proizlazi da poduzeća brinu o zadovoljstvu potrošača, uočavaju promjene u okruženju te istražuju tržište ali se reakcija poduzeća ne temelji na tome.

Također je zanimljivo da nije utvrđena statistički značajna razlika kod poduzeća ovisno o tome kojoj skupini kupaca prodaju proizvode i pojedinih elemenata orijentacije prema potrošačima. Smatra se da bi razlika trebala postojati zbog različitosti skupina (krajni potrošači i posrednici) kojima poduzeće prodaje. Pored navedenoga uočeno je da kod broja zaposlenika nije utvrđena statistički značajna razlika između poduzeća koja brinu o zadovoljstvu potrošača. Dok je za istraživanja tržišta utvrđena statistički značajna razlika kada se gleda broj zaposlenika poduzeća. Smatra se da bi svako istraživanje tržišta trebalo imati svrhu, a to je kod poduzeća koja primjenjuju orijentaciju prema potrošačima stvaranje zadovoljstva. Uočene pojave ostavljaju otvorena pitanja na koja bi se u budućim istraživanjima mogao dobiti odgovor.

Analizom rezultata istraživanja provedenog na terenu utvrđeni su činitelji koji determiniraju orijentaciju na potrošače u hrvatskim poduzećima te vrednovan je utjecaj pojedinih činitelja na ostvarivanje uspjeha hrvatskih poduzeća. Stoga se može zaključiti da su ciljevi postavljeni na početku rada vezani uz empirijski dio i postignuti.

Kroz postizanje pomoćnih ciljeva može se zaključiti da je postignut i glavni cilj rada, a to je: izvršiti kritičku analizu orijentacije prema potrošačima obradom sekundarnih informacija i testirati na uzorku hrvatskih poduzeća teoretske postavke orijentacije na potrošače.

Na kraju, poslovanje koje je usmjereno prema potrošačima postaje temelj razvoja uspješnih poduzeća i osnova ostvarivanja konkurentne prednosti čime je potvrđena i osnovna hipoteza rada.

## 8. LITERATURA

1. Akimova Irina: Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms. *European Journal of Marketing*, Bradford: MCB University Press, Vol. 34 (2000), 9/10, str. 1128-1148.
2. Andeassen Tor Wallin: Satisfacion, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, Bradford: MCB University Press, Vol. 7 (1994), 2, str. 16-34.
3. Anderson Eugene W., Fornell Claes, Lehmann Donald R.: Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 58 (1994), 3, str. 54-67.
4. Anderson Eugene W., Fornell Claes: Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, London: Carfax Publishing Company, Vol. 11 (2000), 7, str. 869-883.
5. Appiah-Adu Kwaku, Satyendra Singh: Customer Orientation and Performance: a study of SMEs. *Management Decision*, Bradford: MCB University Press, Vol. 36 (1998), 6, str. 385-394.
6. Appiah-Adu Kwaku: Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy. *Journal of Strategic Marketing*, London: Routledge, Vol. 6 (1998), str. 25-45.
7. Arnett Dennis B., Laverie Debra A., McLane Charlie: Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca: Cornell University School of Hotel Administration, Vol. 43 (2002), 2, str. 87-96.
8. Aron Adam: Creating Marketing Programs That Have Impact: Staying Close to the Customers. *Customer Satisfaction: Focus on the Customer - Second Congress on Customer Satisfaction*, Lake Buena Vista, Florida. Chicago:AMA, 1992, str. 27-36.
9. Avlonitis George J., Gounaris Spiros P.: Marketing Orientation and Its Determinants: an Empirical Analysis. *European Journal of Marketing*, Bradford: MCB University Press, Vol. 33 (1999), 11/12, str. 1003-1038.
10. Baban Ljubomir, Leko Mirna: *Međunarodni marketing*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, 1997. 188 str.
11. Baker Susan, Bass Margrit: *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*. Chichester: John Wiley & Sons, 2003. 204 str.
12. Baker Tim: Customer-focused Organisations: Challenges for Managers, Workers and HR Practitioners. *The Journal of Management Development*. Bradford: MCB University Press, Vol. 21 (2002), 4, str. 306-314.
13. Bejou David, Ennew Christine T., Palmer Adrian: Trust, Ethics and Relationship Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, Bradford: MCB University Press, 16(1998), 4, str.170-175.
14. Bennett, Peter D.: *AMA Dictionary of Marketing Terms*, Peter D. Bennett (ur.). Illinois: NTC Publishing Group, 1998. 336 str.
15. Bontis Nick: HR's Role in Knowledge Management. *Canadian HR Reporter*, Scarborough: Thompson-Carswell, Vol. 16 (2003), 5, str. 8-9.
16. Brandt Randall D: The Purpose and Prospects of Customer Satisfaction Measurement. *Customer Satisfaction: Focus on the Customer - Second Congress on Customer Satisfaction*, Lake Buena Vista, Florida. Chicago:AMA, 1992, str. 89-111.
17. Brannback Malin: The Knowledge-based Marketing Concept – a Basis for Global Business. *Human Systems Management*, Amsterdam: IOS Press, Vol. 16 (1997), 4, str. 293-300.
18. Bretherton Phil, Beverland Mike: Will You Still Love Me, Tomorrow?. *NZ Marketing Magazine*, Auckland: Profile Publishing, Vol. 20 (2001), 4, str. 33-37.

19. Brink Annetie: Building Customer Relationships. Brink Annetie, Berndt Adele (Eds.), Customer Relationship Management & Customer Service. Landsowne: Juta and Co, 2004a, str. 23-44.
20. Brink Annetie: Implementation of CRM in the Organization. Brink Annetie, Berndt Adele (Eds.), Customer Relationship Management & Customer Service. Landsowne: Juta and Co, 2004b, str. 184-198.
21. Brooks Randy: Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line. Journal for Quality & Participation, Cincinnati: Association for Quality & Participation, Vol. 23 (2000), 2, str. 40-45.
22. Bull Christopher: Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation. Business Process Management Journal, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 9 (2003), 5, str. 592-602.
23. Cadogan John W, Diamantopoulos Adamantios: Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization. Journal of Strategic Marketing, London: Routledge, Vol. 3 (1995), 1, str. 41-60.
24. Cappelli Peter: A Market-driven Approach to Retaining Talent. Harvard Business Review, Watertown: Harvard Business School Publication, Vol. 78 (2000), 1, str. 103-111.
25. Carson David, Gilmore Audrey, Maclaran Pauline: Customer of Profit Focus: an Alternative Perspective. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Bradford: MCB University Press, Vol. 4(1998), 1, str. 26-39.
26. Caruana Albert, Pitt Leyland, Ewing Michael: The Market Orientation-Performance Link: The Role of Service Reliability. The Service Industries Journal, London: Frank Cass, Vol 23 (2003), 4, str. 25-41.
27. Casison Jeanie: A Worker's Worth?. Incentive, New York: VNU eMedia, Inc., 177 (2003), 3, str. 30-32.
28. Chan Lai K. et al.: Consumer Satisfaction Index: New Practice and Findings. European Journal of Marketing, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 37 (2003), 5/6, str. 872-909.
29. Checket-Hanks B.: Skill and respect: A Powerful Combination. Air Conditioning, Heating & Refrigeration News, Troy: BNP Media, Vol. 218 (2003), 10, str. 14-16.
30. Chen Chi-Kuang et al.: A Customer-oriented Service-enhancement System for the Public Sector. Managing Service Quality, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 11 (2004), 5, str. 414-425.
31. Chen, Injazz J., Popovich, Karen: Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. Business Process Management Journal, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 9 (2003), 5, str. 672-688.
32. Conrad Craig A.: Market Orientation and the Innovative Culture: a Preliminary Empirical Examination. Journal of Strategic Marketing, London: Routledge, Vol. 7 (1999), str. 229-236.
33. Cook Sarah, Macaulay Steve: Customer Service: What's Smile Got to Do With it?. Managing Service Quality, Bradford: MCB University Press, Vol. 7 (1997), 5, str. 248-252.
34. Cronin Joseph J. Jr, Taylor Steven A.: Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol. 56 (1992), 3, str. 55-69.
35. Daniel Kerry, Darby David N.: A Dual Perspective of Customer Orientation: a Modification Extension and Application of the SOCO Scale. International Journal of Service Industry Management, Bradford: MCB University Press, Vol. 8 (1997), 2, str. 131-147.

