

PROMJENA STRATEŠKOG FOKUSA U MARKETINGU - RAZVOJ RELATIONSHIP MARKETING PARADIGME¹

STRATEGIC FOCUS SHIFT IN MARKETING – EVOLUTION OF RELATIONSHIP MARKETING PARADIGM

Mr. sc. Matilda Dorotić, asistent

Ekonomski fakultet - Split
Matice hrvatske 31, 21000 Split
Tel. ++385 21 430 662, Fax. ++385 21 430 701
E-mail: matilda@efst.hr
Web: www.efst.hr

UDK: 658.8

Ključne riječi:

relationship marketing, marketinške paradigme, privlačenje novih kupaca, zadržavanje postojećih kupaca, strategija marketinga

SAŽETAK

U suvremenim tržišnim uvjetima koje karakterizira iznimno jaka razina konkurencije i zrelost većine tržišta, koja godišnje rastu približno stopama inflacije, konkurentnost i prilagodljivost tržištu više no ikada prije postaju suštinska pitanja uspješnosti, ali i samog opstanka poduzeća. U nastojanju pronalaženja "recepta uspješnosti" u posljednja četiri desetljeća došlo je do značajnije promjene paradigme u marketingu - strateški fokus nekada dominantno orijentiran na pojedinačne transakcije i privlačenje novih kupaca (engl. exchange/transactional perspective i customer acquisition) u suvremenoj marketinškoj paradigmi prerasta u orijentiranost na profitabilno dugoročno zadržavanje kupaca (engl. relationship perspective i customer retention). Potonje u svojoj osnovi nastoji razviti dugoročne odnose s kupcima i ojačati njihovu vjernost marki, proizvodu i/ili poduzeću (engl. customer loyalty) tijekom njihovog životnog vijeka (engl. customer lifetime value). Dugoročno zadržavanje kupaca, pak, moguće je ostvariti jedino razvijanjem i njegovanjem "odnosa" poduzeća s pojedinačnim kupcem i to konstantnim pružanjem više vrijednosti za kupca (engl. value for customers i value-creating process), što je pak moguće ostvariti jedino ukoliko poduzeće uspješno razvija partnerske odnose i suradnju sa svim sudionicima marketinškog kanala.

Keywords:

relationship marketing, marketing paradigms, customer acquisition, customer retention, marketing strategy

ABSTRACT

In the era of intense competition and demanding mature markets, contemporary marketing thought has seen shift in paradigm. Strategic focus, in marketing discipline, once predominantly transactional and oriented toward exchange and customer acquisition shifted towards developing and maintaining relationship with strategically important base of customers i.e. on customer retention. In particular, companies are trying to develop and maintain long-term relationships with customers and other partners in marketing channels, to establish and deepen stakeholders' loyalty to brands, products, company etc., which will, in turn, raise profitability and future prospects of the company. Customer retention in volatile and demanding markets could be obtained only by carefully establishing and nurturing "relationship" between a company and an individual consumer, in a way of constantly increasing value for customers. However, value creating process calls for enhancing partnership with all other important subjects in marketing channels.

The above mentioned presents the main arguments in favour of paradigm shift towards relationship marketing which have marked contemporary marketing

Prethodni argumenti osnova su danas sveprisutne marketinške paradigme "relationship marketinga", koju mnogi znameniti marketinški stručnjaci smatraju nadolazećom marketinškom disciplinom koja u potpunosti mijenja lice i naličje marketinške misli i prakse. Svakako, za razvoj ove discipline potrebno je rasvijetliti konceptualne temelje relationship marketing paradigme, što još uvijek predstavlja značajan izazov znanstvenicima i istraživačima na ovom području. Uzroci razmimoilaženja su brojni. Premda je ova paradigma u novije vrijeme privukla interes velike većine znanstvenika iz gotovo svih područja marketinga (strategije marketinga, ponašanja potrošača, poslovnog marketinga, marketinga usluga, promocije itd.) ona još uvijek predstavlja nedovoljno istražen izazov za budućnost, ali i bez dvojbe dominantnu paradigmu i orijentaciju u marketingu danas.

Ovaj rad govori o promjeni marketinške paradigme koja se u značajnijoj mjeri javlja od 1980-tih godina prošlog stoljeća. Razmatra se domena, konceptualni temelji i povijest razvitka relationship marketinga, kako na tržištu krajnje potrošnje, tako i na poslovnim/industrijskim tržištima.

Konačno, razjašnjeno je mjesto i uloga relationship marketinga u marketinškoj strategiji, odnosno utemeljivanju konkurentske prednosti poduzeća na razvijanju odnosa (relationship-based competitive advantage).

focus, and according to many marketing gurus presents emerging marketing discipline. However, for a discipline to emerge, it is necessary to fully explore its domain and conceptual foundations. In this sense relationship marketing paradigm still presents a challenge for the future. This paper elaborates the occurrence of a paradigm shift and evolution of relationship marketing, presenting its domain and conceptual foundations. Finally, it addresses strategic impact of relationship marketing in marketing strategy, seeking a strategic role of relationship-based competitive advantage.

1. UVOD

Još uvijek smo na početku 21. stoljeća. Kao i u svakom drugom prijelomnom trenutku, početak novog stoljeća donio je i u marketingu sumiranje sveg rečenog u ovoj disciplini, razmišljanje o konceptualnoj domeni, te uspješnosti marketinške misli u odgovaranju na zahtjeve koje pred nju stavlja poslovna praksa.

Jesmo li uspjeli i je li marketing postao išta više od pukog oblika podrške prodaji? Jesmo li komercijalizirali marketing kada ga gledamo sa stajališta praktičara i da li uspijevamo svladati jaz između teško primjenjivog teoretiziranja znanstvenika u marketingu i taktiziranja u komercijalnoj sferi?

Premda je već 2005., čini se kako još uvijek nismo uspjeli odgovoriti na ova pitanja. Marketinška disciplina je danas, izgleda više nego ikada prije, kritizirana, razjedinjena i nedovoljno prakticirana. U svakako najznačajnijoj marketinškoj publikaciji, *Journal of Marketing* u listopadskom izdanju 2005. godine², središnja rasprava najznačajnijih "guru" marketinga upravo se odnosi na sagledavanje domene marketinške misli u promijenjenom okružju 21. stoljeća, kao i na kritike i neuspjehe marketinga da zadovolji zahtjeve poslovne prakse. Nepobitno je da je marketinška disciplina doživjela iznimne promjene od sredine 20. stoljeća do danas, no je li uspjela "živjeti" prema svojim konceptualnim temeljima? Vrijedi li još uvijek parola "Kupac je na prvom mjestu!" i da li je vrijedila ikada?

1.1. Imidž marketinga

Imidž marketinške discipline u Hrvatskoj daleko je od zadovoljavajućeg, kako za teoretičare tako i za praktičare marketinga. Međutim to i nije začuđujuće, obzirom da je marketing u Hrvatskoj jedna od najmlađih znanstvenih disciplina. Ono što čudi i zabrinjava je činjenica što marketing, dugo prakticirana i argumentirana disciplina u zapadnom svijetu, također pati od negativnog imidža. Sheth & Sisodia (2005)³ navode rezultate studije agencije Yankelovich Partners Inc⁴, iz travnja 2005., koja pokazuje da 60% ispitanih potrošača tvrdi kako se njihovo mišljenje o marketingu (koji gotovo izjednačavaju s oglašavanjem) značajno pogoršalo u proteklih neko-

liko godina, navodeći čak kako je sve to "izmaklo kontroli". Čak 69% ispitanika zainteresirano je za proizvode koji bi im omogućili blokiranje i izbjegavanje izloženosti "marketingu i oglašavanju".⁵ Također, u studiji koja je provedena u 2005. godini, a istraživala je imidž marketinga na uzorku od 1000 potrošača, utvrđeno je kako više od 62% ispitanika ispoljava negativne stavove o marketingu, dok je samo 10% ispitanika izražavalo pozitivan stav.⁶ Na pozitivnoj strani marketing je obično bio povezan s kreativnošću, zabavom, duhovitim oglašavanjem i atraktivnošću oglašivača. Međutim, velika je većina ispitanika marketing povezivala s negativnim asocijacijama poput "laž", "prijevara", "gnjavaža", "nameštivost", "manipulacija" itd.⁷ U neformalnom istraživanju stavova studenata prema marketingu kao disciplini i mogućem smjeru studiranja autorica također priznaje česte negativne asocijacije studenata na pojam marketing (npr. "papi-lova", "prijevara", "reklama", "mutljaža", "prodaja od stola do stola"). Zašto je tomu tako?

