

# POVEZANOST UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA I TRŽIŠNE VRIJEDNOSTI MARKE

## CONNECTION BETWEEN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND BRAND EQUITY

UDK 658.89:658.626

Pregledni članak  
Review

### Mr. sc. Miroslav Mandić

Asistent, Katedra za marketing  
Ekonomski fakultet–Zagreb  
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb  
Tel.: ++385 1 238 3315, Fax: ++385 1 233 5633  
E-mail: mmandic@efzg.hr

### Ključne riječi:

*upravljanje odnosima s klijentima, upravljanje mar-  
kom, tržišna vrijednost marke*

### Keywords:

*Customer relationship management, brand  
management, brand equity*

### SAŽETAK

Upravljanje odnosima s klijentima predstavlja jednu od temeljnih odrednica marketinške filozofije poslovanja. Ono na prvo mjesto stavlja klijenta (kupca) i njegovo zadovoljstvo tako da sve procese unutar poduzeća usmjerava prema klijentu. Temelj upravljanja odnosima s klijentima predstavlja poznavanje klijenata kako bi im poduzeće "isporučivalo" veću vrijednost. Povezanost s klijentima pretpostavlja ispunjavanje potreba klijenata onako kako klijenti to žele, što može biti ključni izvor konkurentske prednosti. S druge strane, ono što klijent često puta primarno povezuje s poduzećem njegove su marke ili pak samo poduzeće promatra kao marku, što ovisi o odabranoj strategiji upravljanja markom. Općenito, pojam upravljanja markom, kao i sam koncept tržišne vrijednosti marke, sve je više zastupljen u današnjem poslovanju. Koncept tržišne vrijednosti marke kao takav ima važnu ulogu jer ona predstavlja najvrijedniju imovinu svjetskih vodećih poduzeća. Glavni cilj rada bio je utvrditi povezanost koncepta upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke, zbog čega je provedeno istraživanje kako bi se dobio uvid u istraživanu problematiku na hrvatskom

### ABSTRACT

Customer relationship management (CRM) is one of the basic and most crucial elements of the marketing philosophy. CRM puts customers and their satisfaction in the centre by pointing all company's activities towards the customer. The main objective of CRM is to get to know the customer as well as possible so as to help a company deliver better, more appropriate and higher added value to the customer. A strong connection with customers is the key to their satisfaction, especially if this connection is established by recognizing customers' needs and it may therefore become one of the crucial competitive advantages. On the other hand, the main link between the company and the customer is its brand, or brands, where the company itself may be recognized as a brand. Generally speaking, it is possible to say that brand management and brand equity are used increasingly in everyday business. The concept of brand equity has a very important role because brand represents one of the most important assets in globally-known companies. The main objective of this paper was to research the connection between CRM and brand

tržištu. Rezultati istraživanja pokazuju da odgovarajuće upravljanje odnosima s klijentima može pomoći poduzeću u stvaranju i održavanju tržišne vrijednosti marke, njenog identiteta, povećanju njene vrijednosti te povećanju zadovoljstva i odanosti klijenata.

equity. The research showed that, if we use it the right way, CRM can be very useful in building brand equity, brand identity, brand value and customer satisfaction/loyalty.

## 1. UVOD

U prošlosti je poslovni svijet izgledao poput starog tradicionalnog kazališta: jednostavna scena, glumci s jasno određenim ulogama, gledatelji (klijenti) plaćaju svoju ulaznicu, sjedaju iza i pasivno gledaju predstavu. U to doba distributeri, dobavljači i općenito poduzeća dobro su razumjeli svoje jasno određene uloge i međusobne odnose. Današnja poslovna scena značajno je izmijenjena i izgleda poput eksperimentalnog kazališta iz šezdesetih i sedamdesetih godina prošloga stoljeća u kojemu svi mogu biti dio predstave.<sup>1</sup> Kao potvrda za ovo može nam poslužiti primjer s hrvatskog maloprodajnog tržišta na kojemu su donedavno trgovci i proizvođači bili samo partneri. U današnje vrijeme trgovci i proizvođači istodobno su i partneri, ali i konkurenti u određenim segmentima u kojima trgovci, primjerice, imaju razvijene vlastite privatne marke. Prije pokušaja objašnjenja spomenutog "transformacijskog fenomena" nameće se potreba u kratkim crtama objasniti osnovu marketinške koncepcije. U samoj osnovi marketinške koncepcije nalaze su potrebe i želje kupaca, klijenata (potrošača). Kako bi se na što bolji način zadovoljile potrebe i želje potrošača, važna uloga u "tradicionalnom marketingu" dana je segmentaciji tržišta. Tako u "masovnom", "tradicionalnom marketingu" segmentacija kupaca prema njihovim potrebama je predstavljala temelj za njihovo zadovoljenje.<sup>2</sup> Upravo prema pojedinim segmentima oblikovani su, prilagođeni i plasirani proizvodi i/ili usluge kako bi se zadovoljile potrebe određene skupine potrošača. Svakako da s navedenim pristupom pojedinačne potrebe potrošača u određenom broju slučajeva nisu mogle biti u potpunosti zadovoljene. U velikoj većini slučajeva objektivne je razloge prije svega moguće pronaći u nepostojanju sustava ili baze podataka koji bi na odgovarajući način sadržavali potrebne podatke o svakom pojedinom kupcu (potrošaču). Nadalje, u tom je vremenu za većinu poduzeća bilo ili preskupo ili nemoguće udovoljiti pojedinačnim potrebama potrošača (kupaca). Zbog pojave sve većeg broja konkurenata koji zadovoljavaju iste ili slične potrebe sve veći broj poduzeća prisiljen je na prilagođavanje svojih proizvoda ili usluga pojedinačnim potrebama potrošača (kupaca). U olakšavanju ovog nimalo lakog zadatka, pomoć je došla

s razvojem tehnologije, i to posebice informatičke, pri čemu je jedan od najsnažnijih utjecaja na poslovanje imao sam Internet. No i tu treba biti vrlo oprezan te uzeti u obzir sve veću izraženu individualnost koju pokazuju klijenti. Značajnija primjena tehnologije u poslovanju, posebice u komuniciranju s klijentima, s njihove strane može biti različito protumačena. Posebice treba biti oprezan ako se radi o zamjeni osobne komunikacije s klijentom s komunikacijom Internetom ili preko pozivnoga centra (engl. *call-center*). U tom slučaju postoji velika opasnost od pada kvalitete komunikacije klijenta s poduzećem. Općenito gledano, možemo reći da današnji proizvođači postaju sve prilagodljiviji pa zbog toga uočavanje i mogućnost zadovoljavanja pojedinačnih potreba potrošača postaje jedna od ključnih dimenzija na kojoj poduzeća grade svoju konkurentsku prednost. Uočljivo je da određeni broj autora pokušava dokazati da se "današnji marketing" kreće u smjeru koji se može nazvati "klijentov (kupčev, potrošačev) koncept". Ono što se pod tim pojmom želi reći zapravo je naglašavanje pojedinačnih potreba kupaca tako da sve marketinške aktivnosti moraju biti povezane kako bi pojedinačni kupac (klijent) bio u središtu svih analiza i akcija.<sup>3</sup> Navedenom ide u prilog i nadopunjena definicija marketinga Američkog marketinškog udruženja (AMA) iz 2004. godine koja glasi:<sup>4</sup>

Marketing je organizacijska funkcija i niz procesa stvaranja, komuniciranja i isporučivanja vrijednosti kupcima te upravljanja odnosa s kupcima, a u korist organizacije i njenih interesnih skupina.

