

## **Stavovi i upoznatost top menadžmenta o primjeni neuromarketinških alata pri formiranju marketing strategije**

### ***Attitudes and awareness of top management about the application of neuromarketing tools in the formation of marketing strategy***

<sup>1</sup>Andela Uvodić, <sup>2</sup>Antonia Muslim, <sup>3</sup>Maja Drviš

<sup>1,2,3</sup>Visoka škola za menadžment i dizajn Aspira, Domovinskog rata 65, 21 000 Split  
e-mail: <sup>1</sup>andela.uvodic@aspira.hr, <sup>2</sup>antonia.muslim@aspira.hr, <sup>3</sup>maja.drvis@aspira.ht

**Sažetak:** *Neuromarketing predstavlja relativno nov način istraživanja tržišta i moderan pristup pri osmišljavanju marketing strategije koji kombinira znanja iz područja neuroznanosti, psihologije i ekonomije. U ovom radu objašnjeni su pojam i važnost marketing strategije poduzeća te neuromarketinga kao alata za istraživanje nesvjesnih preferencija potrošača. Cilj rada je kroz kvalitativno istraživanje ispitati stavove i upoznatost top menadžmenta o primjeni neuromarketinških alata pri formiranju marketing strategije. Utvrđeno je da ispitanici imaju pretežno pozitivan stav prema općenitoj primjeni neuromarketinških metoda, ali da većina njih nije dovoljno upoznata s navedenom problematikom. Rezultati upućuju na to da potencijal korištenja neuromarketinških metoda za istraživanje tržišta svakako postoji te da će vremenom imati značajniju ulogu. Istraživanje može poslužiti kao podloga za daljnja istraživanja, odnosno za praćenje očekivanoga rasta upoznatosti hrvatskih tvrtki s primjenom neuromarketinških alata ili pak izravnom primjenom istih u budućnosti.*

**Ključne riječi:** *neuromarketing, marketing strategija, top menadžment*

**Abstract:** *Neuromarketing is a relatively new way of market research and a modern approach to designing a marketing strategy that combines knowledge from the fields of neuroscience, psychology and economics. This paper explains the concept and importance of company marketing strategy and neuromarketing as a tool for researching unconscious consumer*

*preferences. The aim of this paper is to use qualitative research to examine the attitudes and knowledge of top management about the application of neuromarketing tools in the formation of marketing strategy. It was found that the respondents have a predominantly positive attitude towards the general application of neuromarketing methods, but that most of them are not sufficiently familiar with this issue. The results suggest that the potential of using neuromarketing methods for market research certainly exists and will play a more significant role over time. This research can serve as a basis for further research, i.e. for tracking expected increase in knowledge of Croatian companies about implementation of neuromarketing tools and their practical use in the future.*

**Keywords:** *neuromarketing, marketing strategy, top management*

## **1. Uvod**

Tradicionalne marketinške metode istraživanja tržišta još su uvijek glavni način istraživanja stavova i preferencija potrošača, međutim u novije vrijeme javljaju se i određene nove neuromarketinške metode kojima se može ispitati nesvjesna preferencija potrošača. Često se nameće pitanje etičnosti ovakvih istraživanja te isplativosti ulaganja u iste, a određeni broj tvrtki, odnosno top menadžera, nije ni upoznat s mogućnostima koje neuromarketinška istraživanja pružaju, kao ni s načinom na koji se ona provode. Međutim, neuromarketinški alati svakako nude određeni doprinos istraživanju tržišta te bi mogli biti dio marketing strategija tvrtki ukoliko one prepoznaju njihov potencijal.

## **2. Uloga i zadatci top menadžmenta**

Menadžment se odnosi na vještinu upravljanja pomoću ljudi. Vremenom su se definicije menadžmenta proširivale te se menadžment definira kao efikasno i efektivno postizanje organizacijskih ciljeva koje uključuje: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa (Belak, 2014).