Prvenstveno, po mišljenju brojnih autora (npr. Brown, 2005; Wilkie, 2005; McAllister, 2005; Raju, 2005; Lehmann, 2005 itd.) postoji značajan raskorak između teorijskog poimanja marketinga, odnosno akademskog istraživanja u marketingu i zahtjeva marketinške prakse, kao i mjesta marketinga u organizacijskoj strukturi poduzeća. S jedne strane, akademsko poimanje marketinškog koncepta često je teško primjenjivo na stvarne poslovne situacije, štoviše tijekom godina od teorije marketinga traženi su značajniji empirijski dokazi, što je dovelo do fokusiranja istraživača na vrlo uska područja istraživanja i limitiranu primjenu rezultata. S druge strane, od praktičara marketinga tražili su se brzi, mjerljivi rezultati.⁸

I premda se u svijetu često neupitno prihvaća marketinški koncept orijentacije na kupca, može se reći da su marketinški stručnjaci često marginalizirani.⁹ Naime mnogi strateški važni aspekti marketinga (npr. odlučivanje o cijeni, oglašavačkom budžetu, novim proizvodima) preuzeti su od strane drugih funkcija unutar poduzeća. Vrlo često marketinški odjeli nisu ni zaživjeli, odnosno njihova uloga često nije prepoznata. Webster¹⁰ ističe kako se za upravljanje marketingom, 60-tih godina, smatralo kako će ostvariti najjači utjecaj i preuzeti kontrolu nad američkim korporacijama,

zauzimajući time dominantno mjesto u poduzeću. Međutim, uz rijetke iznimke, to se nije dogodilo. Jedan od važnih razloga je činjenica da se u 1980-tima i 1990-tima trend specijalizacije poslovnih funkcija unutar poduzeća okretao prema trendu izjednačavanja poslovnih funkcija, nad kojima je vladala nadmoć – financija.¹¹ Od svih funkcija u poduzeću tražilo se da govore "jezikom brojki", a njihova uspješnost je mjerena financijskim pokazateljima, što je u marketinškim odjelima dovelo do kratkoročne orijentacije na taktičke odluke kako bi se povećao prodajni volumen i/ili tržišni udio (kao jedini relativno mjerljivi "dokazi" uspjeha marketinškog odjela). Sve navedeno dovelo je do komercijalizacije marketinškog koncepta. Obzirom kako je iznimno teško kvantificirati i učiniti "opipljivim" najveći broj marketinških konceptata, a svako poduzeće uspješnost svojih odjela mjeri u financijskim pokazateljima, tako su se i marketinški praktičari bazirali na "mjerljive" pokazatelje uspjeha – broj novo-pridošlih kupaca i povećanje prodaje u zadnjem kvartalu. Ovakav fokus prvenstveno usmjerava marketinške stručnjake u poduzećima na privlačenje kupaca u pojedinačnim transakcijama i sagledavanje financijskog dobitka od pojedine transakcije, što uvelike odudara od temeljnog postulata marketinga – sagledavanja i zadovoljavanja potreba kupaca.¹² Time marketing u suvremenom svijetu postaje "prodajni koncept", za koji studentima u marketinškoj teoriji govorimo da je upravo suprotan "marketinškom konceptu" poslovanja.¹³ Orijehtacija na kupca zahtjeva pak dugoročno poimanje (koje znači i veliku neizvjesnost u sadašnjem trenutku) kao i rezultate koje je iznimno teško mjeriti.¹⁴

Meldrum¹⁵ te Sheth & Sisodia¹⁶ su tek neki od autora koji naglašavaju kako je ovaj kratkoročni fokus usmjerenja na imperativ sljedeće prodaje i kvantitativni karakter mjerenja rezultata ništa drugo no – suvremena marketinška odnosno marketerova myopia, koja predstavlja usmjerenost na kratkoročne dobitke koji često ugrožavaju dugoročne odnose kako s kupcima tako i s drugim partnerima u marketinškim kanalima.

Postotno povećanje prodaje ovaj mjesec, cijena dionice u prošlom kvartalu, tržišni udio ovaj tjedan, mjesto na policama u odnosu na konkurenciju - gdje je tu kupac, gdje su njegove potrebe?

Ovakvo kratkoročno razmišljanje dovelo je do iritiranih, zbunjenih i nepovjerljivih kupaca, proliferacije "ja također" (engl. Me too) proizvoda (jer su oni manje rizični za mjerenje uspješnosti "marketinga" ovaj tjedan); proliferacije "ja također" akademskog istraživanja (jer je njega lakše publicirati), te sveopćeg pada povjerenja u marketing.

Je li došlo vrijeme da se vratimo natrag korijenima marketinga?

2. RAZVOJ SUVREMENE MARKETINŠKE KONCEPCIJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA

2.1. Od pred-industrijskog doba do danas

Danas je teško pronaći tržište koje ne odlikuje iznimno bogata ponuda, velika razina konkurencije i stalna promjenjivost. Drugim riječima, može se reći kako značajan dio suvremenih tržišta robâ i usluga karakterizira "zrelost" tržišta, vrlo visoka razina ponude i jaka konkurencija koja onemogućava značajniji rast tržišta te tržišta rastu otprilike jednako stopama inflacije.¹⁸ Za poduzeća danas, stoga, osnovni imperativ opstanka postaje pitanje kako konkurirati i "uspjeti" u ovakvim tržišnim uvjetima, što povećava važnost uspješnog upravljanja marketingom.

2.1.1. Nastanak marketinške misli i pred-industrijska era marketinga

Premda se marketinške prakse mogu pratiti još od 7000 godina prije Krista, marketinška disciplina kao samostalna disciplina razvija se iz ekonomije početkom 20. stoljeća.¹⁹ Nastanak i rast discipline marketinga potaknut je nedostatkom interesa ekonomista za detaljnije proučavanje tržišnog ponašanja, posebice izučavanje funkcija posrednika. Prva tri desetljeća dvadesetog sto-

ljeća karakterizirao je porast broja posrednika i važnosti distribucijskih kanala tijekom ere industrijalizacije. Prvi su marketinški stručnjaci bili usmjereni ka operativnim pitanjima učinkovitosti marketinških kanala u premošćivanju jaza vremena i prostora u prijenosu proizvoda od proizvođača ka kupcu. Stoga se može reći kako je marketinška disciplina nastala u sklopu institucionalne škole misli, s osnovnom preokupacijom na funkcije veletrgovaca i maloprodavača kao institucija marketinga.²⁰ Zato je i razumljivo da se marketinška disciplina primarno fokusirala na mjerenje pojedinačnih transakcija i razmjenu.

Premda je kasnije institucionalna škola promišljanja modificirana stajalištima organizacijske dinamike, a na marketinšku disciplinu su utjecale ostale društvene znanosti (npr. psihologija, sociologija i antropologija), aspekt razmjene ostao je centralnim fokusom u marketingu.