Marketing je moguće promatrati i kao filozofiju poslovanja. Naravno, postoje brojne definicije marketinga, a u navedenoj je vidljiv naglasak na pojedinačnom odnosu s kupcima (klijentima).

Osnovni ciljevi rada jesu sagledavanje svih navedenih procesa, a osim toga i utvrđivanje razvoja koncepta upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti uz istraživanje postojanja povezanosti između tih dvaju koncepta.

Razlozi izbora obrađenog područja očituju se u činjenici da upravljanje odnosima s klijentima predstavlja jednu od temeljnih odrednica marketinške

filozofije poslovanja zato što na prvo mjesto stavlja klijenta (kupca) i njegovo zadovoljstvo tako da sve procese unutar poduzeća usmjerava prema klijentu. Temelj upravljanja odnosima s klijentima predstavlja poznavanje klijenata kako bi im poduzeće "isporučilo" veću vrijednost. Povezanost s klijentima pretpostavlja ispunjavanje potreba klijenata u skladu s njihovim željama, što može biti ključni izvor konkurentske prednosti. S druge strane, ono što klijent često puta primarno povezuje s poduzećem njegove su marke ili samo poduzeće promatra kao marku, što ovisi o odabranoj strategiji upravljanja markom. Navedeno upućuje na osnovni interes istraživanja i utvrđivanja povezanosti spomenutih koncepata.

## 2. RAZVOJ UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA

Glavni poslovni trendovi poput deregulacije, globalizacije, tehnološkog razvoja i rastućeg značaja Interneta izmijenili su pravila igre koja poduzeća moraju prihvatiti da bi opstala u današnjem visokokonkurentnom okruženju. U posljednje vrijeme mnogi teoretičari i poslovni stručnjaci govore o nužnosti povezivanja, umrežavanja i neophodnosti suradnje među poduzećima. Istodobno mnogi menadžeri zaboravljaju na "element" koji je imao najveći i najsnažniji utjecaj na promjenu (poslovnih) pravila igre, a to je potrošač (kupac, klijent).<sup>5</sup>

Poduzeća koja ostvaruju prednost u odnosu na svoje konkurente spoznala su važnost dobrog poznavanja klijenata i obostrane suradnje u kojoj klijenti postaju partneri i pomažu poduzeću u stvaranju dodatne vrijednosti. Pristup koji omogućava navedeni partnerski odnos, a koji se sve više koristi u današnjem poslovanju, naziva se upravljanje odnosima s klijentima. Engleski izraz koji se krije iza navedenog prijevoda jest Customer Relationship Management (CRM). Neki autori Customer Relationship Management poistovjećuju s Customer Relationship Marketingom i Relationship Marketingom, dok istodobno neki od njih razlikuju navedene pojmove. Primjerice, Best<sup>6</sup> smatra da je Customer Relationship Management viša razina Customer Relationship Marketing programa

uz pomoć kojega se pokušava izgraditi "jedan na jedan" odnos s određenim kupcem, i to samo onda kada i poduzeće i kupac smatraju da je vrijednost koja bi proizašla iz navedenog odnosa dovoljno velika da se isplati uložiti sve napore za postizanje navedene razine. Istodobno Temporal i Trott<sup>7</sup> smatraju prihvatljivim korištenje termina Customer Relationship Management i Customer Relationship Marketing, ali ne i Relationship Marketing. Prema navedenim autorima, korištenje termina Relationship Marketing neprihvatljivo je zbog toga što se iza njega često kriju klasični programi odanosti ("frequent flyer programi" i sl.) koji, prema njima, ne sadržavaju oživotvoren pravi sustav upravljanja odnosima s klijentima. Tako Temporal i Trott upravljanje odnosima s klijentima definiraju<sup>8</sup> kao svaki oblik suradnje koji omogućava da se sa svakim klijentom pojedinačno stvori klasična win-win situacija, u kojoj poduzeće svakodnevno svakom klijentu daje dodatnu vrijednost, a oni su zauzvrat odani poduzeću.

Brojne su definicije upravljanja odnosima s klijentima, od kojih neke stavljaju težište na informatičku tehnologiju i na taj način gube iz vida sam koncept, te u prvi plan stavljaju elemente koji predstavljaju potporu u oživotvorenju upravljanja odnosima s klijentima. Ono što je zajedničko svim tim definicijama jest da upravljanje odnosima s klijentima vide kao automatizaciju horizontalno integriranih poslovnih procesa koji uključuju dijelove poduzeća u izravnom odnosu s klijentima (marketing, prodaja, usluge i službe podrške) koristeći pri tome različite međusobno povezane kanale.<sup>9</sup> Ovdje tehnologija ima ulogu omogućiti klijentu i zaposlenicima različitih odjela poduzeća povezivanje Internetom, telefonom ili vezu "licem u lice". S tehnološke strane gledano, možemo uočiti da u navedenom slučaju Internet može na određeni način zamijeniti ljude, dok se kod telefona i osobnog kontakta "licem u lice" tehnologija javlja isključivo u obliku podrške koja treba pomoći zaposlenicima da klijentu omoguće što je moguće bolje rješavanje njegovog problema. Na oprez nas mogu dodatno potaknuti riječi Ralpa Larsena, generalnog direktora Johnson & Johnsona, koji je rekao sljedeće: "Najčešći spektakularni bankroti događaju se kada donositelji odluka prepuštaju odlučivanje informatičarima ili vanjskim savjetnicima izbjegavajući tako bit stvari. Informatičari i/ili savjetnici

nikad uspješno ne upravljaju projektima. Oni im mogu dati samo potporu.”<sup>10</sup>