Menadžeri svih organizacijskih razina moraju posjedovati određene vještine i znanja da bi bili uspješni u obavljanju svoga posla. Budući da poslove menadžmenta obavljaju osobe različitih struka i profila, vidljivo je kako za takve pozicije veću vrijednost imaju usvojene vještine i znanja nego temeljno obrazovanje. Također, uspjeh menadžera značajnije je uvjetovan njegovim znanjima i vještinama nego obilježjima njegove osobnosti. S obzirom da

menadžerske vještine zahtijevaju tehnička znanja, znanja upravljanja s ljudima, konceptualna znanja i znanja oblikovanja, ona se razlikuju ovisnosti o kojoj je razini menadžmenta riječ. Tehnička znanja najvažnija su nižim razinama menadžmenta, dok su konceptualna znanja i znanja oblikovanja najvažnija vrhovnom menadžmentu. Komunikacijska znanja podjednako su važna na svim razinama menadžmenta te se u modernim poslovanjima smatraju jednom od najbitnijih postavki uspješnosti (Weihrich i Koontz, 1994). Glavni zadatci top menadžmenta su donositi odluke o viziji i misiji poduzeća te strateškim ciljevima koje treba ostvariti, svrsi postojanja poduzeća te dugoročnom pravcu djelovanja. No, ipak najveći zahtjev koji se postavlja pred suvremeni top menadžment je upravljanje ravnotežom između dugoročnoga i kratkoročnoga, odnosno upravljanje balansom između stvaranja profita i brzoga povrata uloženi sredstava s jedne strane i ostvarivanja dugoročnih ciljeva te stvaranja stabilnoga poslovanja i motiviranog radnoga kadra s druge strane. Za uspješno upravljanje poslovnim procesima u suvremenim uvjetima poslovanja, top menadžment djeluje na povezivanju marketinga i poslovne strategije kao osnove na kojoj se temelji određivanje dugoročnih ciljeva i smjernice za akcije kojima se poduzeće vodi od trenutne željene pozicije (Sinanagić, Čivić, 2011).

### **3. Važnost marketing strategije**

Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi relevantni sudionici (dioničari, menadžment, djelatnici, sindikati i dr.) spoznaju dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa. Ona se može simultano i koordinirano oblikovati te primjenjivati na nekoliko hijerarhijskih razina u poduzeću. Možemo razlikovati: korporativnu razinu (temeljna marketing strategija na razini cjelokupnoga poduzeća), razinu strateške poslovne jedinice – SPJ (na razini pojedine organizacijske jedinice koja ima određeni stupanj samostalnosti kod oblikovanja odluka važnih za poslovanje poduzeća), razinu proizvoda ili usluga (strategija marketinga određenih linija proizvoda koji su izdvoji na temelju elemenata marketing miksa - proizvoda, cijene, promocije i distribucije). Za odabir pravilne marketing strategije važna je analiza vanjskih čimbenika, odnosno kupaca, tržišta i općeg konteksta te konkurencije. Potrebno je voditi računa o tržišnom potencijalu, trendovima koji su oblikovali tržište i ključnim čimbenicima uspjeha kao i o okruženju, odnosno kontekstu u kojem poduzeće, ali i konkurencija djeluju. Jednako važno je provesti i analizu unutarnjih čimbenika uzimajući u obzir strateške opcije poduzeća, financijske, ali i nefinancijske karakteristike poput zadovoljstva kupaca, imidža poduzeća,

percepcije inovativnosti od strane ciljnog tržišta i sl. (Previšić i Ozretić Došen, 2004). Postoji značajno preklapanje između cjelokupne strategije tvrtke te marketing strategije s obzirom na to da marketing promatra potrebe potrošača i sposobnost tvrtke da te iste potrebe zadovolji. To su čimbenici koji usmjeravaju misiju i ciljeve tvrtke, dok se većina strateškoga planiranja tvrtke upravo bazira na marketinškim varijablama kao što su primjerice tržišni udio, razvoj tržišta i sl. Može se reći da marketing pomaže u procjenjivanju potencijala svake poslovne jedinice, određivanju njenih ciljeva te načina njihova postizanja (Kotler i sur, 2006).