Tek pred kraj dvadesetog stoljeća porasle su kritike paradigme razmjene i njezine nemogućnosti da objasni rastući fenomen razvijanja odnosa između poduzeća i njemu važnih interesnih skupina. Time nastaje tzv. paradigma odnosa (engl. relational paradigm), koja stoji u suprotnosti s paradigmom razmjene (engl. exchange paradigm) usmjerenom na pojedinačne transakcije i kratkoročnost razmjene.²¹

Usmjerenost na marketinšku koncepciju razvoja odnosa dovela je 1980-tih godina do snažne promjene paradigme u marketingu u kojoj je marketinški koncept i istraživanje doživjelo snažan preokret koji se očitovao u nastanku koncepcije relationship marketinga, u Hrvatskoj prevedenog kao marketing odnosa i suradnje.²³

No, premda se koncepcija relationship marketinga formirala tek pri kraju dvadesetog stoljeća, prakse i načini poslovanja koji su u skladu s ovom paradigmom javljaju se još u pred-industrijsko doba. Stoga bi se moglo reći kako relationship marketing znači u stvari ponovno vraćanje na marketinške prakse pred-industrijskog doba kada su proizvođači i potrošači ujedno bili i ponuditelji i kupci koji su se osobno poznavali i nastojali gajiti dugoročne odnose.²⁴

2.1.2. Marketinška orijentacija u pred-industrijsko doba

Pred-industrijsko društvo (do početka 20.st) baziralo se uglavnom na agrikulturi i trgovini proizvodima malih obrtnika. Poljoprivrednici i obrtnici su prodavali na sajmovima svoje proizvode direktno krajnjim kupcima, što je omogućavalo osobni, direktni kontakt između proizvođača i potrošača. Na taj način uloga proizvođača nije bila razdvojena od uloge trgovca, što je tijekom vremena omogućavalo trgovcima da razviju individualizirane proizvode za potrebe poznatog im kupca. Današnjim marketinškim rječnikom rečeno, u pred-industrijsko doba cvjetao je "one-to-one" marketing, proizvodnja i prodaja individualiziranih proizvoda prema željama i specifikacijama poznatog kupca.

Slično je bilo i s malobrojnim trgovcima koji su međusobno gajili čvrste, dugoročne odnose suradnje. Na primjer, brojni trgovci iz Afrike poslovali su samo s odabranom skupinom trgovaca na redovitoj osnovi. Element povjerenja i partnerstva je bio toliko jak da su rijetko kada novopridošlice primane u sustav. Sličan primjer uspostavljanja čvrstih partnerskih odnosa vidljiv je i na poznatom "putu svile", trgovine svilom koja je cvjetala u pred-kolonijalno doba između Kine, Indije i Afganistana. Odnosi između kupaca i prodavatelja svile bili su krucijalni obzirom da su indijski tkalci i obrtnici doslovce ovisili o isporuci svile iz Kine za proizvodnju svojih tkanina i ostalih proizvoda. Štoviše, da bi poboljšali buduću trgovinu neki su trgovci tkaninom usko surađivali s tkalcima i dizajnerima iz Indije, podučavajući ih suvremenom dizajnu iz Kine.²⁵

Zadržavanje kupaca, poticanje na vjernost i ponavljanje kupovine predstavljali su osnovne preokupacije marketinških stručnjaka u pred-industrijsko vrijeme. Razvoj "brandinga" kao marketinške prakse vjerojatno se može označiti kao najbolji dokaz ovim tvrdnjama. Sam pojam "brandinga" (upravljanja markom) potiče od označavanja stoke radi njezine prepoznatljivosti. Vlasnici stoke žigosali su svoju živinčad kako bi ih mogli razlikovati na sajmovima. Tijekom vremena, proizvođači su počeli stavljati svoje ime na proizvode kako bi označili i obznaneli kvalitetu svojih proizvoda potencijalnim kupcima, jer su za proizvode "jamčili svojim imenom".²⁶

2.1.3. Marketinška orijentacija u industrijskoj eri (početak 20.st. do 1930-ih)

Tehnološka otkrića početka 20. stoljeća potakla su industrijsku revoluciju koja je dovela do pojave masovne proizvodnje, ali i masovne prodaje, koja je uzrokovala usmjerenost na transakcijski pristup. Pojava masovne proizvodnje i potrošnje rezultirala je brojnim posljedicama. Prvenstveno, ljudi su se selili sa svojih malih gospodarstva tražeći posao u industrijskim gradovima, što je uzrokovalo porast potražnje za osnovnim proizvodima svakodnevnice, široke potrošnje. Nadalje, povećana razina potražnje s jedne strane i tehnološka revolucija koja je omogućavala masovnu proizvodnju s druge strane, omogućila je proizvođačima "ekonomiju obujma". Međutim, premda je ekonomija obujma omogućavala proizvodnju uz niže troškove što je pak snižavalo cijenu proizvoda, ponuda je rasla brže od potražnje, što je uzrokovalo pojavu velike količine zaliha na skladištu.

Ovakvi su tržišni uvjeti pogodovali razvitku orijentacije na agresivnu prodaju, te razvoju sektora posredništva (veletrgovaca, maloprodavača i ostalih posrednika u marketinškim kanalima koji su bili voljni snositi rizik i troškove upravljanja zalihama i traženja i nagovaranja kupaca na kupnju). Stoga je logično da je prvotni fokus marketinga bio najvećim dijelom usmjeren na to kako ostvariti prodaju te na važnost i ulogu posrednika, a ne na održavanje dugoročnih odnosa.²⁷

Na taj način marketinškom disciplinom vladala je orijentacija na ostvarivanje pojedinačne transakcije i na razmjenu, što je još više pojačala velika kriza 1929. godine.

Tijekom čitave industrijske ere, sve do kraja II Svjetskog rata, marketinške prakse prvenstveno su bile usmjerene ka promociji masovne potrošnje. Nastale upravo iz potrebe da podržavaju masovnu proizvodnju, osnovni naglasak marketinških praksi stavljen je na povećanje prodaje proizvoda, pa je marketing smatran uspješnim samo onda kada je rezultirao direktnim povećanjem prodaje, mjereno prodajnim volumenom i tržišnim udjelom.

Obzirom kako se u nemilosrdnoj konkurentskoj borbi za kupca uspješnim smatrala samo zaključena prodaja, neki su marketinški stručnjaci odlučili koristiti ekstremne prakse poput lažnog promoviranja svojstava proizvoda (tzv. "reklamiranja") i zavodljivih propagandnih poruka koje nisu podržane ostalim elementima marketinškog miksa.²⁸

U velikom broju slučajeva u poslovnoj praksi marketing se do danas nije uspio maknuti od ovih postulata i kratkoročnih mjera uspješnosti u maksimiziranju profita. Obzirom kako je upravo promocija najupečatljiviji element komunikacije poduzeća s tržištem, tim nije čudno što se marketing danas u kolokvijalnom jeziku povezuje s pojmom "reklama", nažalost preuzimajući i sve njegove negativne konotacije.

Slabljenje važnosti distributivne teorije u marketingu počelo je nakon Drugog svjetskog rata. Škola upravljanja marketingom, u kasnom periodu industrijske ere (nakon II. Svjetskog rata) pogodovala je razvoju dvaju važnih trendova.²⁹

Prvi se trend očituje u postupnom shvaćanju presudne uloge ponovne kupnje od strane marketinških stručnjaka, što usmjerava njihov fokus ka potvrđivanju vjernosti prema marci. Već tijekom Drugog svjetskog rata nekoliko je marketinških gurma naglašavalo važnost izučavanja uzroka i posljedica ponovne kupnje i vjernosti marci (npr. H. L. Churchill davne 1942). Ovaj je trend još više naglašen izučavanjem teorije o ponašanju potrošača. Da bi se pak ostvario pozitivan imidž marke, diferencijacija na tržištu i učinkovito oglašavanje u izučavanju marketinških alata neizbježnim su postali elementi marketinškog planiranja: segmentacija, odabir ciljnih tržišta i pozicioniranje.

Nadalje, u svijetlu nemilosrdne konkurentске borbe marketinškim stručnjacima postale jasne prednost usmjeravanja/fokusiranja na specifične segmente kupaca čije potrebe poduzeće može uspješnije zadovoljiti i na taj način diferencirati se u odnosu na konkurente. Ovakvo razmišljanje pogodovalo je značajnijem usmjeravanju na izučavanje ponašanja potrošača i razvitku "brand marketinga" (marketinga usmjerenog na razvijanje marke). Ovim je došlo do promjene poslovne

filozofije posrednika u prodaji, mijenjajući prethodno razmišljanje kako je trgovac u stvari prodajno osoblje proizvođača u shvaćanje kako je trgovac u stvari kupac za krajnjeg potrošača.