36. Davenport Thomas H., Harris Jeanne G., Kohli Ajay K.: How do They Know Their Customers so Well?. MIT Sloan Management Review, Cambridge: Sloan Management Review, Vol. 42 (2001), 2, str. 63-74.
37. Day George S, Shocker Allan D, Srivastava Rajendra: Customer-oriented Approaches to Identifying Product-markets. Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol. 43 (1979), 4, str. 8-19.
38. Day George S., Wensley Robin: Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol. 52 (1988), 1, str. 1-20.
39. Day George S.: Creating a Market-Driven Organization. Sloan Management Review, Cambridge: Sloan Management Review, Vol. 41 (1999), 1, str. 11-23.
40. Day George S.: Creating a Superior Customer-Relating Capability. MIT Sloan Management Review, Cambridge: Sloan Management Review, Vol. 44 (2003), 3, str. 77-82.
41. Day George S.: Market driven strategy: Processes for Creating Value. New York, London: The Free Press, Collier Macmillan Publishers, 1990. 405 str.
42. Day George S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol. 58 (1994), 4, str. 37-54.
43. Day George S: What Does it Mean to be Market-Driven?, Business Strategy Review, Oxford: Blackwell Publishing, Vol. 9 (1998), 1, str. 1-14.
44. Deng Shengliang, Dart Jack: Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. Journal of Marketing Management, Argyll: Westburn Publishers, Vol. 10 (1994), 8, str. 725-742.
45. Deshpande Rohit, Farley John U., Webster Jr. Frederick E.: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol. 57 (1993), 1, str. 23-38.
46. Deshpande Rohit, Farley John U.: Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. Journal of International marketing, Chicago: AMA, Vol. 7 (1999a), 4, str. 111-128.
47. Deshpande Rohit, Farley John U.: Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales. Deshpande Rohit (ed.), Developing a Market Orientation, Thousand Oaks: Marketing Science Institute, Sage Publications, 1999b, str. 217-236.
48. Deshpande Rohit, Parasuraman A.: Linking Corporate Culture to Strategic Planning. Business Horizons, Amsterdam: Elsevier Science, Vol. 29 (1986), 3, str. 28-37.
49. Deshpande Rohit, Webster Frederick E.: Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing, Chicago:AMA, Vol. 53 (1989), 1, str. 3-15.
50. Deshpande Rohit: Introduction. Deshpande Rohit (ed.), Developing a Market Orientation, Thousand Oaks: Marketing Science Institute, Sage Publications, 1999, str. 1-6.
51. Dickinson Roger, Herbst Anthony, O'Shaughnessy John: Marketing Concept and Customer Orientation. European Journal of Marketing, Bradford: MCB University Press, Vol. 20 (1986), 10, str. 18-23.
52. Diller Hermann: Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers. Henning-Thurau Thorsten, Hansen Ursula (Eds.), Relationship marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Berlin: Springer, 2000, str. 29-48.
53. Duffy Dennis L.: Customer Loyalty Strategies, Journal of Consumer Marketing, Bradford: MCB University Press, Vol. 15 (1998), 5, str. 435-448.

54. Dulaimi Mohammed Fadhil: The Challenge of Customer Orientation in the Construction Industry. *Construction Innovation*, London: Arnold Publishers, Vol. 5 (2005), 1, str. 3-12.
55. Dunham Kemba J.: Amid Sinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition. *Wall Street Journal-Western Edition*, Princeton: Dow Jones & Company, Vol. 240 (Nov 19, 2002), 100, str. B8.
56. Egan Colin, Shipley David: Dimensions of Customer Orientation: An Empirical Investigation of the UK Financial Services Sector. *Journal of Marketing Management*, Argyll: Westburn Publishers, Vol. 11 (1995), 8, str. 807-816.
57. Estell, Libby: Loyalty Lessons. *Incentive*, New York: VNU eMedia, Vol. 176 (2002), 11, str. 38-41.
58. Evans John: So, What Makes You Loyal?. *InformationWeek*, Manhasset: CMP Media, (2001), 830 (26.03.), str. 168.
59. Fornell Claes: A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 56 (1992), 1, str. 6-21.
60. Fornell Claes et al.: The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 60 (1996), 4, str. 7-18.
61. Fox Adrienne: Companies Can Benefit When They Disclose Pay Processes to Employees. *HR Magazine*, Alexandria: Society for Human Resource Management, Vol. 47 (2002), 7, str. 25-29.
62. Gale Bradley T.: Bringing Customer Satisfaction and Market Perceived Quality to Life. *Customer Satisfaction: Focus on the Customer - Second Congress on Customer Satisfaction*, Lake Buena Vista, Florida. Chicago: AMA, 1992, str. 158-170.
63. Galvin Tammy: The American Nightmare. *Training*, New York: VNU eMedia, Vol. 40 (2003), 2, str. 6-7.
64. Garbarino Ellen, Johnson Mark S.: The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 63 (1999), 2, str. 70-87.
65. Garvey Charlotte: Getting Feedback You Can Depend On. *HR Magazine*, Alexandria: Society for Human Resource Management, Vol. 48 (2003), 3, str. 80-83.
66. Garvin, David A: Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, Watertown: Harvard Business School Publication, Vol. 65 (1987), 6, str. 101-109.
67. Gauzente: Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis. *Marketing Bulletin*, Palmerston North: Massey University, Vol. 10 (1999), str. 76-86.
68. Gebert Henning et al.: Knowledge-enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concept. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 (2003), 5, str. 107-123.
69. Giese, Joan L., Cote, Joseph A.: Defining Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Science (Online)*, 2000 (1)  
<http://www.vancouver.wsu.edu/amsrev/theory/giese01-00.html> (04.08.2005.)
70. Gitomer Jeffery: *Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless, How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back, and Tell Everyone They Know*. 5th edition, A Bard Press Book, Marietta, February 2001, 286 str.
71. Goodwin, Ross, Ball, Brad: Closing the Loop on Loyalty. *Marketing Management*, Chicago: AMA, Vol. 8 (1999), 1, str. 24-34.
72. Gray Brendan et al.: Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, Bradford: MCB University Press, Vol. 32 (1998), 9, str. 884-903.
73. Grbac Bruno: *Marketing-koncepcija, imperativ, izazov*. Rijeka: Digital point, Sveučilište u Rijeci-Ekonomski fakultet Rijeka, 2005a. 376 str.



74. Grbac Bruno: Osvajanje ciljnih tržišta. Rijeka: Digital point, Sveučilište u Rijeci-Ekonomski fakultet Rijeka, 2005b. 403 str.
75. Griffin Jill: Customer Loyalty – How to Earn It, How to Keep It. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997. 242 str.
76. Griffiths John, Elson Bruce, Amos David: A Customer-supplier Interaction Model to Improve Customer Focus in Turbulent Markets. *Managing Service Quality*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 11 (2001), 1, str. 57-67.
77. Grisaffe Doug: Putting Customer Satisfaction in it's Place: Boarder Organizational Research Perspectives Versus Measurement Myopia. *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vancouver: Washington State University, Vol. 13 (2000), str. 1-16.
78. Hajjat Mahmood M.: Customer Orientation: Construction and Validation of the CUSTOR Scale. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 20 (2002), 7, str. 428-441.
79. Han Jin K, Kim Namwoon, Srivastava Rajendra K.: Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 62 (1998), 4, str. 30-45.
80. Hansson Jonas, Klefsjö Bengt: A Core Value Model for Implementing Total Quality Management in Small Organizations. *TQM Magazine*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 15 (2003), 2, str. 71-81.
81. Hill Nigel, Alexander Jim: *Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*. New Delhi: Infinity books. 2003. 290 str.
82. Hooley Graham et al.: Market Orientation in the Service Sector of Transition Economies of Central Europe. *European Journal of Marketing*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 37 (2003), 1/2, str. 86-106.
83. Houston Franklin S.: The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 50 (1986), 2, str. 81-87.
84. Huling Emily: *Why Good Employees Leave*. Rough Notes, Carmel (Indiana): The Rough Notes Company, Vol. 145 (2002), 12, str. 121-125.
85. Hunt Shelby D., Morgan Robert M.: The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 59 (1995), 2, str. 1-15.
86. Ivanovic, A., Collin, P.: *Dictionary of Marketing*, 3rd ed. London: Bloomsburry Publishing co., 2003. 400 str.
87. Jamrog Jay J.: The Coming Decade of the Employee. *Human Resource Planning*, New York: Human Resource Planning Society, Vol. 25 (2002), 3, str. 5-11.
88. Kohli Ajay K, Jaworski Bernard J., Kumar Ajith: MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, Chicago: AMA, Vol. 30 (1993), 4, str. 467-478.
89. Jaworski Bernard J., Kohli Ajay K.: Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 57 (1993), 3, str. 53-71.
90. Jaworski Bernard, Jocz Katherine: Rediscovering the Customer. *Marketing Management*, Chicago: AMA, Vol. 11 (2002), 5, str. 22-28.
91. Johnson Michael D., Anderson Eugene W., Fornell Claes: Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. *Journal of Consumer Research*, Chicago: University of Chicago Press, Vol. 21 (1995), 4, str. 695-707.
92. Johnson Michael D., Auh Seigyoung: Customer Satisfaction, Loyalty, and the Trust Environment. *Advances in Consumer Research*, Duluth: Association for Consumer Research, Vol. 25 (1998), 1, str. 15-20.
93. Jones Thomas O., Sasser Earl W. Jr.: Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, Watertown: Harvard Business School Publication, Vol. 73 (1995), 6, str. 88-99.