S druge strane, moguće je pronaći veliki broj definicija upravljanja odnosima s klijentima koje uopće ne spominju informatičku tehnologiju. Zajedničko im je da upravljanje odnosima s klijentima vide kao proces koji obuhvaća sve vidove identifikacije klijenata, prikupljanje podataka o njima, izgradnju što je moguće boljeg odnosa s klijentom i stvaranje i oblikovanje percepcije o poduzeću i proizvodima te uslugama koje ono nudi. Kod definicija koje pripadaju ovoj skupini može se reći da se velik značaj polaže na samo upoznavanje klijenta, a ne na samo sklapanje određenog posla, odnosno prodaje proizvoda ili usluge. Težište se stavlja na odnos koji bi trebao omogućiti duži period suradnje u kojemu su odnosi daleko dublji od samog procesa klasične kupnje. U tom odnosu poduzeće želi da ga klijent upozna u cijelosti i da se ne zadrži samo na jednom proizvodu ili usluzi, dok ono želi klijenta upoznati ne samo kao kupca nego kao cjelovitu osobu. Dio autora ide još dalje i uvodi pojam “vrijednost klijenta” kao ključan za upravljanje odnosima s klijentima. Iz te perspektive upravljanje odnosima s klijentima definira se kao analiziranje i obrada marketinških baza podataka, koje će uz pomoć komunikacijskih tehnologija odrediti korporacijsku praksu i metode, a one će maksimizirati vrijednost svakog pojedinog klijenta tijekom njegova života.<sup>11</sup>

U literaturi je isto tako moguće pronaći definicije upravljanja odnosima s klijentima koje objedinjuju elemente iz prethodno navedenih skupina. Iz te skupine na upravljanje odnosima s klijentima gleda se kao na poslovnu strategiju koja uz pomoć informatičke tehnologije poboljšava profitabilnost, prihode i zadovoljstvo klijenata usmjeravajući se na odabrane segmente, njihovo ponašanje te, oživotvorenjem “klijentocentričnog procesa”, kontinuirano unapređuje (povećava) zadovoljstvo klijenata.<sup>12</sup> Možemo uočiti da ovdje poduzeće ima dva cilja. S jedne strane povećanje zadovoljstva klijenata, a s druge povećanje prihoda i profita. Da bi se postigla oba cilja, prijeko je potrebno zajedničko djelovanje zaposlenika i tehnologije koja im je na raspolaganju. Potrebno je izgraditi sustav koji će omogućiti stvaranje i izgradnju dugoročnog odnosa između poduzeća i klijenta.

Kao zaključak nameće se gledište da je upravljanje odnosima s klijentima poslovna strategija koja utječe na organizaciju u cjelini uključujući sve njene dijelove, poput marketinga, odjela za informatiku, distribucije, financija, proizvodnje i razvoja, ljudskih potencijala, menadžmenta itd.<sup>13</sup> Gledano sa strateške razine na upravljanje odnosima s klijentima, može se reći da se radi o strateškom procesu identifikacije (selekcije) klijenata koje poduzeće može na najprofitabilniji način opslužiti stvarajući interakciju između sebe i selektiranih klijenata radi poboljšanja trenutne i buduće vrijednosti klijenata za poduzeće.<sup>14</sup> Ključni elementi navedene definicije su:

- strateški proces
- identifikacija (selekcija)
- interakcija
- klijenti
- trenutna i buduća vrijednost klijenta

### 3. UPRAVLJANJE MARKOM

U kasnim osamdesetim godinama prošloga stoljeća upravljanje markom kao koncept je doživjelo svoj vrhunac. Zapravo ne postoji djelatnost koja nije upoznata s važnošću elemenata poput poznatosti marke, doživljene kvalitete, odanosti klijenata, koji se najčešće povezuju s upravljanjem markom. Velik broj najuspješnijih poduzeća na navedenim elementima temelji svoje konkurentske prednosti. Brojni su elementi utjecali na razvoj marki kakvim ih vidimo i doživljavamo danas. Promatrano iz financijskog kuta, u današnje vrijeme najuspješnije marke za poduzeća ujedno predstavljaju najveću vrijednost koja se izražava kao neopipljiva imovina.

Za razvoj marke može se reći da je na određeni način kroz povijest predstavljala odraz svoga vremena. Primjerice, u SAD-u privatne su marke u stopu pratile stopu nezaposlenosti. S porastom broja nezaposlenih, rastao je i udio privatnih maraka na tržištu i obratno.<sup>15</sup> Razvoj marke i uloga koju ima danas vidljiva je i u poziciji koju marke ima u odnosu na ukupnu poslovnu strategiju poduzeća, što pokazuje Prikaz 1.

**Prikaz 1:** Povezanost upravljanja markom s poslovnom strategijom poduzeća u 21. st.



Izvor: Prilagođeno prema Temporal, P.: *Advanced Brand Management; From Vision to Valuation*, John Wiley & Sons (Asia) Pre Ltd, Singapore, 2002., str. 7.

Marku je moguće promatrati s različitih gledišta. Gledano sa strane onoga koji pruža, ona je obećanje klijentu da će mu se pružiti nešto jedinstveno u usporedbi s onim što pružaju drugi konkurentski proizvodi.<sup>16</sup> Promatrano klijentovim očima, marka je jamstvo da će se dobiti upravo ono što pruža onaj koji obećava. Kao takva, kupnja marke za klijenta predstavlja smanjenje rizika koji se javlja pri kupnji proizvoda ili usluge.<sup>17</sup> U današnje vrijeme upravljanje markama postaje toliko snažno da je sve rjeđe moguće pronaći proizvode koji nisu pridijeljeni nekoj marki.<sup>18</sup> Primjerice, još nedavno proizvod poput soli bilo je nezamislivo označavati markom. Danas to postaje svakodnevna pojava. Bez obzira na vremenski nastanak, osnova svake strategije marke jest:<sup>19</sup>

- diferencijacija i
- dodana vrijednost

Marka je svakako daleko više od naziva, znaka ili simbola. Njezina prava vrijednost leži u odnosu i povezanosti s klijentom. Kada se govori o povezanosti, najčešće se misli na emocionalnu povezanost određenoga klijenta s markom. To je ono što čini važnu razliku u svijesti potrošača koja se često objašnjava pojmom percepcija.

Kao elemente identiteta marke moguće je navesti sve ono što služi prepoznavanju i njezinom razlikovanju od drugih maraka.<sup>20</sup> Najčešći elementi su:<sup>21</sup>

- naziv marke
- logo-simbol-znak
- lik
- slogan
- *jingle*
- pakiranje

Markom nije lako upravljati. Za poduzeće to je znatno složeniji zadatak od same izgradnje i održavanja njena imidža. Poteškoće u upravljanju markama u tome su što klijenti mišljenje o marki temelje na bivšim iskustvima koja su imali s poduzećem. Složenost upravljanja markom leži u upravljanju svakim kontaktom klijenta i marke.