Drugi važan trend koji je obilježio promjenu fokusa s pojedinačne transakcije na kontinuirane, dugoročne transakcije bio je razvitak vertikalnih marketinških sustava (VMS). Posebice administrativnih VMS koji su omogućavali marketinškim stručnjacima stjecanje kontrole nad kanalima distribucije, proširivanje svojeg poslovanja na različite dijelove svijeta (posebice putem franšiznih ugovora i ekskluzivnih prava distribucije), kao i onemogućavanje ulaska konkurentima u oformljene marketinške kanale.

Ovi su trendovi pogodovali ponovnom razvoju direktnog marketinga i prebacivanju fokusa razmatranja s kratkoročne na dugoročnu perspektivu. Međutim, marketinška je orijentacija i dalje dominantno bila transakcijska, prvenstveno stoga što su se za mjeru uspješnosti i dalje koristili kratkoročni financijski pokazatelji prodajnog volumena i tržišnog udjela. Tek su se u 1980-tim godinama u marketingu pojavila mjerenja zadovoljstva kupaca koja su izučavanju uspješnosti u primjeni marketinškog koncepta dala potpuno novu dimenziju.

2.1.4. Post-industrijska era i pojava relationship marketinga

Post-industrijska era (koja se javila od 1980-tih godina nadalje) koja je prvenstveno orijentirana na uspostavu, razvoj i očuvanje odnosa predstavlja jasan odmak od usmjerenosti na razmjenu kojom se očitovao marketing industrijske ere. Promjena paradigme u marketingu koja kreće ka marketingu odnosa i suradnje očituje se kako u akademskom promišljanju tako sve više i u praksi.³⁰

Činjenicu da je potrebno promijeniti fokus razmišljanja s transakcija na samog kupca i ostale partnere u marketinškom kanalu pospjeli su trendovi kupnje i prodaje sustava, te novih nabavnih politika koje su nastojale očvrnuti dugoročne kupoprodajne odnose. Umjesto usmjerenosti na kupnju proizvoda ili usluge,

kupci su postali zainteresirani za kupnju dugoročnih odnosa s dobavljačima, što je dovelo do razvoja "key account management" programa, strateške suradnje među članovima marketinških kanala, strateških saveza među konkurentima itd.

Razvoj marketinške orijentacije usmjerene na uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa u post-industrijskoj eri predstavlja u pravom smislu ponovno rođenje direktnog marketinga između proizvođača i potrošača. Međutim, ovog puta direktni marketing je oboružan moćnim alatima koje je omogućio tehnološko-informatički razvoj.

Suvremene informatičke i telekomunikacijske tehnologije omogućile su proizvođačima ponovno direktan kontakt s krajnjim kupcem (koji pak s druge strane uzrokuje deintermedijaciju ili disintermedijaciju odnosno raspadanje tradicionalnih distribucijskih kanala i nastanak novih vrsta posrednika, ali ujedno suvremena informatička tehnologija može i značajno učvrstiti odnose među partnerima kroz npr. elektronske sustave nabave EDI). Štoviše, mogućnosti masovne proizvodnje danas suvremena tehnologija pretvara u mogućnosti masovnog prilagođavanja kupcu (engl. mass customization), što znači da je danas i na masovnom tržištu moguće ponuditi visoko individualizirani proizvod, koristeći velike baze podataka, ostale sofisticirane elemente direktnog marketinga, te suvremene proizvodne procese. Digitalnom erom početka dvadeset i prvog stoljeća slobodno možemo reći vlada svemoćni direktni marketing.

Još jedan trend je pomogao razvoju i prihvaćanju relationship marketinga kao osnovnog marketinškog koncepta suvremene marketinške discipline.³¹ Od sredine 1980-tih godina managementom vlada filozofija Total Quality Managementa (TQM), filozofija upravljanja kvalitetom u svim aspektima poslovanja uz mogućnost reduciranja troškova. Svakako, kvaliteta nije moguća ukoliko se ne osigura potpuna uključenost i suradnja svih dobavljača i ostalih posrednika u kanalu, kako bi se u konačnici mogla isporučiti veća vrijednost za kupca. Uspostavljanje odnosa i suradnje sa svim članovima marketinškog kanala, od kupca pa do prvog dobavlja-

ča upravo je osnovni postulat marketinške paradigme utemeljene na odnosima.

Treći važan trend koji je doveo do rasta važnosti relationship paradigme (paradigme odnosa) je jačanje tzv. uslužnih ekonomija - gospodarstava s visokim udjelom uslužnih djelatnosti u stvaranju ukupnog društvenog bruto proizvoda. Porast važnosti uslužnih djelatnosti koje se svojom prirodom razlikuju od proizvodnih djelatnosti na koje je prethodno bila usmjerena marketinška misao, doveo je do snažnog razvoja nove discipline u marketingu - marketinga usluga.³²

Konačno, danas, u vremenu hiper-konkurencije i zrelosti tržišta marketing je jednostavno primoran usmjeriti se na aspekt zadržavanja kupaca i izgradnje vjernosti, kako krajnjih kupaca tako i poslovnih partnera.³³ U ovakvim tržišnim uvjetima od 5 do 6 puta je skuplje pokušavati privući nove kupce u odnosu na zadržavanje starih kupaca.³⁴ Ujedno, na zrelim tržištima "neosvojenih", novih kupaca je sve manje.

Marketing danas shvaća da se prevelika pozornost dala privlačenju novih kupaca dok je ulaganje u razvijanje odnosa s postojećim kupcima bilo uvelike marginalizirano (nemoguće bi bilo nabrojiti na ovom mjestu čak ni najznačajnije autore, ali je nužno spomenuti i navesti barem sljedeće: Rosenberg & Czepiel, 1984; Grant & Schlesinger, 1995, Reinartz, Thomas & Kumar, 2005, Rust et al., 2004).

Štoviše, na poslovnim tržištima više ne konkuriraju pojedina poduzeća naspram drugih, već njihovi poslovni sustavi koji uključuju ne samo njihove dugoročne odnose sa sudionicima njihovog poslovnog sustava, već i vrlo kompliciranu mrežu poslovne suradnje među konkurentima (pomislite, na primjer, samo na konkurenciju među maloprodajnim lancima u Hrvatskoj, npr. poslovni sustav Agrokora naspram CBA itd.).

Suvremeni marketing stoga, karakterizira promjena fokusa ka marketinškoj paradigmi odnosa i suradnje koja uvelike mijenja i lice i naličje poimanja marketinga.

3. DEFINICIJA RELATIONSHIP MARKETINGA, KONCEPTUALNA DOMENA I OSNOVNI POSTULATI

3.1. Definicija pojma relationship marketing

Nakon što je prikazan razvoj promjene fokusa u marketingu od transakcijske ka paradigmi marketinga odnosa i suradnje, nužno je objasniti i razgraničiti pojam "relationship marketing", koji je i dalje nejasno koncipiran i u svijetu predstavlja brojne trendove, poslovne filozofije pa čak ponekad i marketinške alate.

Sam pojam "relationship marketing" ili pak "marketing odnosa i suradnje" često označava vrlo različite pojmove gledano iz različitih perspektiva.

Ponekad se pod relationship marketingom podrazumijeva vrlo usko funkcionalno područje marketinga poznato kao "database marketing" (marketing upravljanja i korištenja baza podataka). No database marketing je vrlo često tek skup alata koji je omogućio razvoj telekomunikacije, a koji pak omogućava individualiziranu komunikaciju poduzeća s njezinim kupcima.

Drugi pak, a među njima su često znanstvenici koji se bave empirijskim istraživanjima u ovom području, promatraju relationship marketing kroz aspekt zadržavanja kupaca i izgradnje vjernosti.

No, prema svemu prethodno rečenom, relationship marketing bi trebalo gledati šire, odnosno on bi trebao predstavljati strateški pogled na poslovanje koji zahvaća sve aspekte marketinške discipline i sve sudionike marketinga: od kupca do svih dijelova poduzeća, njegovih dobavljača, posrednika, kao i svih ostalih sudionika u marketingu.