Također, za donošenje ispravne marketing strategije važno je i poznavati odrednice i trendove ponašanja potrošača. AMA (American Marketing Association) ponašanje potrošača definira kao dinamičku interakciju. Ona uključuje interakciju između spoznaje i čimbenika okružja, koji zatim imaju utjecaja u ponašanju te razmjenu segmenata života potrošača. Moderni marketing stavlja potrošača u centar pozornosti, odnosno postavlja ga kao cilj kojemu su usmjerene sve aktivnosti proizvođača, tržišnih institucija i marketinških aktivnosti (Kuvačić, Zohar, Pavelić Tremac, 2018). Ponašanje potrošača može se definirati i kao ponašanje koje potrošači izražavaju u procesima traženja, kupovine, korištenja, vrednovanja i odlučivanja o proizvodima, uslugama i idejama za koje očekuju da će zadovoljiti njihove potrebe (Kesić, 2006). Kada je u pitanju bolje razumijevanje ponašanja potrošača uz brojne „tradicionalne metode“ poput primjerice ispitivanja stavova i preferencija potrošača kroz proces anketiranja, javlja se i pojam neuromarketinga, suvremenoga spoja neuroznanosti i marketinga.

#### **4. Neuromarketing kao alat za ispitivanje nesvjesne preferencije potrošača**

Pojam neuromarketinga prvi put na engleskom jeziku pojavljuje se 2002. godine u priopćenju za medije naslova „Institut za misaone znanosti Bright House pokreće prvu neuromarketinšku tvrtku.“ Riječ je tvrtci koja je imala plan zauvijek promijeniti marketinški svijet koristeći znanost pri promatranju i razumijevanju pravih pokretača potrošačeva ponašanja. Koristili su snimanje magnetskom rezonancom (fMRI), sigurnu i neinvazivnu tehniku, kako bi identificirali obrasce moždane aktivnosti te na taj način otkrili kako potrošači doživljavaju pojedini proizvod, predmet ili reklamu (Levallois i sur, 2019).

Neuromarketing je novi način istraživanja ponašanja potrošača tijekom kojega se koriste tehnologije slikovitoga prikaza mozga za mjerenje moždane aktivnosti, što omogućuje uvid u aktivnost mozga prilikom izloženosti različitim stimulansima kao što su primjerice marka, logo, pakiranje, oglašivačke poruke i slični marketinški elementi. Podatci dobiveni na ovaj način su pouzdaniji jer se ne ispituje sama osoba, tj. njezino mišljenje, stavovi i navodi, već moždana

aktivnost osobe. Neuromarketiška istraživanja provode se koristeći se metodama slikovnog prikaza mozga tzv. neuroimaging tehnika. Slikovni prikaz mozga (neuroimaging) jedno je od najpropulzivnijih područja današnje radiologije. Pod pojmom neuroimaging podrazumijevamo prikaz morfoloških struktura i funkcionalnih procesa u mozgu. Tehnološki napredak u posljednjih dvadesetak godina omogućio je slikoviti uvid u mnoge strukture i procese koji su ranije bili dostupni samo intuiciji dobrog kliničkoga pregleda i histopatološkim preparatima. (Hebrang i Klarić Čustović, 2007).

Nuromarketiške metode istraživanja temelje se na činjenici da je velik dio aktivnosti mozga posvećen nesvjesnoj obradi sadržaja duboko ugrađenog u um pojedinaca i nedostupnoga tradicionalnim metodama istraživanja (Bakardijeva, Kimell, 2016).

Neuromarketiška istraživanja provode se pomoću opreme koja je do sada bila korištena jedino u medicini. Ova medicinska oprema počela se koristiti i u svrhe neuromarketinga: EEG (elektroencefalografija), MEG (magnetska encefalografija), fMRI (funkcionalna magnetska rezonanca), GSR (galvanski odgovor kože) i ET (praćenje kretanja oka). Tri najčešće korištene neuromarketiške metode su fMRI (funkcionalna magnetska rezonanca), MEG (magnetska encefalografija) i EEG (elektroencefalografija). Sve tri tehnike su neinvazivne i stoga se mogu sigurno koristiti u svrhu marketinških istraživanja (Morin, 2011).

Čulni dojmovi čovjeka promatrani u vezi s određenim brojem različitih brendova ( ovisno o tome kakvog su dojmovi intenziteta te jesu li pozitivni ili negativni, standardni ili specifični i sl.) mogu dokazati kakve emocije izazivaju kod čovjeka, odnosno kako utječu na stvaranje lojalnosti brendu i sl. Ljudi obično riječima teže izražavaju emocije, a često i ne znaju objasniti zašto nešto ili nekoga vole. Djelovanje na čula je ipak moguće provjeriti. Upravo neuromarketing može precizno definirati kako je neki podražaj djelovao na čula, odnosno kakve su reakcije primjerice izgled i miris nekoga proizvoda izazvali u mozgu čovjeka. Moguće je uspoređivati i više proizvoda tj. na temelju dobivenih rezultata vidjeti koji se proizvod osobi najviše sviđa (Lindstorm, 2009).