94. Judd Vaughan C.: Achieving a Customer Orientation Using "People-power", the "5th P". *European Journal of Marketing*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 37 (2003), 10, str. 1301-1313.
95. Kearney A.T.: *Survive the Vortex: Focus on the Customer. Managing Service Quality*, Bradford: MCB University Press, Vol. 4 (1994), 1, str. 6-10.
96. Keillor Bruce D., Parker Stephen R., Pettijohn Charles E.: Relationship-oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford: MCB University Press, Vol. 15 (2000), 1, str. 7-22.
97. Kennedy Karen Norman, Goolsby Jerry R., Arnould Eric J.: Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 67 (2003), 4, str. 67-81.
98. Kohli Ajay K., Jaworski Bernard J.: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 54 (1990), 2, str. 1-18.
99. Lafferty Barbara A., Hult Tomas G. M.: A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 35 (2001), ½, str. 92-109.
100. LaPointe, Patrick: Loyalty Marketing's Newest Challenges. *Marketing News*, Chicago: AMA, Vol. 36 (2002), 21, str. 16-17
101. Larsen Henrik Holt: Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in a "Spaghetti Organization". *Human Resource Planning*, New York: Human Resource Planning Society, Vol. 25 (2002), 4, str. 30-37.
102. Lee Richard (Dick) A.: *Strategic CRM: The Complete Implementation Manual*. St. Paul: HYM Press, 2002. 156 str.
103. Leonard Bill: Employee Loyalty Continues to Wane. *HR Magazine*, Alexandria: Society for Human Resource Management, Vol. 45 (2000), 1, str. 21-22.
104. Lewis Bob: *Keep Your Staff Happy*. InfoWorld, San Francisco: Infoworld Publishing Group, Vol. 24 (2002), 45, str. 50-53.
105. Lewis Ellen: Preaching for Real Customer Orientation. *Brand Strategy*, London: Centaur Communications, 2004, 185, str.18-19.
106. Lindgreen Adam, Crawford Ian: Implementing, Monitoring and Measuring a Programme of Relationship Marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford: MCB University Press, Vol. 17 (1999), 5, str. 231-239.
107. Lowenstein Michael W.: *Keep Them Coming Back*. *Marketing Tools*, Detroit: Crain Communications, Vol. 3 (1996), 3, str. 54-58.
108. Machado R.: The Processes of Customer Service. Brink Annetie, Berndt Adele (Eds.), *Customer Relationship Management & Customer Service*. Landsowne: Juta and Co, 2004, str. 66-82.
109. Marušić Mira: *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Informator, 1992. 368 str.
110. Mavondo Felix T: Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers?. *Australian Journal of Management*, Sydney: University of New South Wales, Vol. 25 (2000), 2, str. 223-245.
111. McCrimmon Mitch: *Bottom-up Leadership*. *Executive Development*, Bradford: MCB University Press, Vol. 8 (1995), 5, str. 6-12.
112. Meisinger Susan: *Enhancing Communications -- Ours and Yours*. *HR Magazine*, Alexandria: Society for Human Resource Management, Vol. 48 (2003), 2, str. 10-13.
113. Meyer Anton, Blümelhuber Christian: Relationship Marketing Success Through Investments in Services. Henning-Thurau Thorsten, Hansen Ursula (Eds.), *Relationship marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Berlin: Springer, 2000, str. 107-126.

114. Michaud Laura: Six Keys to True Client Loyalty. Training & Development, Alexandria: American Society for Training & Development, Vol. 54 (2000), 11, str. 16-18.
115. Mitchlitsch Joseph F.: High-Performing, Loyal Employees: the Real Way to Implement Strategy. Strategy & Leadership, Bradford: MCB University Press, Vol. 28 (2000), 6, str. 28-33.
116. Mittal Vikas, Ross William T. Jr., Baldasare Patrick M.: The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol. 62 (1998), 1, str. 33-47.
117. Molineux Patrick: Exploiting CRM: Connecting With Customers. London: Hodder & Stoughton, 2002. 182 str.
118. Morgan Robert E., Katsikeas Constatnine S., Appiah-Adu Kwaku: Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. Journal of Marketing Management, Argyll: Westburn Publishers, Vol. 14 (1998), str. 353-381.
119. Morgan Robert M., Crutchfield Tammy N., Lacey Russell: Patronage and Loyalty Strategies: Understanding the Behavioral and Attitudinal Outcomes of Customer Retention Programs. Henning-Thurau Thorsten, Hansen Ursula (Eds.), Relationship marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Berlin: Springer, 2000, str. 71-88.
120. Murgulets L. et al.: Customer Satisfaction and Retention in Transition Economies. Total Quality Management, London: Carfax Publishing Company, Vol. 12 (2001), 7, str. 1037-1046.
121. Narver John C., Jacobson Robert L., Salter Stanley F.: Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data. Deshpande Rohit (ed.), Developing a Market Orientation. Thousand Oaks: Marketing Science Institute, Sage Publications, 1999, str. 195-216.
122. Narver John C., Slater Stanley F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol.54 (1990), 4, str. 20-36.
123. Ngobo, Paul-Valentin: Decreasing Returns in Customer Loyalty: Does it Really Matter to Delight Customers. Advances in Consumer Research, Duluth: Association for Consumer Research, Vol. 26 (1999), 1, str. 469-476.
124. Nwankwo Sonny: Developing a Customer Orientation. Journal of Consumer Marketing, Bradford: MCB University Press, Vol. 12 (1995), 5, str. 5-15.
125. O'Brien Louise, Jones Charles: Do Rewards Really Create Loyalty?. Reichheld Frederick F. (ed.), The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership. Boston: Harvard Business Review Book, 1996, str. 197-210.
126. Oliva Terence A., Oliver Richard L., MacMillan Ian C.: A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol. 56 (1992), 3, str. 83-96.
127. Oliva Terence A., Oliver Richard L.: The Relationships Among Consumer Satisfaction, Involvement, and Product Performance: A Catastrophe Theory Application. Behavioral Science, Chichester West Sussex: John Wiles & Sons, Vol. 40 (1995), 2, str. 104-133.
128. Oliver Richard L., Linda Gerald: Effect of Satisfaction and Its Antecedents on Consumer Preference and Intention. Advances in Consumer Research, Duluth: Association for Consumer Research, Vol. 8 (1981), 1, str. 88-93.
129. Oliver Richard L.: A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision. Journal of Marketing Research, Chicago: AMA, Vol. 17 (1980), 4, str. 460-469.
130. Oliver Richard L.: Whence Consumer Loyalty. Journal of Marketing, Chicago: AMA, Vol. 63 (1999), Special Issue (October), str. 33-44.