Posebno važnu ulogu u uspješnom upravljanju markom ima koncept vrijednosti marke. Moguće ju je promatrati kao podsjetnik na ponudu poduzeća te kao emocionalnu vezu koja se kroz marku može uspostaviti između klijenta i poduzeća. U osnovi na vrijednost marke gleda se kao na dodanu vrijednost koju proizvod ili usluga postižu zbog dodijeljene im marke.<sup>22</sup> Uz vrijednost marke najčešće se vezuju i pojmovi poput tržišne i financijske vrijednosti marke. U svakodnevnom životu moguće je zamijetiti nerazlikovanje pojmova financijska vrijednost marke (eng. brand value) i tržišne vrijednosti marke (eng. brand equity).<sup>23</sup> Pojam **“brand value”** trebao bi označavati trenutnu financijsku vrijednost marke, a pojam **“brand equity”** opisna obilježja marke poput simbola, imidža i asocijacija koje kupac veže uz marku (tržišnu vrijednost marke). Tako bi pojam tržišne vrijednosti marke (engl. brand equity) bio više vezan uz subjektivni doživljaj kupca (potrošača) ili uz neopipljivi pogled kupca (potrošača) na marku. Tržišna vrijednost marke može biti shvaćena i na način prema kojem ona dodaje vrijednost proizvodu ili usluzi. Navedena dodana vrijednost u izravnom je odnosu s klijentovim razmišljanjima i osjećajima koje on vezuje uz marku, a povezana je i s cijenama, tržišnim udjelom i profitabilnošću koju marka ima za poduzeće. Tržišna vrijednost marke može biti shvaćena kao vrijedna neopipljiva imovina koja ima psihološku i financijsku

vrijednost za poduzeće.<sup>24</sup> No isto tako ju je potrebno razlikovati od evaluacije marke (engl. brand valuation), čiji je zadatak procjena ukupne financijske vrijednosti marke.<sup>25</sup>

Jedan od glavnih ciljeva današnjih poduzeća jest stvaranje snažne marke kojoj će klijenti biti vjerni i odani u što je moguće dužem vremenskom razdoblju. Pri izgradnji takve marke najčešće se uzimaju u obzir sljedeći parametri:<sup>26</sup>

- poznatost
- doživljena kvaliteta
- asocijacije vezane uz marku
- odanost

## 4. ISTRAŽIVANJE

Cilj rada bio je definirati pojam upravljanja odnosima s klijentima i pojam tržišne vrijednosti te istražiti postoji li povezanost između tih dvaju koncepata. Pregled sekundarnih izvora podataka pokazao je da upravljanje markama kao koncept u svojoj srži sadrži tržišnu vrijednost marke. S druge strane, upravljanje odnosima s klijentima trenutno doživljava svoj procvat, što je bio dodatni izazov u izradi rada.

Pregled sekundarnih izvora podataka pokazuje da upravljanje odnosima s klijentima može biti od velike pomoći u izgradnji marke. Njegovo djelovanje utječe na izgradnju i tržišne i financijske vrijednosti marke. U pojedinačnom pristupu, koji je ostvariv i moguć kroz dobro oživotvorenje upravljanja odnosima s klijentima, moguće je napraviti značajan napredak na područjima kao što su doživljena kvaliteta, zadovoljstvo i odanost, doživljena osobnost koju marka može imati, stvaranje vodeće marke i njena popularnost. Ako dođe do pozitivnih pomaka u navedenim područjima, otvara se mogućnost da marka vrlo lako formira svoju cijenu iznad cijena konkurencije ili da jednostavno prijeđe iz niže ili srednje u višu cjenovnu kategoriju, a da je klijenti i dalje jednako prihvaćaju. Pravilnom primjenom upravljanja odnosima s klijentima ostvarit će se ona važna prednost koja se ogleda u različitosti, odnosno

u diferencijaciji koja može omogućiti rast tržišnog udjela te financijske i tržišne vrijednosti marke. Ovo su samo neke od prednosti koje upravljanje odnosima s klijentima može pružiti u izgradnji tržišne i financijske vrijednosti marke, što je potvrdilo i provedeno istraživanje koje se donosi u nastavku.

### 4.1. Metode prikupljanja i izvori podataka

U radu su korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. U svrhu prikupljanja sekundarnih podataka provedeno je istraživanje za stolom, a radi prikupljanja primarnih podataka terensko istraživanje.

Osnovni izvori sekundarnih podataka uključivali su inozemnu i domaću stručnu literaturu: knjige, znanstvene časopise iz marketinga, specijalizirane poslovne časopise, poslovne podatke poduzeća, baze podataka te Internet.

Primarni podaci prikupljeni su izviđajnim i opisnim istraživanjem. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik. Ispitivanje je provedeno elektroničkom poštom na prigodnom uzorku namjerno odabranih poznavatelja (eksperata), odnosno menadžera koji se bave upravljanjem markama i/ili upravljanjem odnosima s klijentima. Korišten je uzorak poznavatelja jer stručnjaci odabrani u uzorak imaju najviše iskustva i znanja o predmetu istraživanja. Upitnik je poslan na adrese 214 menadžera koji se bave upravljanjem markama i/ili upravljanjem odnosima s klijentima, od kojih je na sudjelovanje u istraživanju pristalo njih 70, što čini stopu povrata od 32,71%. Navedena stopa za provedeni način istraživanja predstavlja dobar rezultat jer se u sličnim istraživanjima prosječna stopa povrata kreće oko 15%.

### 4.2. Hipoteze rada

Polazne hipoteze rada su:



- H1 Sustavno upravljanje odnosima s klijentima može imati značajan utjecaj na tržišnu vrijednost marke povećanjem zadovoljstva i odanosti klijenata.
- H2 Poduzeća u Republici Hrvatskoj koja imaju uspješne marke sustavno prate tržišnu vrijednost maraka.
- H3 Poduzeća u Republici Hrvatskoj s uspješnim markama imaju uspostavljen sustav za upravljanje odnosima s klijentima.
- H4 Poduzeća u Republici Hrvatskoj s uspješnim markama na određeni način koriste upravljanje odnosima s klijentima za izgradnju i praćenje tržišne vrijednosti svojih marki.

### 4.3. Rezultati istraživanja

Poveznica između upravljanja odnosima s klijentima i općenito marke najbolje se može vidjeti kroz elemente koji imaju značajan utjecaj na izgradnju marke, a vezani su za strategiju upravljanja odnosima s klijentima.<sup>27</sup>

- marke predstavljaju splet odnosa i veza
- marke predstavljaju skup iskustava
- marke su vrlo osobne
- marke pobuđuju emocije
- marke žive i razvijaju se
- marke komuniciraju
- marke stvaraju vrijednost i odanost
- marke iznad svega dodaju znak prijateljstva i ljubavi.