Strateški aspekt i sagledavanje procesa karakteriziraju znanstvenu domenu relationship marketinga danas, međutim susreću se i sa poteškoćama u implementiranju ovakvog pristupa u praksi.

Berry (1983) se smatra prvim autorom koji je formalno u literaturu uveo pojam "relationship marketing" (premda su drugi pisali o orijentaciji na odnose u marketingu još od 1950-tih).³⁵ Nakon njega su uslijedile brojne definicije koje su s manjom ili većom uspjehom "hvatale" stratešku srž i proces stvaranja i održavanja međusobnih odnosa. Među najznačajnijim razmišljanjima o relationship marketingu ističu se tekstovi autora tzv. nordijske škole marketinga usluga – prof. Christiana Grönroosa i prof. Everta Gummessaona, te njihovog američkog kolege Theodora Levitta, kao i članak o izgradnji odnosa na poslovnim tržištima Morgana & Hunta (1994).

Svakako, danas dvije opće prihvaćene definicije relationship marketinga tvrde:

"Relationship marketing uključuje proces kreiranja, održavanja i poboljšavanja čvrstih odnosa poduzeća s kupcem/ima i ostalim sudionicima marketinškog kanala".

Christian Grönroos³⁶ poručuje kako je osnovna svrha RM "uspostaviti, održati i ojačati (najčešće dugoročne, ali ne isključivo) odnose s kupcima i ostalim partnerima u marketingu, uz ostvarivanje profita, i to tako da se ostvare ciljevi i zadovoljstvo svih uključenih. Ovo se postiže međusobnom razmjenom i ispunjavanjem obećanja".

Druga definicija je definicija Parvatiyara & Shetha³⁷ koja sadrži procesni pristup i ističe osnovne tri dimenzije: svrhu, uključene strane i program.

"Relationship marketing predstavlja kontinuirani proces uključivanja u kooperativne i kolaborativne aktivnosti i programe s poslovnim i krajnjim kupcima kako bi se kreirala i povećala međusobna ekonomska vrijednost, uz snižavanje troškova."

Postoje stoga, dva osnovna smjera sagledavanja relationship marketinga:

- Prema naprijed - izgradnja i unapređivanje odnosa poduzeća s krajnjim kupcima, tzv. business - to - consumer odnosno forward relationship marketing
- Prema natrag – izgradnja i upravljanje odnosima s partnerima u marketinškim kanalima, tzv. business - to - business ili backward relationship marketing

U svojoj osnovi relationship marketing ne predstavlja novu teoriju, već radije refokusiranje tradicionalnog marketinga tzv. transakcijskog marketinga koji je usmjeren na pojedinačne transakcije i privlačenje novih kupaca.³⁸

3.2. Osnovni postulati relationship marketinga

Dominirajuća marketinška paradigma danas nastoji aktivno uključiti kako svoje kupce tako i svoje poslovne partnere u donošenje marketinških odluka. Ovakva poslovna filozofija rezultira u razvoju čvrstih, interaktivnih odnosa sa svim interesnim skupinama, što u suvremenim tržišnim uvjetima pretpostavlja postojanje međuovisnosti i bliske suradnje među tržišnim subjektima, radije nego njihovu neovisnost i konkurenciju. Stoga je relationship marketing doveo do vrlo značajnih promjena u osnovnim postulatima marketinga:³⁹

1. s naglaska na konkurenciju i konflikt na međusobnu suradnju i zajedništvo, te
2. s naglaska na neovisnost u izboru na međusobnu ovisnost

Jasna promjena fokusa i osnovnih postulata u marketingu vidljiva je također iz Prikaza 1.

Prvi postulat transakcijskog marketinga je vjerovanje da su konkurencija i vlastiti interes osnovni pokretači kreiranja vrijednosti. Kroz konkurenciju, kupcima se pruža mogućnost izbora, a upravo ova mogućnost odabira dobavljača pokreće marketinške stručnjake na stvaranje veće vrijednosti ponude kako bi ostvarili prodaju. Stoga, transakcijski marketing smatra kako konkurencija stvara veću mogućnost odabira dobavljača, a veći izbor proizvoda znači i mogućnost ostvarenja veće vrijednosti za kupca, koja se u ovom slučaju promatra kao distribucija već stvorene vrijednosti (prethodno stvorenih proizvoda i usluga). U tradicionalnim marke-

Prikaz 1. Promjena paradigme u marketingu - od transakcijskog ka relationship marketingu



Izvor: Prilagođeno prema Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995) "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4 (4), str. 400, te Gronroos, C. (2001) *Service Management and Marketing: Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., Chichester, NY, Wiley, str. 25

tinjskim modelima koji počivaju na aspektu razmjene, smatralo se da vrijednost za kupca kreira samo poduzeće proizvedeći proizvod, stoga je marketing bio prvenstveno okupiran distribucijom te vrijednosti, a rezultati proizvodnje bili su u centru razmatranja.⁴⁰ Stoga je i osnovni imperativ transakcijskog marketinga bio kako učinkovito distribuirati odnosno isporučiti prethodno stvorenu vrijednost kupcu.

Međusobni odnosi tržišnih aktera promatraju se kroz konflikt. S tog aspekta, cilj marketinga je "natjerati" kupca da odabere baš našu marku proizvoda nad ostalim konkurentima. Ovo vrlo lako stvara situaciju konkurencije između marketinškog stručnjaka i kupca, gdje je kupac percipiran kao netko kome marketing nameće nešto, a ne kao da radi nešto za kupca.⁴¹ Dvije strane imaju stoga konfliktne interese. Ovakva marketinška koncepcija u osnovi pretpostavlja kako kupac na samom početku ne želi kupiti proizvod, te ga poduzeće stoga mora nagovoriti da to učini.

Postulat važnosti konkurencije i konflikta kritiziran je danas od strane pobornika relationship marketinga koji vjeruju da međusobna kooperacija, za razliku od kon-

kurencije i konflikta, vodi do stvaranja veće vrijednosti.⁴² Vrijednost nije moguće u potpunosti prethodno proizvesti u tvornici ili uredu. Vrijednost za kupca se stvara tijekom čitavog odnosa između kupca i prodavatelja, a velikim dijelom percepciju vrijednosti ponude kupac stvara u međusobnim interakcijama s poduzećem. Stoga, jedino međusobna kooperacija svih sudionika u kreiranju vrijednosti (kako kupca tako i čitavog marketinškog sustava tvrtke sa svim svojim partnerima) može osigurati učinkovito stvaranje vrijednosti. Obzirom da se vrijednost za kupca stvara u interakcijama između tvrtke i samog kupca, potrebna je upravo kooperacija, međusobna suradnja kako bi se mogla kreirati usluga koja će u očima kupaca uistinu imati povećanu vrijednost.

S aspekta relationship marketinga promatrano: "Vrijednost za kupca predstavlja sumu svih pozitivnih efekata koje dobavljač ima na kupčev posao, odnosno u slučaju krajnjih korisnika, na zadovoljstvu tog kupca."⁴³

Drugi postulat transakcijskog marketinga počiva na vjerovanju kako neovisnost izbora stvara učinkovit sustav izgradnje i pružanja marketinške vrijednosti. Industrijske organizacije i kreatori vladinih politika često vjeruju kako upravo neovisnost tržišnih aktera daje slobodu svakom od njih da odaberu svoje transakcijske partnere na temelju potrebe za zadovoljavanjem vlastitih interesa. Ovo će pak rezultirati učinkovitošću kupca uz najniže troškove kroz pogađanje/cjenkanje i vrednovanje ponuda konkurenata. Ovakvo je vjerovanje kritizirano čak i u ekonomiji.⁴⁴ Naime, svaka transakcija sadrži transakcijske troškove traženja informacija/proizvoda, pregovaranja i ostale troškove povezane s ovim aktivnostima, koji pak povećavaju ukupne troškove prije nego da ih smanjuju. Stoga, ovakva praksa vodi do neučinkovitosti prije negoli učinkovitosti smanjivanja troškova za poduzeća.