131. Oliver Richard L: Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings. *Journal of Retailing*, New York: New York University, Vol. 57 (1981), 3, str. 25-48.
132. Oliver Richard L: Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response. *Advances in Consumer Research*, Duluth: Association for Consumer Research, Vol. 23 (1996), 1, str. 143-147.
133. Oppermann Martin: Tourism Destination Loyalty. *Journal of Travel Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, Vol. 39 (2000), 1, str. 78-85.
134. Parasuraman A., Grewal Dhruv: The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of Academy of Marketing Science*, Coral Gables: Academy of Marketing Science, Vol. 28 (2000), 1, str. 168-174.
135. Patel Dave: Do More Than Train. *HR Magazine*, Alexandria: Society for Human Resource Management, Vol. 46 (2001), 9, str. 208-211.
136. Peccei Riccardo, Rosenthal Patrice: Front-line Responses to Customer Orientation Programmes: a Theoretical and Empirical Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, London: Routledge, Vol. 11 (2000), 3, str. 562-590.
137. Pelham Alfred M., Wilson David T.: Does Market Orientation for Small Firms Matter?. Deshpande Rohit (ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Marketing Science Institute, Sage Publications, 1999, str. 167-198.
138. Peter Paul, Olson Jerry: *Understanding Consumer Behaviour*. Burr Ridge: Irwin, 1994. 433 str.
139. Pine II Joseph B., Peppers Don, Rogers Martha: Do You Want to Keep Your Customers Forever?. Reichheld Frederick F. (ed.), *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership*. Boston: Harvard Business Review Book, 1996, str. 211-232.
140. Pitta Dennis A, Franzak Frank J., Little Michael W.: Maintaining Positive Returns in the Value and Supply Chain: Applying Tomorrow's Marketing Skills. *Journal of Consumer Marketing*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 21 (2004), 7, str. 510-519.
141. Porter Michael E.: Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, Waretown: Harvard Business School Publication, Vol. 79 (2001), 3, str. 63-78.
142. Powaga, Ken: Make CS Measures Worth the Investment. *Marketing News*, Chicago: AMA, Vol. 36 (2002), 10, str. 17-18
143. Prestoungrange Gordon: Customer Orientation and Motivation: the Key to Effective Learning Organisations. *Journal of Workplace Learning*, Bradford: MCB University Press, Vol. 12 (2000), 3, str. 94-100.
144. Quinn Feargal: *Becoming a Customer-Driven Organization: Three Key Questions*. *Managing Service Quality*, Bradford: MCB University Press, Vol. 6 (1996), 6, str. 6-11.
145. Rafiq Mohammed, Ahmed Pervaiz K.: A Customer-oriented Framework for Empowering Service Employees. *Journal of Services Marketing*, Bradford: MCB University Press, Vol. 12 (1998), 5, str. 379-396.
146. Reichheld Fereideck F, Sasser Earl W. Jr.: Zero Defections: Quality Comes to Services. Sviokla John J., Shapiro Benson P (eds.), *Keeping Customers*. Boston: Harvard Business Review Book, 1990, str. 311-330.
147. Reichheld Frederick F.: Learning From Customer Defections. Reichheld Frederick F. (ed.), *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership*. Boston: Harvard Business Review Book, 1996b, str. 233-256.
148. Reichheld Frederick F.: *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School Press, 2001b. 213 str.
149. Reichheld Frederick F.: Loyalty-based Management. Reichheld Frederick F. (ed.), *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership*. Boston: Harvard Business Review Book, 1996a, str. 3-16.

150. Reichheld Frederick F.: *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 2001a. 322 str.
151. Reinartz Werner J., Kumar V.: *On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing*. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 64 (2000), 4, str. 17-35.
152. Rindfleisch Aric, Moorman Christine: *Interfirm Cooperation and Customer Orientation*. *Journal of Marketing Research*, Chicago: AMA, Vol. 40 (2003), 4, str. 421-437.
153. Rocco, Fedor et al: *Rječnik marketinga*. Rocco, F (ur.). Zagreb: Masmedia, 1993. 585 str.
154. Rojšek Iča: *Zadovoljstvo porabnikov kako ga razumemo in merimo*. Ljubljana: CISEF, oktober 2002, str. 1-20.
155. Roussinov, Dmitri, Zhao, J. Leon: *Text Clustering and Summary Techniques for CRM Message Management*. *The Journal of Enterprise Information Management*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 17 (2004), 6, str. 424-429.
156. Rubin Sunny: *Loyalty Marketing: Creating Incentives Needed to Motivate Agents*. *National Underwriter / Life & Health Financial Services*, Erlanger: National Underwriter Company, Vol. 106 (2002), 40, str. 44-47.
157. Schnaars Steven P.: *Marketing Strategy: A Customer-driven Approach*. New York, Toronto, New York: The Free Press, Maxwell Macmillan Canada, Maxwell Macmillan International, 1991. 319 str.
158. Sewell Carl, Brown Paul B.: *Cutomers For Life: How to Turn that Onetime Buyer into a Lifetime Customer*. New York: Currency, 2002. 209 str.
159. Seybold Patricia B, Marshak Ronni T.: *The Customer Revolution*. London: Random House, 2001. 395 str.
160. Shapiro Benson P.: *What the Hell Is "Market Oriented"*. *Harvard Business Review*, Watertown: Harvard Business School Publication, Vol. 66 (1988), 6, str. 119-125.
161. Shiv Baba, Huber Joel: *The Impact of Anticipating Satisfaction on Consumer Choice*. *Journal of Consumer Research*, Chicago: University of Chicago Press, Vol. 27 (2000), 2, str. 202-217.
162. Shmalensee Diane: *The Crucial Role of Soft Measurement in Quality Improvement*. *Customer Satisfaction: Focus on the Customer - Second Congress on Customer Satisfaction*, Lake Buena Vista, Florida. Chicago: AMA, 1992, str. 129-137.
163. Siguaw Judy A., Brown Gene: *The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes*. *Journal of Marketing Research*, Chicago: AMA, Vol. 31 (1994), 1, str. 106-117.
164. Siguaw Judy A., Diamantopoulos Adamantios: *Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-component Scale*. *Journal of Strategic Marketing*, London: Routledge, Vol. 3 (1995), 3, str. 77-88.
165. Siguaw, Judy A., Simpson, Penny M., Baker, Thomas L.: *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective*. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA; Vol. 62 (1998), 3, str. 99-112.
166. Singh, Jagdip, Sirdeshmukh, Deepak: *Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments*. *Journal of Academy of Marketing Science*, Coral Gables: Academy of Marketing Science, Vol. 28 (2000), 1, str. 150-167.
167. Slater Stanley F., Narver John C.: *Market Oriented is Not Enough: Build a Learning Organization*. Deshpande Rohit (ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Marketing Science Institute, Sage Publications, 1999, str. 237-266.
168. Slater Stanley F., Narver John C.: *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Realtionship?*. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol 58 (1994b), 1, str. 46-55.

169. Slater Stanley F., Narver John C.: Market orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 59 (1995), 2, str. 63-75.
170. Slater Stanley F., Narver John C.: Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, Amsterdam: Elsevier Science, Vol. 37 (1994a), 2, str. 22-28.
171. Slater Stanley F.: Market Orientation at the Beginning of a New Millennium. *Managing Service Quality*. Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 11 (2001), 4, str. 230-233.
172. Spreng Richard A., MacKenzie Scoff B., Olshavsky Richard W.: A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 60 (1996), 3, str. 15-32.
173. Storbacka Kaj, Strandvik Tore, Grönroos Christian: Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford: MCB University Press, Vol. 5 (1994), 5, str. 21-38.
174. Strauss Bernd: Internal Services: Classification and Quality Management. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford: MCB University Press, Vol. 6 (1995), 2, str. 62-78.
175. Sudman Seymour, Blair Edward: *Marketing Research: a Problem-solving Approach*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 737 str.
176. Taylor Craig R.: Focus on Talent. *T + D*, Alexandria: American Society for Training & Development, Vol. 56 (2002), 12, str. 26-31.
177. Taylor Steven A., Baker Thomas L.: An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, New York: New York University, Vol. 70 (1994), 2, str. 163-178.
178. Thakor Anjan V.: *Becoming a Better Value Creator: How to Improve the Company's Bottom Line and Your Own*. San Francisco: Jossey Bass, 2000. 256 str.
179. Vandermerwe Sandra: Customer-minded Growth Through Services. *Managing Service Quality*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 13 (2003), 4, str. 262-266.
180. Vranešević Tihomir: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing, 2000. 354 str.
181. Vu Uyen: Top Firms See Advantage in Employee Satisfaction. *Canadian HR Reporter*, Toronto, Vol. 16 (2003), 2, str. 1-2.
182. Wang Yonggui, Lo Hing-Po: Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competence Building and Leveraging. *Journal of Management Development*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 22 (2003), 6, str. 483-526.
183. Webster Frederick E. Jr.: The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 56 (1992), 4, str. 1-17.
184. Weiser Charles R.: *Championing the Customer*. Reichheld Frederick F. (ed.), *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership*. Boston: Harvard Business Review Book, 1996, str. 189-196.
185. Westbrook Robert A., Oliver Richard L.: The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Chicago: University of Chicago Press, Vol. 18 (1991), 1, str. 84-91.
186. Whiteley Richard: *The Customer Driven Firm: Moving From Talk to Action*. Reading: Addison-Wesley, 1993. 308 str.
187. Wiersema Fred: *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together*. London: Harper Collins Business, 1998. 221 str.
188. Wilson Charles: *Profitable Customers: How to Identify, Develop and Retain Them*. New Delhi: Kogan Page, 1999. 184 str.

189. Xu Yurong et al.: Adopting Customer Relationship Management Technology. *Industrial Management and Data Systems*, Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 102 (2002), 8, str. 442-452.
190. Yamin Shahid, Gunasekaran Angappa: Organisational Quality – a Cognitive Approach to Quality Management. *TQM Magazine*, Bradford: MCB University Press, Vol. 11 (1999), 3, str. 180-187.
191. Yasin Mahmoud M., Wafa Marwan A., Zimmerer Thomas W.: A Profile of Successful US Manufacturers: a Starting Point for Evaluating the Effectiveness of Manufacturing Strategies and Practices. *Industrial Management & Data Systems*, Bradford: MCB University Press, Vol. 95 (1995), 10, str. 8-18.
192. Yovovich B.G.: *New Marketing Imperatives: Innovative Strategies for Today's Marketing Challenges*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1995. 248 str.
193. Zeithaml Valarie A.: Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 52 (1988), 2, str. 2-22.
194. Zelenika Ratko: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet, 3. izmjenjeno i dopunjeno izdanje, 1998. 781 str.
195. Žabkar Vesna: *Modelling Customer Satisfaction for Business Service*. Working papers, Ljubljana: Faculty of Economics, University of Ljubljana, No 33, 1996, str. 1 – 10.