Provedeno istraživanje pokazuje da poduzeća koja djeluju na području Republike Hrvatske još uvijek nisu spoznala vrijednost i važnost strategije upravljanja odnosima s klijentima. Naime, iz Tablice 1 vidljivo je da većina poduzeća nema oživotvoren strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima. Gospodarski subjekti trebali bi što je prije moguće shvatiti da strategija upravljanja odnosima s klijentima postaje strateški imperativ za poduzeća koja djeluju u bilo kojem poslovnom sektoru.

**Tablica 1:** Postojanje oživotvorenog strateškog sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM-a)

Oživotvoren strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima (CRM)	Ukupno
Da	21
Ne	49
Ukupno	70

Izvor: Istraživanje

Zanimljive podatke daje dio istraživanja koji je usmjeren na poduzeća koja imaju oživotvoren strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima (njih 21). Od spomenutih je poduzeća zatraženo da navedu osnovne značajke strategije upravljanja odnosima s klijentima koju koriste i na koji način funkcionira upravljanje odnosima s klijentima unutar njihova poduzeća.

Analiza otvorenih odgovora daje zanimljive rezultate iz kojih je vidljivo da prema provedenom istraživanju određeni broj poduzeća upravljanje odnosima s klijentima vidi kao platformu napravljenu specijalno za potrebe poduzeća, a koja služi za bilježenje svih njihovih kontakata s klijentom u bilo kojem segmentu, kao mogućnost definiranja vrste i segmenta kontakata, kao i povijest interakcije sa svakim klijentom posebice. Marketinški odjel spomenuti sustav koristi za svoje akcije, promocije, za izravnu komunikaciju s klijentima i poslovnim partnerima, te za praćenje odaziva po promotivnim kampanjama. Promotivne aktivnosti provode se tako da se klijentima izravno dostavljaju posebne ponude, a odaziv se prati prema povratnim pozivima ili e-mailovima. Prodaja upravljanje odnosima s klijentima koristi kao sustav za interakciju, povijest kontakata i razvoj, ali i bilježenje svih "događaja" koji mogu dati bolju sliku o kupcima u nekim budućim odlukama. Upravljanje odnosima s klijentima na vrlo jasan i jednostavan način na kraju samostalno (proizvoljno) određenog razdoblja daje rezultate po različitim pokazateljima, koje mu zadaje svaki korisnik sustava ako to želi. Mnoga poduzeća upravljanje odnosima s klijentima koriste kao dobar sustav podrške klijentima, koji bilježi sve relevantne kontakte koji se mogu koristiti kao orijentir za buduća kretanja prodaje. Neka od njih spoznala su prednosti



upravljanja odnosima s klijentima i u unutarnjoj (internoj) komunikaciji na razini poduzeća. Kada se govori o uporabi upravljanja odnosima s klijentima kao internom komunikacijskom sredstvu, većina poduzeća ga koristi u komunikaciji s prodajnim osobljem. Odjel financija upravljanje odnosima s klijentima prema provedenom istraživanju koristi kao izvor podataka o klijentima, pri čemu se najviše koriste osnovni podaci o klijentima (poput adresara), dok se za sada u odjelu financija manje koriste mogućnosti praćenja ukupne interakcije s klijentom. U okviru financija sve je češća primjena pregleda različitih financijskih elemenata po klijentima. Osim spomenutih odjela, dio odgovora uključio je i primjenu upravljanja odnosima s klijentima od strane različitih razina menadžera. Ohrabrujući je podatak da rezultati pokazuju da vrhovni i srednji menadžment upravljanje odnosima s klijentima koristi pri odlučivanju, za pripremu sastanaka s klijentima, za statističke podatke za godišnja izvješća i praćenje aktivnosti na terenu. Sve češću uporabu sustava za upravljanje odnosima s klijentima od strane različitih razina menadžera moguće je objasniti uz pomoć dobivenih podataka koji pokazuju da menadžeri upravljanje odnosima s klijentima vide kao vrlo praktičan alat koji im daje različite mogućnosti jednostavnih, sažetih i brzih pregleda i uvida u podatke.

Među ostalim odgovorima moguće je kao zajedničke izdvojiti da se na upravljanje odnosima s klijentima gleda kao na izvrstan način praćenja kontakta s pojedinim klijentima ili grupom klijenata te kao mogućnost dobivanja velikog broja korisnih podataka u vrlo kratkom vremenu. Upravljanje odnosima s klijentima pomaže u postizanju strateških ciljeva organizacije, odnosno njene vizije i ima izravne učinke na zadovoljstvo klijenata. Pomaže u lakšem praćenju klijenata, a jedna od mogućnosti je da prodajni predstavnici imaju mogućnost upisivanja zapažanja o klijentima i aktivnosti s klijentima, što može znatno olakšati samo izvještavanje. Na upravljanje odnosima s klijentima gleda se i kao na specijalizirani odjel koji vodi sustav narudžbi klijenata, rabata, specijalnih uvjeta prema pojedinom kupcu, analiza plaćanja, blokiranje narudžbi u slučaju neplaćanja itd. Dio poduzeća smatra da se radi o sustavu koji omogućava upravljanje proizvodom u svim domenama, od proizvodnje

do prodaje i praćenje sustava prodaje/kupnje te zadovoljstva klijenata. Određeni broj poduzeća izdvajao je samo jedan dio upravljanja odnosima s klijentima (operativni dio) tako da rezultati vezani za njih ponajprije govore o njihovoj primjeni putem potrošačkog telefona kojim dobivaju informacije o zadovoljstvu potrošača njihovim proizvodima. Informacije ili reklamacije proslijeđuju se u "category" timove koji stupaju u kontakt s potrošačima.

Nadalje, rezultati govore da se zapravo radi o sustavnom pregledu baza naplate, evidencija po korisniku, honoriranju veće potrošnje kroz bonuse/popuste, organizaciji promotivnih akcija ukoliko potrošnja za određeni segment padne i sl. Drugi pak na upravljanje odnosima s klijentima gledaju kao na sredstvo i način zadržavanja korisnika koji pomaže u povećanju zadovoljstva i sprječavanju odljeva korisnika. Daljnji rezultati govore da analizira kupce i njihove potrebe, učinkovito segmentira i "targetira" kupce te prilagođava proizvode i usluge potrebama kupaca. Dobiveni podaci pokazuju da se radi o upravljanju procesima prodaje, mjerenju i pomoći u izradi izvješća o aktivnostima prodaje, komunikacije s kupcima, pomoći u automatizaciji postupaka prodaje, značajnom utjecaju na profitabilnost kupca, planovima za kupce, personalizaciji odnosa s klijentom, prilagodbi svakom klijentu i njegovu formatu funkcioniranja. Davanje osnovnih informacija i odgovaranje na upite klijenata, unošenje podataka o klijentima u sustav te vođenje baze kupaca, primanje narudžbi i briga o isporuci robe, izdavanje računa, evidentiranje i praćenje dugovanja. Rezultati govore da upravljanje odnosima s klijentima u dijelu poduzeća funkcionira tako da vodi računa o zaprimanju narudžbi, odnosu s klijentima, zaprimanju pritužbi i praćenju isporuka.