Zagovornici relationship marketinga vjeruju kako međusobna suradnja smanjuje transakcijske troškove i generira veću kvalitetu za kupca. Ukratko, smatra se da se bolja kvaliteta uz niže troškove ostvaruje putem međusobne suradnje i ovisnosti tržišnih aktera radije nego putem njihove neovisnosti. Neke prakse relationship marketinga pomažu u povećavanju učinkovitosti, poput zadržavanja kupaca, učinkovitog odgovora na zahtjeve kupaca i međusobno dijeljenje resursa između partnera u marketinškim sustavima. Svaka od ovih aktivnosti ima potencijal smanjivanja operativnih troškova.⁴⁵

Nadalje, u relationship marketingu gdje postoji međusobna interakcija i kooperacija između različitih tržišnih subjekata, kupac i proizvođač/pružatelj usluge ne mogu biti potpuno izolirani jedan od drugog. Kupac je stoga percipiran kao sudionik u kreiranju ponude koja predstavlja vrijednost za kupca, odnosno treba zadovoljiti kupčeve potrebe i riješiti njegov problem.

Tradicionalna paradigma marketinške teorije pokazala se neadekvatnom, posebice kada se doslovce primjenjuje na međunarodna tržišta, u poslovnom i marketingu usluga. Kratkoročnost odnosa je posebice neadekvatna u praktičnoj primjeni iskustava na poslovnim tržištima i u uslužnim djelatnostima. Osnovna razlika između transakcijske orijentacije i orijentacije na odnose i suradnju u marketingu sumirana je u sljedećoj tablici:

Dakle, osnovni princip na kojem je utemeljen relationship marketing glasi: što je veća razina zadovoljstva kupca s odnosom koji ima s poduzećem i njegovim partnerima (ne samo proizvodom) to je veća vjerojatnost zadržavanja ovog kupca.⁴⁶

Vажnost zadržavanja kupaca (engl. customer retention) očituje se pak u postojanju snažne veze između zadržavanja kupca i jačanja profitabilnosti poduzeća.⁴⁷ IBM (online) na primjer procjenjuje da bi poboljšanjem

Tablica 1. Osnovne razlike između transakcijske i relationship paradigme u marketingu

Transakcijski fokus	Relationship fokus
<p>Usmjerenost na pojedinačnu prodaju</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nekontinuirani kontakt s kupcima > Fokus na karakteristike proizvoda > Kratkoročna orijentacija > Malo naglašavanje usluge za kupca > Limitirano obvezivanje na zadovoljavanje očekivanja kupca > Kvaliteta je briga proizvodnog osoblja 	<p>Usmjerenost na zadržavanje kupaca</p> <ul style="list-style-type: none"> > Kontinuirani kontakt s kupcima > Fokus na vrijednost za kupca > Dugoročna orijentacija > Jako naglašavanje usluge za kupca > Visoko-razvijena svijest o potrebi zadovoljavanja kupčevih očekivanja > Kvaliteta je briga svih djelatnika u po

Izvor: Prilagođeno prema Payne, A. (2000) "Relationship Marketing: Managing Multiple Markets", u Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective, Cranfield School of Management, Houndmills, Macmillan Press Ltd, str.19

Stoga je nemoguće zahtijevati kupčevu neovisnost i nepovezanost s poduzećem. Uključujući kupca u rane faze kreiranja proizvoda, stvara se bolja mogućnost zadovoljavanja njegovih potreba i time kreiranja veće vrijednosti za kupca. Svakako da bi se to moglo ostvariti nužna je bliska suradnja kupca sa svim sudionicima marketinškog kanala.

razine zadovoljstva svojih kupaca diljem svijeta za samo jedan svoj proizvod (AS/400) za samo 1% povećao prodaju za više od 200 milijuna dolara u pet godina. Reichheld & Sasserova⁴⁸ studija pokazuje da poduzeće (ovisno o djelatnosti) zadržavanjem tek pet posto kupaca koji su planirali otići može povećati svoju profitabilnost za 40% do 95%. Izvori profitabilnosti od zadržavanja kupaca očituju se u većem volumenu pro-

daje kupcu koji u dužem vremenskom periodu ostane vjeran poduzeću (tzv. koncept customer lifetime value), što kupac duže ostane vjeran to raste broj transakcija i/ili veličina posla s nama, čak do razine ekskluzivnog dobavljača, smanjuju se operativni troškovi usluživanja kupaca, nastaju koristi od usmene preporuke vjernih kupaca i konačno kupci koji su iznimno zadovoljni ponudom postaju manje cjenovno-osjetljivi.

Ako uz ove dokaze povezanosti zadržavanja kupaca s porastom profitabilnosti, u obzir uzmemo da je od pet do šest puta skuplje privući novog kupca nego zadržati postojećeg, te kako na zrelim tržištima koja rastu po iznimno niskim stopama ne postoje slobodni džepovi potražnje, razumljivi su argumenti marketinških stručnjaka koji se zalažu za ujednačavanje marketinških budžeta i posvećenosti aktivnostima zadržavanja kupaca naspram aktivnosti privlačenja novih kupaca.⁴⁹

Naravno, koncept zadržavanja kupaca ne obuhvaća sve kupce podjednako. Pokušaj usmjeravanja fokusa na zadržavanje i izgradnju odnosa (dugoročnih) odnosi se samo na skupine kupaca koji su od posebnog značaja za poduzeće (engl. Most Valuable Consumers (MVCs)), što svakako poništava nekadašnju parolu marketinga: "Kupac je kralj!". Štoviše, poznati Pareto zakon dokazuje kako tek 20 posto najznačajnijih/najvrjednijih kupaca poduzeću donosi 80 i više posto ukupnog profita.

Stoga bi novi slogan relationship marketinga radije trebao glasiti: "Tek poneki kupac je poduzeću kralj, kao i naši zaposlenici, partneri i suradnici!".

Sveobuhvatnost relationship marketing pristupa ističe kako je poduzeću, da bi moglo ostvariti visoku vrijednost za kupca, potrebno izgraditi čvrste odnose s osnovnih "šest tržišta" (važnih grupa): internim tržištima (unutar organizacije, izgradnjom korporativne kulture), grupama koje mogu biti važni izvori preporuke, "referral markets" (profesionalni izvori: liječnici, pravnici, računovođe, suradnici ili zadovoljni kupci); grupama koje utječu na marketinško okruženje (javnost, organizacije, individue); tržištem zaposlenika (postojećih i budućih); tržištem dobavljača, kao i tržištem kupaca.⁵⁰

Ovo pokazuje kompleksnost paradigme, koja u mnogočemu u praksi još uvijek nije zaživjela. Payne & Frow ovo istraživanje pokazuje da se početkom 2000. u Velikoj Britaniji još uvijek najveći dio marketinškog budžeta trošio na privlačenje kupaca, dok se tek 23% budžeta usmjeravalo na aktivnosti zadržavanja kupaca.⁵¹ Slično je i u SAD-u.

Stoga, može li se reći da je relationship marketing zaživio?