## **PRILOZI**

### **POPIS PRILOGA**

Prilog 1: Činitelji utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika .....	1
Prilog 2: Distribucije negrupiranih podataka za pojedine opisne varijable.....	4
Prilog 3: Scree plot.....	10
Prilog 4: Podaci o rezultatima homogenosti varijance rezultata, analizi varijanci i deskriptivna statistika .....	11
Prilog 5: Rezultati univarijantne analize varijanci između osnovne djelatnosti i broja zaposlenika poduzeća uz istraživanje tržišta kao zavisnu varijablu.....	13



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina .....	4
Tablica 2. Postotak prodaje od novih proizvoda uvedenih u zadnjih 5 godina.....	5
Tablica 3. Postotak prodaje koji dolazi od novih tržišta na koja je ušlo poduzeće u zadnjih 5 godina .....	6
Tablica 4. Postotak zaposlenika koji su sudjelovali u programima osposobljavanja i seminarima tokom prošlih 5 godina .....	7
Tablica 5. Godine starosti poduzeća .....	8
Tablica 6. Postotak prodaje od stalnih kupaca .....	9
Tablica 7. Test homogenosti varijanci kod dimenzija orijentacije prema potrošačima .....	11
Tablica 8. Analiza varijanci kod dimenzija orijentacije prema potrošačima .....	11
Tablica 9. Deskriptivna statistika kod dimenzija orijentacije prema potrošačima prema osnovnoj djelatnosti.....	12
Tablica 10. Test efekata između varijabli .....	13

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Scree plot .....	10
Grafikon 2. Profile plots.....	13

## **PRILOG 1**

### **ČINITELJI UTJECAJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Razlikuju se slijedeći činitelji utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika:

1. činitelji vezani uz radno mjesto
2. činitelji vezani uz odnose u poduzeću
3. činitelji vezani uz mogućnost razvoja pojedinaca.

#### 1. činitelji vezani uz radno mjesto

Radno mjesto zaposlenika tvore uvjeti rada koje menadžment mora osiguravati svojim zaposlenicima te organizacija poduzeća. U tom procesu veliku ulogu imaju menadžeri odnosno njihovo ponašanje i stav prema zaposlenicima. Kroz navedene činitelje omogućava se iskazivanje potencijala zaposlenika te se stvara njihovo zadovoljstvo.

Poduzeće treba delegirati važne zadatke mladim ljudima na početku karijere te im osiguravati zanimljive zadatke i projekte (Jamrog, 2002) jer njihov nedostatak djeluje demotivirajuće pa dugoročno djeluje negativno na njihovo zadovoljstvo poslom. Pri tome im treba osiguravati prikladna i prilagođena sredstva za rad (Leonard, 2000, Kearney, 1994, str. 7) kako bi oni mogli nesmetano obavljati dodijeljene zadatke. Kod dodjeljivanja zadataka potrebno im je osiguravati i sredstva za rad pri čemu menadžment treba utvrditi kriterije prema predanosti izvršavanja zadataka i zaslugama u radu te najboljim zaposlenicima treba osigurati najbolja sredstva (Bonits, 2003). Na taj način zaposlenici su motiviraniji te mogu bolje i kvalitetnije izvršavati posao te to shvaćaju kao nagradu za uloženi trud što pozitivno djeluje na zadovoljstvo. Ostali zaposlenici mogu na taj način vidjeti da se uloženi trud isplati te da postoji pravednost u nagrađivanju.

Uz točno definirano radno mjesto i zaduženja (Larsen, 2002) lakše se otkrivaju oni zaposlenici koji ne izvršavaju radne zadatke. Navedeno omogućava da se mogu zaposlenici koji kvalitetno izvršavaju svoj dio posla prepoznati te im priznati adekvatne zasluge. Također je potrebno dobro isplanirati koje radne zadatke je uključiti u koji posao (Cappelli, 2000, str. 105). Davanjem prednosti i usmjeravanjem na pojedine zaposlenike, čije su sposobnosti važnije za poslovanje poduzeća, te mijenjanjem radnih zadataka koje obuhvaća njihovo radno mjesto djeluje se na njihovo zadovoljstvo ali i zadržavanje u poduzeću. Na taj način se njihovi potencijali zadržavaju u poduzeću, usmjeravaju i bolje iskorištavaju čemu pogoduje i uvođenje informacijske tehnologije u poduzeće (Larsen, 2002) te razvijanje elektronskih transakcija (Casison, 2003). Dakle, omogućavanjem boljih uvjeta rada (Taylor, 2002) i dobrim razmještajem sredstava za rad (Larsen, 2002) bolje se iskorištavaju njihovi potencijali te dolaze do izražaja njihove sposobnosti. Time zaposlenici osjećaju zadovoljstvo što rade u takvom poduzeću pa to zadovoljstvo iskazuju u svom odnosu prema poslu i prema potrošačima. Zato treba uvesti poticaje za iskazivanje željenog ponašanja od strane zaposlenika (Rubin, 2002, Casison, 2003, Cappelli, 2000, str. 104) jer jedino tako će zaposlenici vidjeti da im se njihov rad i trud vrednuje. Na taj način poduzeće si stvara pozitivan imidž u očima zaposlenika, a sama reputacija (Leonard, 2000) govori puno za sebe. Zaposlenici žele u takvom poduzeću raditi te tako poduzeće može privući kvalitetnu radnu snagu koja će mu omogućiti bolje poslovanje.

Organizacijska struktura (Larsen, 2002) također je jedan od važnih činitelja kod poticanja zadovoljstva zaposlenika. Ograničavanje iskazivanja potencijala zaposlenika (Leonard, 2000) povezano je s načelom ovlaštenja. Njegovom primjenom na svim nivoima poduzeća omogućava se brza primjena dobrih i kvalitetnih ideja te sudjelovanje pri donošenju odluka

odnosno iskazivanje mišljenja vezanim ne samo uz njihovo radno mjesto nego i na nivou poduzeća. Potrebno je također da se omogući i potiče komunikacija među zaposlenicima i menadžerima (Garvey, 2003) jer zaposlenici koji su iskusni u svom poslu mogu dati dobre i kvalitetne savjete za poboljšanja samo ih se treba saslušati i omogućiti im da ih iznesu. Potrebno je obratiti pažnju da se ne stvaraju prepreke kod iskazivanja takvog ponašanja zaposlenika (Lewis, 2002) pri čemu veliku ulogu ima upravo ta komunikacija i prenošenje ideja menadžerima. Nadalje, važno je da se i iznesena ideja, ako je zaista dobra, provede u djelo što pozitivno utječe na osjećaj zadovoljstva i pripadanja poduzeću.

## 2. činitelji vezani uz odnose u poduzeću

Na svakom radnom mjestu odnosi među zaposlenicima kao i odnos menadžmenta prema njima u velikoj mjeri utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Stvaranje pozitivnog ozračja u poduzeću pozitivno se odražava na zaposlenike i njihovo zadovoljstvo te se poslovanje poduzeća sve više usmjerava prema zadovoljavanju potreba i želja potrošača i pružanju zadovoljstva.

Stavom menadžmenta može se jako utjecati na same zaposlenike, na njihov stav prema poduzeću te njihov odnos prema poslu. Zato se u poduzeću mora brinuti o odnosu menadžera svih razina prema zaposlenicima. Da bi se to postiglo menadžer svojim ponašanjem i stavom mora ostvariti i određeni nivo povezanosti s zaposlenicima (Taylor, 2002) koji se očituje u iskrenoj brizi i zabrinutosti za zaposlenika (Leonard, 2000) i njegov rad. Može se reći da menadžment vodi računa o potrebama zaposlenika (Vu, 2003) te da se na taj način stvara povjerenje između menadžmenta i zaposlenika (Leonard, 2000, Garvey, 2003, Taylor, 2002). Povjerenje se stvara i prepoznavanjem zaposlenika (Dunham, 2002, Taylor, 2002) u radnoj sredini što utječe na osjećaj da ih se cijeni (Huling, 2002, Galvin, 2003, Lewis, 2002) odnosno da se cijeni i priznaje njihov rad kako od strane kolega tako i od strane menadžmenta.