Iako je upravljanje odnosima s klijentima "zajamčena" svjetla budućnost, jedna od njegovih najosjetljivijih faza jest oživotvorenje. Upravljanje odnosima s klijentima sve više postaje fraza iza koje se podrazumijeva uspjeh što, naravno, nije točno.<sup>28</sup>

Poduzeća pri uvođenju gledaju samo pozitivne stvari i smatraju da je kupnjom računalnog programa sve riješeno. Dio njih ne shvaća da upravljanje odnosima s

klijentima ne treba shvatiti kao cilj, nego kao putovanje koje nas može odvesti do željenog odredišta samo ukoliko svi dijelovi poduzeća i svi zaposlenici zajedno surađuju i rade na dobrobit klijenata.

Na pitanje o mjeranju tržišne vrijednosti marke 54 ispitanika je odgovorilo da mjeri tržišnu vrijednost marke. O samoj učestalosti mjerenja (kontinuirano ili povremeno) tržišne vrijednosti marke moguće je doznati više iz Tablice 2.

**Tablica 2:** Učestalost mjerenja tržišne vrijednosti marke

Mjerite li tržišnu vrijednost maraka koje se nalaze u ponudi vašeg poduzeća	Ukupno
Da, kontinuirano	31
Da, povremeno	23
Ne, ne mjerimo	16
Ukupno	70

Izvor: Istraživanje

Tablica 3 donosi rezultate o stavu ispitanika glede utjecaja upravljanja odnosima s klijentima na tržišnu vrijednost marke povećanjem zadovoljstva i odanosti klijenata, iz čega je vidljivo da 64 ispitanika smatraju da upravljanje odnosima s klijentima ima značajan utjecaj na tržišnu vrijednost marke.

**Tablica 3:** Povezanost utjecaja CRM-a na tržišnu vrijednost marke

Upravljanje odnosima s klijentima (CRM) može imati značajan utjecaj na tržišnu vrijednost marke povećanjem zadovoljstva i odanosti klijenata	Ukupno
Da	64
Ne	3
Bez odgovora	3
Ukupno	70

Izvor: Istraživanje

Dodatnu potvrdu navedenog moguće je pronaći u dubljoj analizi otvorenih odgovora, odnosno proučavanjem odgovora ispitanika vezanih za pitanje o "utjecaju upravljanja odnosima s klijentima na tržišnu vrijednost marke povećanjem zadovoljstva i odanosti klijenata". Većina ispitanika smatra da postoje brojni razlozi koji idu u prilog navedenoj tvrdnji.

Dodatna potvrda prethodno iznesenim rezultatima vidljiva je u Tablici 4 prema kojoj većina ispitanika (njih 65) smatra da upravljanje odnosima s klijentima (CRM) može koristiti u izgradnji i praćenju tržišne vrijednosti marke.

**Tablica 4:** Značaj CRM-a u izgradnji i praćenju tržišne vrijednosti marke

Upravljanje odnosima s klijentima (CRM) može koristiti u izgradnji i praćenju tržišne vrijednosti marke	Ukupno
Da	65
Ne	2
Bez odgovora	3
Ukupno	70

Izvor: Istraživanje

Na temelju provedenog istraživanja moguće je zaključiti sljedeće:

H1 Sustavno upravljanje odnosima s klijentima može imati značajan utjecaj na tržišnu vrijednost marke povećanjem zadovoljstva i odanosti klijenata – **Hipoteza je potvrđena**, što je vidljivo iz prikazanih rezultata u Tablici 3 koji pokazuju da 64 ispitanika smatraju da upravljanje odnosima s klijentima može imati značajan utjecaj na tržišnu vrijednost marke kroz povećanje zadovoljstva i odanosti klijenata.

H2 Poduzeća u Republici Hrvatskoj koja imaju uspješne marke sustavno prate tržišnu vrijednost maraka – **Hipoteza je potvrđena**, što pokazuju rezultati prikazani u Tablici 2 koji govore o tome da 31 ispitanik kontinuirano mjeri tržišnu vrijednost maraka, 23 povremeno, dok njih 26 ne mjeri tržišnu vrijednost maraka.

H3 Poduzeća u Republici Hrvatskoj s uspješnim markama imaju uspostavljen sustav za upravljanje odnosima s klijentima – **Hipoteza nije potvrđena** jer rezultati prikazani u Tablici 1 pokazuju da većina ispitanika (njih 49) nema oživotvoren strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima.

H4 Poduzeća u Republici Hrvatskoj s uspješnim markama na određeni način koriste upravljanje odnosima s klijentima za izgradnju i praćenje tržišne vrijednosti svojih maraka - **Hipoteza nije potvrđena**, jer je prema dobivenim rezultatima (Tablica 1) samo 21 ispitanik izjavio da unutar poduzeća ima oživotvoren strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima. Međutim, menadžeri koji su sudjelovali u istraživanju smatraju da se upravljanje odnosima s klijentima (CRM) može koristiti u izgradnji i praćenju tržišne vrijednosti marke te da može imati značajan utjecaj na izgradnju i praćenje tržišne vrijednosti marke. Iz navedenih izjava ispitanika i prikazanih rezultata u Tablici 4 vidljivo je da 65 ispitanika smatra da se upravljanje odnosima s klijentima (CRM) može koristiti u izgradnji i praćenju tržišne vrijednosti marke.

#### 4.4. Ograničenja u istraživanju

Osnovna ograničenja istraživanja mogu se svesti na mali broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, što je u neposrednoj vezi s prigodnim, namjerno odabranim, uzorkom poznavatelja (eksperata) čiji je broj općenito mali u Republici Hrvatskoj. S druge strane provođenje ispitivanja elektroničkom poštom predstavlja, također, ograničenje koje je rezultiralo već spomenutom manjom stopom povrata.