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

4.1. Je li relationship marketing "pobijedio"?

Prethodno izneseni argumenti osnova su danas sve prisutne marketinške paradigme "relationship marketinga", koju mnogi znameniti marketinški stručnjaci smatraju nadolazećom marketinškom disciplinom koje će u potpunosti dominirati marketingom. Vjeruje se kako relationship marketing nudi nove oblike održive konkurentske prednosti poduzeća.⁵²

Svakako, za razvoj ove discipline potrebno je rasvijeliti konceptualne temelje relationship marketing paradigme, što još uvijek predstavlja značajan izazov znanstvenicima i istraživačima na ovom području. Uz razmimoilaženja su brojni, premda je ova paradigma novije vrijeme privukla interes velike većine znanstvenika iz gotovo svih područja marketinga. Još uvijek ne postoji konsenzus stručne javnosti o konceptualnoj definiciji relationship marketinga, a još manje o praktičnoj vrijednosti i primjenjivosti paradigme. Nedavno su objavili i kontradiktorni empirijski dokazi koji pogađaju samu srž RM paradigme. Reinartz & Kumar su 2002. godine pokazali kako četiri osnovna postulata dugoročne profitabilnosti koju su naznačili Reichheld i Sasser u teoriji Zero defections iz 1990. godine, a koje predstavljaju svojevrsnu empirijsku osnovu dokaza u primjeni RMa, nisu održiva u neugovornom okruženju odnosno u uvjetima kada kupci ne moraju potpisivati dugoročne ugovore s poduzećima (za razliku od odnosa s bankama i ostalim financijskim institucijama).

biranju telekomunikacijskog operatera itd.). Naime, održivost relationship marketing paradigme kroz koncept izgradnje vjernosti do sada se uglavnom dokazivala u uvjetima visoke razine uključenosti kupaca u donošenje odluka i u uvjetima kada su kupci motivirani za uspostavljanje dugoročnih odnosa s poduzećima (npr. na poslovnim tržištima, u slučajevima kupnje bankarskih, osiguravateljskih ili telekomunikacijskih usluga, kupnji automobila itd.). Međutim, najveći broj proizvoda spada u domenu tzv. niske razine uključenosti, odnosno u okružje koje karakterizira nepostojanje ugovornih obveza i odnosa i mali rizik prelaska s jednog proizvoda/ponuđača ka drugome (tzv. switching barriers). Najčešće se radi o velikom spektru robâ široke potrošnje i neugovornom pružanju usluga. Upravo u ovom okružju Reinartz & Kumar⁵³ dokazuju da "dugoročni" kupci nisu profitabilniji od "kratkoročnih" kupaca, da zadržavanje kupaca ne snižava operativne troškove i da kupci nisu manje cjenovno osjetljivi.

Povrh toga, najvažniji koncept operacionalizacije RM paradigme – customer relationship management ili CRM – snažno je kritiziran kako od strane akademske

zajednice⁵⁴, tako još više od strane prakse, jer gotovo 70% CRM projekata propada, odnosno ne uspijeva ostvariti poboljšanje uspješnosti poduzeća, dok su investicije koje zahtijevaju ovi projekti iznimno visoke.⁵⁵

Da bi relationship marketing postao dominirajuća paradigma mora biti primjenjiv na svim tržištima i u svim situacijama, s razvijenim mjerama uspješnosti implementacije ovakvog pristupa. Preduvjeti za uspješnost primjene ove paradigme su rigorozni. Prvenstveno je potrebno ostvariti predanost najviših razina managementa, osigurati uključenost svih zaposlenih i svih sudionika u marketinškim kanalima u donošenje marketinških odluka te razviti mjere uspješnosti ostvarivanja ciljeva i adekvatno nagrađivanje, ne samo na kratkoročnoj osnovi već i na osnovi razvijanja dugoročnih ciljeva i poboljšavanja postojećih odnosa s kupcima.

Da ne govorimo o tome da je kupce u stvarnosti iznimno teško zadržati i predvidjeti njihovo ponašanje zbog same prirode ljudskog donošenja odluka i kompleksnosti nepredvidivih činitelja.

Literatura

1. Aaker, D.A. (2001) *Strategic Market Management*, 6th ed., New York, John Wiley & Sons, str. 250 -266
2. Berry, L.L. (1983) "Relationship Marketing" in *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Berry, L.L.; Shostack, G.L. and Upah, G.D. (eds.), Chicago, IL: American Marketing Association, str. 25-8
3. Bolton, R. N. et al. (2005) "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improvindh marketing Thought, Practice and Infrastructure", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), str. 1-25
4. Dick, A.S. and Basu, K. (1994) "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Spring), str. 99-113
5. Grant, A. W. H. and Schlesinger, L.A. (1995) "Realize Your Customer's Full Profit Potential", *Harvard Business Review*, Septemeber-October 1995, str. 59-72
6. Gronroos, C. (2001) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., Chichester, John Wiley & Sons, Ltd
7. Gupta, S., Lehmann, D.R. and Stuart, J.A. (2001) "Valuing Customers", *Marketing Science Institute Report No. 01-119*
8. Lehmann, D.R. (2004) "Metrics for Making Marketing Matter" in "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), str. 73-75
9. Lehmann, D. R. (2005) "Journal Evolution and the Development of Marketing", *Journal of Public Policy, Marketing*, 24(Spring), str. 137 – 142
10. Lovelock, C., Vandermerwe, S. i Lewis, B. (1996) *Services Marketing: A European Perspective*, Harlow, Prentice Hall
11. Meldrum, M. (2000) "A Market Orientation", u *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, Houndmills, Macmillan Press Ltd, str.3-16
12. Morgan, R.M. and Hunt, S. (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, No. 3, str. 20-38
13. Morgan, R.M. & Hunt, S. (1999) "The Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, (46), str. 281 - 290
14. Payne, A.(2000) "Customer Retention", u *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, Houndmills, Macmillan Press Ltd, str.110-125
15. Payne, A., Christopher, M., Clark, M. and Peck, H. (2000) *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Oxford, Butterworth-Heinemann
16. Reichheld, F.F. & Sasser, W. E. Jr. (1990) "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, 68 (September-October), str. 105-111
17. Reinartz, W. and Kumar, V. (2000) "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 64 (October), str. 17-35
18. Reinartz, W., Thomas, J.S. & Kumar, V. (2005) "Balancing Customer Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (January 2005), str. 63-79
19. Rosenberg, L. J. & Czepiel, J. A. (1984) "A Marketing Approach to Customer Retention", *Journal of Consumer Marketing* (Spring), str. 45-51
20. Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V. i Srivastava, R.K. (2004) "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October 2004), str. 76 - 89
21. Rust, R.T., Lemon, K.N. and Zeithaml, V.A. (2004) "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), str. 109-127

22. Sharp, B. and Sharp, A. (1997) "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.14, str. 473-486
23. Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995) "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, Vol. 4(4), str. 397-418
24. Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998) "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing", prepared for *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (eds.), Thousand Oaks CA, Sage Publications. Available from < <http://www.jagsheth.com> > (Accessed 04. April 2005)
25. Sheth, J.N. & Sisodia, R.S. (2006) *Does Marketing Need Reform?*, Armonk, NY: M.E. Sharpe
26. Sinčić, D. (2004) "Marketing poslovnih tržišta", u *Marketing*, (Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., urednici), Zagreb, Adverta
27. Uncles, M.D., Dowling, G.R. and Hammond, K. (2003) "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20(4), str. 294-316
28. Vugrinec Hitrec, V. i Frajlić, D. (2001) "Izazovi marketinga" u *Marketing*, Previšić, J. i Bratko, S. (urednici), Sinergija, Zagreb, str. 51-89
29. Webster, F.E. Jr. (1992) "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56(October), str. 1-17
30. Webster, F. E. Jr., Malter, A.J. i Ganesan, S. (2003) "Can Marketing Regain a seat at the Table?", MSI Report No. 03-003., Cambridge, MA: Marketing Science Institute, str. 29 - 49
31. Webster, F. E. Jr. (2005) "Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy and Organizational Culture", in "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice and Infrastructure", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), str. 4-6
32. Wilkie, W. L. (2005) "Needed: A Larger Sense of Marketing and Scholarship" in "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice and Infrastructure", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), str. 8-10