Kroz komunikaciju (Fox, 2002, Meisiner, 2003, Casison, 2003) u poduzeću brže i efikasnije se rješavaju problemi, postiže se usredotočenost na važnije zadatke (Lewis, 2002) te se oni kvalitetnije izvršavaju. Nadalje, grade se partnerstva te se stvara povjerenje kod zaposlenika što pridonosi osjećaju predanosti i pripadnosti poduzeću (Garvey, 2003, Rubin, 2002, Taylor, 2002). Potrebno je napomenuti da je ponašanje zaposlenika odraz ponašanja menadžera (Cook, Macaulay, 1997, Bontis, 2003). Dakle, ako menadžeri vode računa o zaposlenicima i odnose se prema njima na primjeren način pri čemu se stvaraju veze s zaposlenicima to se očituje u zadovoljstvu zaposlenika što utječe i na zadovoljstvo potrošača a u konačnici i na poslovanje poduzeća.

Radna sredina u kojoj se pojedinci kreću jednako je važna za njihovo zadovoljstvo. Stvaranje pozitivnog ozračja u poduzeću kako od strane menadžera tako i od ostalih zaposlenika poduzeća podjednako je važno. Menadžment mora provoditi i stvoriti kulturu i klimu u poduzeću (Cook, Macaulay, 1997) kojom se djeluje i potiče zadovoljstvo zaposlenika. S time da takvo uvođenje nije lako ni jednostavno jer ponovno definiranje i promjena odnosa u poduzeću zahtjeva spremnost na promjene (Lindgreen, Crawford, 1999) svih razina menadžmenta ali i zaposlenika. Uspostavljanje klime u poduzeću koja djeluje pozitivno na zaposlenike očituje se u njihovom u zadovoljstvu poslom koji rade te ga rade s više entuzijazma i predanosti.

Odabir članova tima također je važan za zadovoljstvo zaposlenika. Naime, članovi tima odnosno dobra radna atmosfera djeluje motivacijski na zaposlenike (Garvey, 2003, Reichheld, Sasser, 1996, str. 140) te oni kvalitetnije i motiviranije rade (Casison, 2003). Također je važno

da se stvaraju društvene veze među zaposlenicima (Cappelli, 2000, str. 109) jer na taj način se djeluje na njihovo zadovoljstvo odnosima u poduzeću jer bolje poznaju jedni druge ali i na njihovo zadržavanje. Zato je potrebno da poduzeće ulaže napore u dobar odabir članova tima jer time preko stvaranja poticajne radne atmosfere (Check-Hanks, 2003, Casison, 2003) te uz radnu okolinu koja je pozitivna (Check-Hanks, 2003, Lewis, 2002) djeluje se pozitivno na produktivnost i zadovoljstvo poslom (Arnett, Laverie, McLane, 2002) te zadovoljstvo u obavljanju svakodnevnih poslova (Leonard, 2000, Garvey, 2003). Navedeno se ostvaruje dobrim odabirom članova tima (Jamrog, 2002) koji su međusobno kompatibilni i u čijoj interakciji dolazi do dijeljenja i prenošenja znanja (Jamrog, 2002) od strane iskusnijih članova tima na nove zaposlenike.

Nadalje, menadžment mora obraćati pažnju na ono što je zaposleniku važno odnosno mora paziti da vodi računa o važnim radnim i životnim pitanjima zaposlenika (Jamrog, 2002) bilo da se radi o važnosti privatnog i obiteljskog života (n.a., 1999), fleksibilnom radnom vremenu (Huling, 2002) ili fleksibilnom radnom mjestu (Casison, 2003, Cappelli, 2000, str. 108) koje se prilagođava mogućnostima zaposlenika. Pri čemu je važna poštenost na poslu (Leonard, 2000, Taylor, 2002, Garvey, 2003) odnosno pošteno i ispravno tretiranje svih zaposlenika od strane menadžera. Navedeno se očituje u priznanju za dio svog slobodnog vremena koje zaposlenici žrtvuju za posao (Galvin, 2003) i osjećaju da se njihov rad cijeni (Mitchlitsch, 2000, str. 31). Važno je shvatiti što donosi zadovoljstvo zaposleniku bilo da se radi o novčanom nadoknadi ili nekom drugom vidu priznanja kako bi mu tako pružili zadovoljstvo.

### 3. činitelji vezani uz mogućnost razvoja pojedinaca

Obrazovanje te razvoj i unaprjeđenje sposobnosti zaposlenika ključni su za napredovanje u poduzeću, opstanak na trgu rada te osjećaj veće vrijednosti što pridonosi njihovom zadovoljstvu. Zato poduzeća čiji menadžment koordinirano navedeno potiče i vrednuje imaju zadovoljnije zaposlenike koji svoje zadovoljstvo aktivno iskazuju u odnosu prema potrošačima.

Dodatno obrazovanje, specijalizacija u određenim segmentima i različiti tečajevi koje poduzeće omogućava i na koje šalje zaposlenike pozitivno utječu na razvoj njihovih sposobnosti za opstanak na trgu (Jamrog, 2002) te na dostavljanje kvalitetnih proizvoda potrošačima (Kearney, 1994, str. 7). Dakle, mogućnost stalne edukacije (Patel, 2001) i osposobljavanja (Arnett, Laverie, McLane, 2002, Mitchlitsch, 2000, str. 30, Peccei, Rosenthal, 2000, str. 571, Slater, Narver, 1994a, str. 23) koja treba biti potaknuta od strane menadžmenta, ali i samih zaposlenika pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo poslom, radnim mjestom i zadacima koje ispunjavaju te se razvija osjećaj da su nešto postigli (Garvey, 2003). Osposobljavanje bi trebalo biti prilagođeno individualnim potrebama i karakteristikama zaposlenika (Baker, Bass, 2003, str. 177) kako bi se njihove sposobnosti koje donose u poduzeće još više potakle i razvile te na taj način pridonijele poduzeću. Pored navedenoga menadžment je potrebno da adekvatno vrednuje dodatne napore zaposlenika u vidu priznanja i mogućnosti napredovanja te ih tako zadržava u poduzeću.

Izazovan posao (Jamrog, 2002) pruža zaposlenicima zadovoljstvo. Zato je potrebno da radni zadaci budu zanimljivi i izazovni za ispunjavanje. Ali menadžment je potrebno da osigurava zaposlenicima rotacije u proizvodnom sustavu kako bi se kroz stalno osposobljavanje za novi posao povećala dinamičnost radnog mjesta. Navedeno u velikoj mjeri ovisi o vrsti i složenosti posla jer se stalnim mijenjanjem može desiti da specijalizacija zaposlenika izgubi na značaju što pak djeluje demotivirajuće i smanjuje njihovo zadovoljstvo.

**PRILOG 2**  
**DISTRIBUCIJE NEGRUPIRANIH PODATAKA ZA POJEDINE OPISNE**  
**VARIJABLE**

Tablica 1. Broj novih proizvoda u zadnjih 5 godina

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Odgovori	0,00	11	9,8	13,3	13,3
	1,00	3	2,7	3,6	16,9
	2,00	5	4,5	6,0	22,9
	3,00	11	9,8	13,3	36,1
	4,00	3	2,7	3,6	39,8
	5,00	9	8,0	10,8	50,6
	6,00	1	0,9	1,2	51,8
	7,00	1	0,9	1,2	53,0
	8,00	3	2,7	3,6	56,6
	10,00	12	10,7	14,5	71,1
	11,00	1	0,9	1,2	72,3
	12,00	1	0,9	1,2	73,5
	15,00	4	3,6	4,8	78,3
	20,00	3	2,7	3,6	81,9
	28,00	1	0,9	1,2	83,1
	30,00	1	0,9	1,2	84,3
	35,00	1	0,9	1,2	85,5
	40,00	1	0,9	1,2	86,7
	50,00	6	5,4	7,2	94,0
	60,00	1	0,9	1,2	95,2
	100,00	2	1,8	2,4	97,6
	150,00	1	0,9	1,2	98,8
	160,00	1	0,9	1,2	100,0
	Ukupno	83	74,1	100,0	
	Nedostaju podaci	29	25,9		
	Ukupno	112	100,0		

Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Tablica 2. Postotak prodaje od novih proizvoda uvedenih u zadnjih 5 godina