### 5. ZAKLJUČAK

Vodeći autori s područja marketinga smatraju da se u današnjem marketingu sve zapravo vrti oko izgradnje "profitabilnog" odnosa s klijentima što podrazumijeva odnos koji doprinosi ostvarenju dugoročnih strateških ciljeva poduzeća.<sup>29</sup> Sve počinje s razumijevanjem klijentovih potreba i želja, odlučivanjem koju ciljnu

skupinu poduzeće može najbolje opsluživati izgradnjom primamljive vrijednosti uz pomoć koje poduzeće može privući, zadržati i proširiti (povećati, osigurati rast) ciljne skupine. Ukoliko poduzeće navedene korake napravi dobro, uživat će u nagradi koja dovodi do većega tržišnog udjela, profita i veće vrijednosti za klijenta. Marketing je, naravno, daleko više od funkcije u organizaciji, on predstavlja filozofiju koja pokreće čitavo poduzeće. Od današnjih marketinških stručnjaka traži se i očekuje da budu dobri u stvaranju vrijednosti za klijenta (engl. customer value) i upravljanju odnosima s klijentima (engl. Customer Relationship Management). Oni moraju privući ciljni segment ponudivši mu čvrstu, prepoznatljivu, dodatnu vrijednost. Od njih se traži da zadrže klijente i stvore nove dajući im nadmoćnu vrijednost upravljajući poduzećem tako da svi zaposlenici pružaju spomenutu vrijednost. Vodeća poduzeća razumiju potrebe svojih klijenata, stvaraju strategije posebno prilagođene klijentima kako bi im isporučili veću vrijednost koja će rezultirati zadovoljstvom klijenta i izgradnjom snažnije povezanosti između klijenta i poduzeća. Osim toga današnja poduzeća moraju imati dobro pozicionirane marke sa snažnom tržišnom i financijskom vrijednošću koje će predstavljati dobar temelj za izgradnju "profitabilnog" odnosa s klijentima. Cilj marketinga je stvoriti određenu vrijednost za klijente te da za uzvrat dobije određenu vrijednost natrag.

Zadovoljavanje potreba, očekivanja i želja klijenta glavni je zadatak koji se postavlja pred marketing. Ključni element po kojemu klijenti razlikuju jedno poduzeće od drugog nije samo njegov asortiman ili kvaliteta određenog proizvoda, odnosno marke proizvoda, nego je to i ukupno iskustvo koje klijent ima s određenim poduzećem. Na tom tragu moguće je zaključiti da se upravljanje odnosima s klijentima smatra jednim od najvažnijih koncepata u modernom marketingu. Privlačenje i zadržavanje klijenata nije nimalo lak zadatak. Klijenti najčešće odabiru rješenja koja im nude najveću pozitivnu razliku između koristi koje imaju od tog rješenja i troškova koje moraju podnijeti kako bi koristili odabrano rješenje. Ukratko, klijenti kupuju rješenja koja im nude najvišu doživljenu kvalitetu (engl. customer-perceived-value), odnosno doživljenu vrijednost. Međutim, u današnje vrijeme klijenti ne traže samo rješenja koja rješavaju njihov problem, potrebu ili želju,

nego traže rješenja s čijom uporabom će se osjećati bolje, samopouzdanije, rješenja koja će im dati određeni status ili će biti u skladu s njihovim imidžom. U cijeloj je priči jedan od ključnih elemenata zadovoljstvo klijenata koje dovodi do njihove veće odanosti. No, u navedenom ujedno leži i najveći problem koji proizlazi iz usklađivanja klijentovih očekivanja s mogućnošću i željom poduzeća da ispuni ista. Tako uspješna poduzeća obećavaju klijentima samo ono što mogu isporučiti, nakon čega pokušavaju isporučiti više od onoga što su obećali i na taj način oduševljavaju klijente. Odnos s klijentima može biti na različitim razinama i različitog intenziteta. Umjesto masovnog pristupa tržištu, u većini slučajeva prikladnije je probati klijente i pokušati uspostaviti što je moguće bolji odnos s "najprofitabilnijim" među njima. Veliki broj poduzeća shvatio je da ne žele uspostavljati odnos sa svim dostupnim klijentima na tržištu i pri tome koristi selektivno upravljanje odnosima s klijentima.

Kako bi se uspostavio željeni odnos, potrebno je da svi odjeli u poduzeću surađuju, kao i da se uspostavi što je moguće bolja partnerska osnova s ostalim poduzećima s kojima je uspostavljena suradnja, a koja ima bilo kakav utjecaj na konačnu izvedbu. U tom je pogledu moguće uočiti sve češća strateška povezivanja između poduzeća na svim razinama. U posljednje vrijeme posebno su prisutni zajednički nastupi marki na tržištu. Jedan od ključnih koraka u izgradnji dugoročnog odnosa s klijentima, kako je već navedeno, jest isporučivanje više vrijednosti za klijente. Isporučiti višu vrijednost u današnje vrijeme nije jednostavno. Naime, očekivanja klijenata sve su veća te se pred poduzeća postavljaju sve veći zahtjevi i sve češće samo zadovoljstvo bez oduševljenja klijenta nije dovoljno za uspjeh poduzeća. Granice između oduševljenja i pukog zadovoljstva postaju sve oštrije te je ispunjavanje zahtjeva zadovoljstva klijenata iz dana u dan sve složenije. Poduzeća postaju sve svjesnija važnosti pojmova poput životne vrijednosti klijenta (engl. customer-lifetime-value), jer znaju da s gubitkom klijenta gube više od jedne kupnje (prodajne transakcije).

Jasno je da odgovarajuća primjena upravljanja odnosima s klijentima može pozitivno utjecati na povećanje spomenute vrijednosti. Rezultati pokazuju da uspješna poduzeća teže povećanju udjela klijenta, a to se najčešće radi uz pomoć "up-sellinga" i "cross-sellinga". Prema tome, vidljivo je da upravljanje

odnosima s klijentima daje dugoročni pogled u kojemu se ne radi samo o profitabilnim klijentima nego i o pokušaju zadržavanja klijenata tijekom cijeloga života. Za poduzeća je značajna analiza vrijednosti klijenta (engl. customer equity) iza koje se krije ukupna životna vrijednost svih trenutnih i potencijalnih klijenata poduzeća. Naravno, što su profitabilniji klijenti odaniji, to je i ukupna vrijednost klijenta poduzeća veća.

Rad je pokazao da upravljanje odnosima s klijentima može biti od velike pomoći u izgradnji marke. Njegovo djelovanje utječe na izgradnju i tržišne i financijske vrijednosti marke. U pojedinačnom pristupu klijentu, a on je ostvariv i moguć dobrim oživotvorenjem upravljanja odnosima s klijentima moguće je napraviti značajan napredak na područjima poput doživljene kvalitete, zadovoljstva i odanosti, doživljene osobnosti koju marka može imati, stvaranju vodeće marke i popularnosti marke. Ukoliko dođe do pozitivnih pomaka u navedenim područjima, otvara se mogućnost da marka vrlo lako formira svoju cijenu iznad cijena konkurencije ili jednostavno da pređe iz niže u srednju ili višu cjenovnu kategoriju, a da i dalje bude jednako prihvaćena od klijenata.