Bilješke

- ¹ Ovaj je članak nastao u sklopu znanstveno-istraživačkog projekta Ministarstva obrazovanja, znanosti i športa "Međunarodno umrežavanje i razvoj konkurentskih prednosti"
- ² Prof. Ruth N. Bolton je pri koncu svojeg trogodišnjeg mandata urednice *Journal of Marketinga* pozvala najeminentnije marketinške stručnjake današnjice na prilaganje eseja na temu suvremenih izazova, prilika i imperativa koji se postavljaju pred marketinšku misao i praksu. Rezultat je članak koji ujedinjuje 11 eseja. Bolton, R. N. (ed) (2005) "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), 1-25
- ³ Sheth, J. N. i Sisodia, R. S. (2005) "Does Marketing Need Reform?", u Bolton, R. N. (ed) (2005) "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), str. 10 i str. 11.
- ⁴ Yankelovich Partners Inc. (online), 2005 Marketing Receptivity Survey na Internet adresi <<http://www.yankelovich.com>>, citirano dana 24. 09.2005.
- ⁵ preuzeto iz Yankelovich studije (opt. ct.), odvojeno se spominju pojmovi marketinga i oglašavanja (kao da oglašavanje ne spada u marketing), međutim u tekstu se može steći impresija kako ispitanici u osnovi ne poimaju razliku između termina marketing i termina oglašavanje
- ⁶ Sheth i Sisodia (2005) na str. 10. navode ove rezultate istraživanja imidža marketinga koji će biti objavljeni 2006. godine u knjizi *Does Marketing Need Reform*. Referenca je sljedeća: Sheth, J.N., Sisodia, R.S. i Barbulescu, A. (2006) "The Image of Marketing" in *Does Marketing Need Reform?* Armonk, N.Y: M.E. Sharpe

- ⁷ Opetovani citat
- ⁸ Lehmann, D. R. (2005) "Journal Evolution and the Development of Marketing", *Journal of Public Policy, Marketing*, 24(Spring), str. 138, te Webster, E. E. Jr., Malter, A.J. i Ganesan, S. (2003) "Can Marketing Regain a seat at the Table?", *MSI Report No. 03-003*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, str. 29
- ⁹ Webster, F. E. Jr. (2005) "Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy and Organizational Culture", in "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice and Structure", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), str. 5; kao i opetovani citat eseja Sheth i Sisodia (2005)
- ¹⁰ Webster, F.E. Jr. (1992) "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(October), str. 1-17 Webster u ovom članku također navodi autore poput Roberta Keith-a koji su 1960-te predviđali nastanak "marketing revolucije".
- ¹¹ Lehmann, D.R. (2004) "Metrics for Making Marketing Matter" in "Linking Marketing to Financial Performance: Firm Value", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), str. 73, kao i Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, S., Srivastava, R.K. (2004) "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October 2004), str. 76, te Gupta, S., Lehmann, D.R. and Stuart, J.A. (2001) "Valuing Customer Lifetime Value", *Marketing Science Institute Report No. 01-119*
- ¹² Opetovani citat Webster, F. E. Jr. (2005), str. 4. i str. 5.
- ¹³ Kotler, P. (1994) *Upravljanje Marketingom*, Informator, Zagreb, str. 18. i str. 19.
- ¹⁴ Opetovani citat Webster, F. E. Jr. (2005), str. 5.
- ¹⁵ Meldrum, M. (2000) "A Market Orientation", u *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, Houndmills, Macmillan Press Ltd, str.3, str. 7
- ¹⁶ Opetovani citat Sheth & Sisodia (2005), str. 10.
- ¹⁷ Opetovani citat Sheth & Sisodia (2005), str. 11.
- ¹⁸ Aaker, D.A. (2001) *Strategic Market Management*, 6th ed., New York, John Wiley & Sons, str. 250. i 251.
- ¹⁹ Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995) "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4(4), str. 397
- ²⁰ Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998) "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing", prelozba u *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (eds.), Thousand Oaks CA, Sage Publications, str. 9. i str. 10.
- ²¹ Veliki broj autora je pisao upravo o ovom fenomenu i gotovo da i nema rada u marketingu s kraja prošlog stoljeća početak ovog stoljeća koji ne navodi upravo ovu promjenu paradigme. Npr. Gronroos, C. (2001) *Service Marketing and Management: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, str. 21. i 22.
- ²² Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998), str. 1. do 8.
- ²³ Vugrinec Hitrec, V. i Frajlić, D. (2001) "Izazovi marketinga" u *Marketing*, Previšić, J. i Bratko, S. (urednici), Sinergija, Zagreb, str. 60; kao i Sinčić, D. (2004) "Marketing poslovnih tržišta", u *Marketing*, (Previšić, J. i Ozretić Došenović, M. urednici), Zagreb, Adverta
- ²⁴ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), str. 411
- ²⁵ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), str. 404.
- ²⁶ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), str. 404, prema Carratu (1987)
- ²⁷ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998), str. 10.
- ²⁸ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), str. 406
- ²⁹ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998), str. 9. i 10.

- ³⁰ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), str. 408. i 409., te opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998), str. 13
- ³¹ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998), str. 15.
- ³² Lovelock, C., Vandermerwe, S. i Lewis, B. (1996) *Services Marketing: A European Perspective*, Harlow, Prentice Hall, str. 6-10.
- ³³ Dick, A.S. and Basu, K. (1994) "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Spring), str. 99, te Reichheld, F.F. & Sasser, W. E. Jr. (1990) "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, 68 (September-October), str. 105
- ³⁴ Payne, A. (2000) "Customer Retention", u *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, Houndmills, Macmillan Press Ltd, str.110
- ³⁵ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998), str. 10.
- ³⁶ Grönroos, C. (1990) Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: "The Marketing and Organizational Behaviour Interface", *Journal of Business research*, Vol. 20 (January), str. 138, citirano u Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998), str. 4
- ³⁷ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1998), str. 8.
- ³⁸ Payne, A., Christopher, M., Clark, M. and Peck, H. (2000) *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Oxford, Butterworth-Heinemann, str. 1
- ³⁹ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), str. 399. i 400.
- ⁴⁰ Gronroos, C. (2001) *Service Management and Marketing: Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., Chichester, NY, Wiley, str. 25
- ⁴¹ Opetovani citat Gronroos (2001), str. 25
- ⁴² Morgan, R.M. & Hunt, S. (1999) "The Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, (46), str. 290
- ⁴³ Opetovani citat Payne et al. (2000), str. 1, te opetovani citat Gronroos (2001), str. 24 i str. 25
- ⁴⁴ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), str. 399. i str. 400.
- ⁴⁵ Opetovani citat Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), str. 400. i 401.
- ⁴⁶ Opetovani citat Payne et al. (2000), str. 1, te opetovani citat Payne, A. (2000), str. 111
- ⁴⁷ Reichheld, F.F. & Sasser, W. E. Jr. (1990) "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, 68 (September-October), str. 105 i 106., te Reinartz, W. and Kumar, V. (2000) "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 64 (October), str. 17, kao i Grant, A. W. H. i Schlesinger, L.A. (1995) "Realize Your Customer's Full Profit Potential", *Harvard Business Review*, Septemeber-October 1995, str. 60; te Rosenberg, L. J. & Czepiel, J. A. (1984) "A Marketing Approach to Customer Retention", *Journal of Consumer Marketing* (Spring), str. 45
- ⁴⁸ Opetovani citat Reichheld i Sasser (1990), str. 111
- ⁴⁹ Rust, R.T., Lemon, K.N. and Zeithaml, V.A. (2004) "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), str. 109-127, opetovani citat Reinartz, W., Thomas, J.S. & Kumar, V. (2005), opetovani citat Rosenberg i Czepiel (1984), te opetovani citat Gupta et al. (2001)
- ⁵⁰ Payne, A. (2000) "Relationship Marketing: Managing Multiple Markets", u *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, Houndmills, Macmillan Press Ltd, str. 20-23.
- ⁵¹ Opetovani citat Payne, A. (2000), str. 112.
- ⁵² Morgan, R.M. & Hunt, S. (1999) "The Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, (46), str. 281

- ⁵³ Reinartz, W. and Kumar, V. (2000) "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual setting - Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 64 (October), str. 35
- ⁵⁴ Uncles, M.D., Dowling, G.R. i Hammond, K. (2003) "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20(4), str. 294-316, te Sharp, B. i Sharp, A. (1997) "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.14, str. 486
- ⁵⁵ Podaci preuzeti sa Internet stranica <<http://crm.ittoolbox.com>>, rezultati istraživanja Butler Group-e <<http://www.butlergroup.com>>, rezultati istraživanja Gartner grupena <<http://www.gartner.com>>, članka Mehta (2002) "CRM failures: Don't blame the tools", ZDNet (online), na stranici <http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/0,14179,2902068,00.html>, te podaci sa Internet stranica <<http://www.crmguru.com>>