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Odgovori	0,00	10	8,9	12,0	12,0
	1,00	3	2,7	3,6	15,7
	2,00	1	0,9	1,2	16,9
	4,00	1	0,9	1,2	18,1
	5,00	3	2,7	3,6	21,7
	8,00	2	1,8	2,4	24,1
	10,00	14	12,5	16,9	41,0
	12,00	1	0,9	1,2	42,2
	15,00	5	4,5	6,0	48,2
	18,00	1	0,9	1,2	49,4
	20,00	5	4,5	6,0	55,4
	25,00	1	0,9	1,2	56,6
	30,00	5	4,5	6,0	62,7
	31,00	1	0,9	1,2	63,9
	33,00	1	0,9	1,2	65,1
	35,00	2	1,8	2,4	67,5
	40,00	3	2,7	3,6	71,1
	50,00	5	4,5	6,0	77,1
	60,00	3	2,7	3,6	80,7
	65,00	1	0,9	1,2	81,9
	70,00	3	2,7	3,6	85,5
	80,00	7	6,3	8,4	94,0
	90,00	2	1,8	2,4	96,4
	100,00	3	2,7	3,6	100,0
	Ukupno	83	74,1	100,0	
Nedostaju podaci		29	25,9		
Ukupno			100,0		

Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Tablica 3. Postotak prodaje koji dolazi od novih tržišta na koja je ušlo poduzeće u zadnjih 5 godina

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Odgovori	0,00	8	7,1	10,1	10,1
	0,50	1	0,9	1,3	11,4
	1,00	1	0,9	1,3	12,7
	2,00	2	1,8	2,5	15,2
	3,00	2	1,8	2,5	17,7
	5,00	7	6,3	8,9	26,6
	6,00	1	0,9	1,3	27,8
	8,00	1	0,9	1,3	29,1
	9,00	1	0,9	1,3	30,4
	10,00	10	8,9	12,7	43,0
	15,00	4	3,6	5,1	48,1
	20,00	8	7,1	10,1	58,2
	25,00	4	3,6	5,1	63,3
	30,00	10	8,9	12,7	75,9
	33,00	1	0,9	1,3	77,2
	35,00	2	1,8	2,5	79,7
	40,00	5	4,5	6,3	86,1
	42,00	1	0,9	1,3	87,3
	50,00	6	5,4	7,6	94,9
	55,00	1	0,9	1,3	96,2
70,00	1	0,9	1,3	97,5	
80,00	2	1,8	2,5	100,0	
Ukupno		79	70,5	100,0	
Nedostaju podaci		33	29,5		
Ukupno			100,0		

Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

Tablica 4. Postotak zaposlenika koji su sudjelovali u programima osposobljavanja i seminarima tokom prošlih 5 godina

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Odgovori	0,00	7	6,3	7,6	7,6
	1,00	6	5,4	6,5	14,1
	1,50	1	0,9	1,1	15,2
	2,00	5	4,5	5,4	20,7
	3,00	1	0,9	1,1	21,7
	4,00	1	0,9	1,1	22,8
	5,00	14	12,5	15,2	38,0
	6,00	2	1,8	2,2	40,2
	8,00	1	0,9	1,1	41,3
	10,00	13	11,6	14,1	55,4
	10,60	1	0,9	1,1	56,5
	12,00	1	0,9	1,1	57,6
	15,00	3	2,7	3,3	60,9
	20,00	10	8,9	10,9	71,7
	25,00	2	1,8	2,2	73,9
	30,00	6	5,4	6,5	80,4
	40,00	6	5,4	6,5	87,0
	50,00	2	1,8	2,2	89,1
	54,00	1	0,9	1,1	90,2
	60,00	2	1,8	2,2	92,4
	75,00	1	0,9	1,1	93,5
	80,00	2	1,8	2,2	95,7
	90,00	2	1,8	2,2	97,8
	100,00	2	1,8	2,2	100,0
	Ukupno	92	82,1	100,0	
	Nedostaju podaci	20	17,9		
	Ukupno		100,0		

Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.



Tablica 5. Godine starosti poduzeća

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Odgovori	9,00	2	1,8	1,8	1,8
	10,00	2	1,8	1,8	3,6
	11,00	3	2,7	2,7	6,4
	12,00	4	3,6	3,6	10,0
	14,00	1	0,9	0,9	10,9
	15,00	2	1,8	1,8	12,7
	17,00	1	0,9	0,9	13,6
	21,00	2	1,8	1,8	15,5
	22,00	1	0,9	0,9	16,4
	23,00	3	2,7	2,7	19,1
	27,00	1	0,9	0,9	20,0
	28,00	1	0,9	0,9	20,9
	29,00	1	0,9	0,9	21,8
	30,00	2	1,8	1,8	23,6
	32,00	1	0,9	0,9	24,5
	33,00	2	1,8	1,8	26,4
	35,00	5	4,5	4,5	30,9
	38,00	1	0,9	0,9	31,8
	39,00	1	0,9	0,9	32,7
	40,00	10	8,9	9,1	41,8
	42,00	1	0,9	0,9	42,7
	43,00	2	1,8	1,8	44,5
	44,00	1	0,9	0,9	45,5
	45,00	2	1,8	1,8	47,3
	46,00	2	1,8	1,8	49,1
	47,00	2	1,8	1,8	50,9
	48,00	1	0,9	0,9	51,8
	49,00	1	0,9	0,9	52,7
	50,00	12	10,7	10,9	63,6
	52,00	3	2,7	2,7	66,4
	53,00	2	1,8	1,8	68,2
	55,00	5	4,5	4,5	72,7
	56,00	4	3,6	3,6	76,4
	57,00	1	0,9	0,9	77,3
	60,00	3	2,7	2,7	80,0
	65,00	1	0,9	0,9	80,9
	69,00	1	0,9	0,9	81,8
	70,00	2	1,8	1,8	83,6
	75,00	3	2,7	2,7	86,4
	78,00	1	0,9	0,9	87,3
80,00	3	2,7	2,7	90,0	
85,00	2	1,8	1,8	91,8	
87,00	1	0,9	0,9	92,7	
99,00	1	0,9	0,9	93,6	
100,00	3	2,7	2,7	96,4	
102,00	1	0,9	0,9	97,3	

Tablica 5. Godine starosti poduzeća (nastavak)

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Odgovori	130,00	1	0,9	0,9	99,1
	143,00	1	0,9	0,9	100,0
	Ukupno	110	98,2	100,0	
Nedostaju podaci		2	1,8		
	Ukupno		100,0		

Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

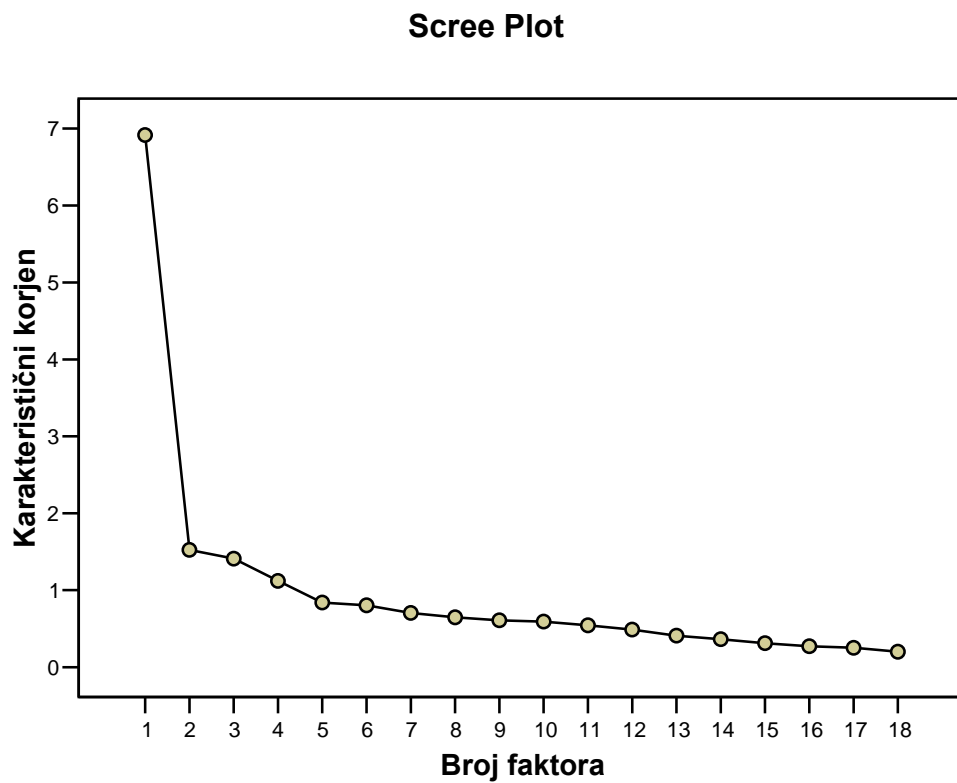
Tablica 6. Postotak prodaje od stalnih kupaca

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Odgovori	8,00	1	0,9	0,9	0,9
	10,00	1	0,9	0,9	1,9
	15,00	1	0,9	0,9	2,8
	17,00	1	0,9	0,9	3,8
	20,00	3	2,7	2,8	6,6
	26,00	1	0,9	0,9	7,5
	30,00	1	0,9	0,9	8,5
	35,00	2	1,8	1,9	10,4
	37,00	1	0,9	0,9	11,3
	40,00	5	4,5	4,7	16,0
	45,00	1	0,9	0,9	17,0
	50,00	4	3,6	3,8	20,8
	60,00	7	6,3	6,6	27,4
	65,00	3	2,7	2,8	30,2
	70,00	13	11,6	12,3	42,5
	75,00	2	1,8	1,9	44,3
	80,00	23	20,5	21,7	66,0
	85,00	2	1,8	1,9	67,9
	90,00	23	20,5	21,7	89,6
	95,00	4	3,6	3,8	93,4
	96,00	1	0,9	0,9	94,3
	100,00	6	5,4	5,7	100,0
	Ukupno	106	94,6	100,0	
Nedostaju podaci		6	5,4		
	Ukupno		100,0		

Izvor: Istraživanje uz projekt 0081008, 2003.