Za gospodarske subjekte u Republici Hrvatskoj moguće je tvrditi da su prepoznali da sustavno upravljanje odnosima s klijentima može imati značajan utjecaj na tržišnu vrijednost marke povećanjem zadovoljstva i odanosti klijenata (H1) te da poduzeća u Republici Hrvatskoj koja imaju uspješne marke sustavno prate tržišnu vrijednost maraka (H2). Isto tako, poduzeća koja imaju uspješne marke većinom nemaju oživotvoren strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima (H3) te još nedovoljno koriste upravljanje odnosima s klijentima za izgradnju i praćenje tržišne vrijednosti svojih maraka (H4). Međutim, ohrabruje činjenica da velika većina menadžera smatra da se upravljanje odnosima s klijentima (CRM) može koristiti u izgradnji i praćenju tržišne vrijednosti marke te da može imati značajan utjecaj na izgradnju i praćenje tržišne vrijednosti marke.

Imajući u vidu sve navedeno, rad je primjereno završiti riječima Sama Waltona, osnivača Wal-Marta: "Postoji samo jedan šef. To je kupac. On može svakom zaposleniku u poduzeću dati otkaz jednostavno trošeći novac negdje drugdje."<sup>30</sup>

## LITERATURA

1. Aaker, D.A., Joachimsthaler, E.: **Brand Leadership**, Free Press Business, Simon & Schuster UK Ltd, 2002.
2. Armstrong, G., Kotler, P.: **Marketing: An Introduction**, 8E, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
3. Baračkai Z., Velencei, J.: **I u e-doba odlučuje čovjek**, Sinergija, Zagreb, 2004.
4. Best, J.: **Market – Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability**, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2005.
5. Keller, K.L.: **Strategic Brand Management**, Prentice Hall, 2003.
6. Kotler, P.: **Marketing Management**, Eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003.
7. Kotler, P., Keller, K. L.: **Marketing Management**, 12th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
8. Kumar, V., Werner, J.R.: **Customer Relationship Management a Databased Approach**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2005.
9. Lloyd, S.M.: Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 18., No. 4., 2001, str. 368-376.
10. Marušić, M., Vranešević, T.: **Istraživanje tržišta**, Adeco, Zagreb, 2001.
11. Peelen, E.: **Customer Relationship Management**, Pearson Education Limited, Essex, 2005.
12. Prahalad, C.K, Ramaswamy, V.: Co-opting Customer Competence, **Harvard Business Review on Customer Relationship Management**, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2001.
13. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: **Međunarodni marketing**, Masmedia, Zagreb, 1999.
14. Riezebos, R., Kist, B., Kootstra, G.: **Brand Management**, Prentice Hall, 2003.
15. Schiffman, L.G, Kanuk, L.L.: **Consumer Behaviour**, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey, 2004.
16. Temporal, P.: **Advanced Brand Management**; From Vision to Valuation, John Wiley & Sons (Asia) Pre Ltd, Singapore, 2002.
17. Temporal, P., Trott, M.: **Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management**, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, 2001.
18. Vranešević, T., Vignali, C., Vrontis, D.: **Upravljanje strateškim marketingom**, Accent, Zagreb, 2004.

## Bilješke

- 1 Prahalad, C.K, Ramaswamy, V.: Co-opting Customer Competence, **Harvard Business Review on Customer Relationship Management**, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2001., str. 2.
- 2 Schiffman, L.G, Kanuk, L.L.: **Consumer Behaviour**, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey, 2004., str. 53.
- 3 Kumar, V., Werner, J.R.: **Customer Relationship Management a Databased Approach**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2005., str. 3.
- 4 Ibid., str. 4.
- 5 Prahalad, C.K, Ramaswamy, V.: op. cit., 2001., str. 1.
- 6 Best, J.: **Market – Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability**, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2005., str. 157.

- <sup>7</sup> Temporal, P., Trott, M.: **Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management**, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, 2001., str. 9.
- <sup>8</sup> Ibid., str. 9.
- <sup>9</sup> Peelen, E.: **Customer Relationship Management**, Pearson Education Limited, Essex, 2005., str. 3.
- <sup>10</sup> Baračkai Z., Velencei, J.: **I u e-doba odlučuje čovjek**, Sinergija, Zagreb, 2004., str. 11.
- <sup>11</sup> Kumar, V., Werner, J.R.: op. cit., 2005., str. 5.
- <sup>12</sup> Peelen, E.: op. cit., str. 5.
- <sup>13</sup> Ibid., str. 6.
- <sup>14</sup> Kumar, V., Werner, J.R.: op. cit., str. 5.
- <sup>15</sup> Ibid., str. 12.
- <sup>16</sup> Vranešević, T., Vignali, C., Vrontis, D.: **Upravljanje strateškim marketingom**, Accent, Zagreb, 2004., str. 231.
- <sup>17</sup> Ibid., str. 231.
- <sup>18</sup> Armstrong, G., Kotler, P.: **Marketing: An Introduction**, 8E, Upper Saddle River, New Jersey, 2006., str. 208.
- <sup>19</sup> Riezebos, R., Kist, B., Kootstra, G.: **Brand Management**, Prentice Hall, 2003., str. 17.
- <sup>20</sup> Vranešević, T., Vignali, C., Vrontis, D.: op. cit., 2004., str. 232.
- <sup>21</sup> Keller, K.L.: **Strategic Brand Management**, Prentice Hall, 2003., str. 181.
- <sup>22</sup> Marušić, M., Vranešević, T.: **Istraživanje tržišta**, Zagreb, Adeco, 2001., str. 514., prema Farquhar, HP.: Managing Brand Equity, marketing Research, 1989., rujana, 1., str. 24.-33.
- <sup>23</sup> Temporal, P., Trott, M.: op. cit., 2001., str. 3.
- <sup>24</sup> Kotler, P., Keller, K. L.: **Marketing Management**, 12th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006., str. 276.
- <sup>25</sup> Kotler, P.: **Marketing Management**, Eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003., str. 422.
- <sup>26</sup> Aaker, D.A., Joachimsthaler, E.: **Brand Leadership**, Free Press Business, Simon & Schuster UK Ltd, 2002., str. 17.
- <sup>27</sup> Ibid., str. 6-7.
- <sup>28</sup> Lloyd, S.M.: Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 18., No. 4., 2001., str. 368-376.
- <sup>29</sup> Armstrong, G., Kotler, P.: op. cit., 2006., str. 3.
- <sup>30</sup> Ibid., str. 5.