### PRILOG 3 SCREE PLOT

Grafikon 1. Scree plot



Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

**PRILOG 4**  
**PODACI O REZULTATIMA HOMOGENOSTI VARIJANCE REZULTATA,**  
**ANALIZI VARIJANCI I DESKRIPTIVNA STATISTIKA**

Tablica 7. Test homogenosti varijanci kod dimenzija orijentacije prema potrošačima prema osnovnoj djelatnosti

	Levene koeficijent	df1	df2	p
briga o zadovoljstvu potrošača	2,089	1	96	0,152
uočavanje promjena u okruženju	8,642	1	94	0,004
istraživanje tržišta	4,233	1	96	0,042
reakcija poduzeća	,133	1	98	0,716

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Tablica 8. Analiza varijanci kod dimenzija orijentacije prema potrošačima prema osnovnoj djelatnosti

		Zbroj kvadrata	df	Prosječni kvadrat	F	Sig.
briga o zadovoljstvu potrošača	Između skupina	98,571	1	98,571	2,968	0,088
	Unutar skupina	3187,837	96	33,207		
	Ukupno	3286,408	97			
uočavanje promjena u okruženju	Između skupina	21,928	1	21,928	2,856	0,094
	Unutar skupina	721,812	94	7,679		
	Ukupno	743,740	95			
istraživanje tržišta	Između skupina	229,781	1	229,781	10,997	0,001
	Unutar skupina	2005,851	96	20,894		
	Ukupno	2235,633	97			
reakcija poduzeća	Između skupina	10,083	1	10,083	1,177	0,281
	Unutar skupina	839,307	98	8,564		
	Ukupno	849,390	99			

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Tablica 9. Deskriptivna statistika kod dimenzija orijentacije prema potrošačima prema osnovnoj djelatnosti

		N	M	Std. devijacija	Std. greška
briga o zadovoljstvu potrošača	usluge i trgovina	24	22,71	6,571	1,341
	proizvodnja	74	25,04	5,483	0,637
	Ukupno	98	24,47	5,821	0,588
uočavanje promjena u okruženju	usluge i trgovina	25	10,08	3,463	0,693
	proizvodnja	71	11,17	2,490	0,295
	Ukupno	96	10,89	2,798	0,286
istraživanje tržišta	usluge i trgovina	24	13,25	5,487	1,120
	proizvodnja	74	16,81	4,242	0,493
	Ukupno	98	15,94	4,801	0,485
reakcija poduzeća	usluge i trgovina	25	10,64	3,026	0,605
	proizvodnja	75	11,37	2,893	0,334
	Ukupno	100	11,19	2,929	0,293

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

**PRILOG 5**  
**REZULTATI UNIVARIJANTNE ANALIZE VARIJANCI IZMEĐU OSNOVNE**  
**DJELATNOSTI I BROJA ZAPOSLENIKA PODUZEĆA UZ ISTRAŽIVANJE**  
**TRŽIŠTA KAO ZAVISNU VARIJABLU**

Tablica 10. Test efekata između varijabli

Zavisna varijabla: istraživanje tržišta

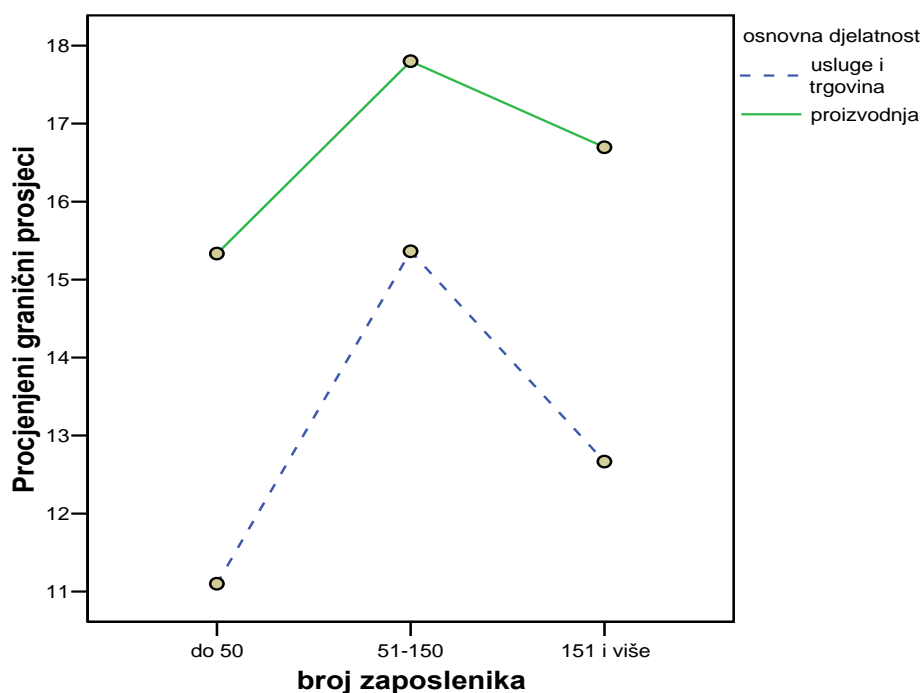
Izvor	Tip III Zbroj kvadrata	df	Prosječni kvadrat	F	p
Korigirani model	380,925(a)	5	76,185	3,747	0,004
Križanje	11968,912	1	11968,912	588,609	0,000
q17a_2	173,152	1	173,152	8,515	0,004
q18a_3	153,832	2	76,916	3,783	0,026
q17a_2 * q18a_3	12,329	2	6,164	0,303	0,739
Greška	1850,415	91	20,334		
Ukupno	26808,000	97			
Korigirano ukupno	2231,340	96			

a.  $R^2 = ,171$  (prilagođeni  $R^2 = ,125$ )  
q17a\_2 = osnovna djelatnost poduzeća  
q18a\_3 = broj zaposlenika

Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

Grafikon 2. Profile plots

**Procjenjeni granični prosjeci za istraživanje tržišta**



Izvor: autorova analiza podataka, 2005.

## ENGLESKO-HRVATSKI RJEČNIK KORIŠTENIH POJMOVA

Business performance	poslovanje poduzeća, poslovni rezultati
Competitive advantage	konkurentska prednost
Cookies	softverski kolačići
Core competencies	ključne sposobnosti
Costs to interface	troškovi suradnje
Customer orientation	orijentacija prema potrošačima
Customization	kastomizacija
Disconformation	razmimoilaženje
Discourse analiza	komunikacijska analiza
Effectivness	učinkovitost
Efficiency	djelotvornost
Empowerment	davanje ovlasti djelatnicima
Exit barriers	prepreke za promjenu
Frontline staff	prodavači
Learning organization	poduzeće koje uči
Lifetime customer value	cijeloživotna vrijednost potrošača
Market intelligence	informacije o tržištu
Market orientation	tržišna orijentacija
Needstates analysis	analiza potrebe-stanja
One-to-one marketing	jedan-na-jedan marketing
Performance	uspješnost, rezultat
Personalization	personalizacija
Preference	preferencija, naklonost
Prospect	interesent
Relationship marketing	upravljanje veza s potrošačima
Retention rate	stopa zadržavanja potrošača
Share of wallet, share of customer	udio u ukupnoj potrošnji koji predstavlja kupnja od poduzeća
Superior value	veća vrijednost
Supporter	podupiratelj
Sustainable competitive advantage	održiva konkurentska prednost
Switching barierrrs	prepreke pri promjeni
Total Quality Management (TQM)	menadžment ukupne kvalitete
Total service provision	ukupna usluga poduzeća
Transaction costs	transakcijski troškovi
Zero defections	minimalna stopa odlaska potrošača