Neuromarketingom se ne mogu precizno ispitati stavovi i mišljenja ispitanika ali to nije ni cilj neuromarketinga. Nastoji se istražiti koji su to stimulansi koji zapravo potiču na kupnju bilo da je riječ u vizualnim ili audioelementima, mirisu, okusu i sl. Na taj način proučava se ponašanje potrošača i otkrivaju neki podražaji koji potiču pozitivnu kupovnu odluku. Pomoću neuromarketinga tvrtke mogu poboljšati svoje poslovanje. S obzirom na dobivene rezultate mogu kreirati svoje proizvode, ambalaže, prodavaonice, propagandne poruke i brojne druge elemente. Mogu se otkriti riječi, rečenice, slike, boja, glazba i razni drugi podražaji koji

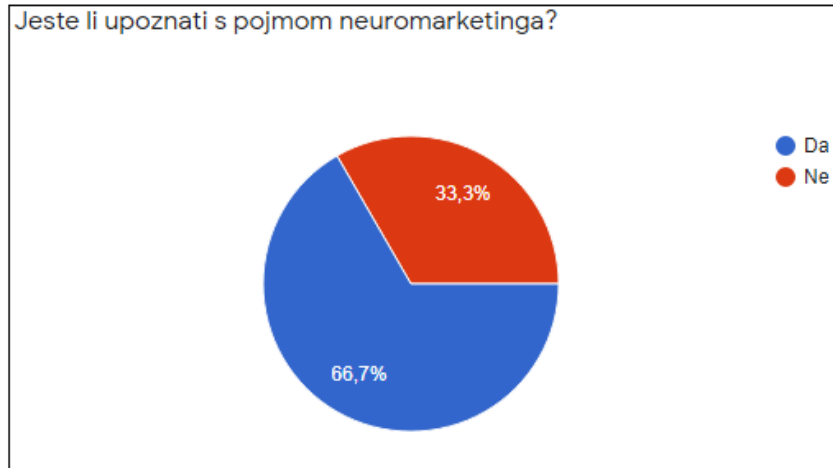
izazivaju pozitivne reakcije, a poduzeća mogu prilagoditi svoje poslovanje u skladu s dobivenim rezultatima. Imajući u vidu sve prethodno navedene činjenice potencijal za veću primjenu neuromarketinga postoji. To je još relativno novo područje nepoznato široj javnosti, ali postoje već brojne tvrtke koje su prepoznale važnost ovakvih istraživanja i vjeruje se da će se u budućnosti taj broj i povećavati. Radi boljšega razumijevanja stavova i upoznatosti top menadžmenta o primjeni neuromarketinških alata pri formiranju marketing strategije provedeno je kvalitativno istraživanje. Upravljanje elementima marketinškoga spleta i donošenje marketinških odluka u poslovanju danas treba temeljiti i na podsvjesnoj percepciji ciljane potražnje (Šerić, Rozga, Luetić, 2014; Šerić, Melović, Perišić, 2019).

## **5. Rezultati istraživanja**

Kvalitativno istraživanje provedeno je u obliku dubinskog intervjua na petnaest ispitanika koji se nalaze na pozicijama top menadžera hrvatskih tvrtki s ciljem definiranja njihovih stavova i upoznatosti s primjenom neuromarketinških alata pri formiranju marketing strategije. Ispitanici rade u različitim industrijama, strukturama i veličinama tvrtki, a rezultati stavova i upoznatosti razlikuju se od tvrtke do tvrtke. Industrije koje su bile obuhvaćene ovim istraživanjem, odnosno čiji djelatnici s pozicijom top menadžera su bili dijelom istraživanja, su turizam, trgovina, pomorstvo, zdravstvo, obrazovanje i IT sektor. Unatoč tome što ipak polovicu ispitanika čine top menadžeri IT sektora i turizma, istraživanjem se ne može zaključiti kako postoji jednolični obrazac ponašanja unutar tih industrija prema kojem se mogu formirati općeniti zaključci, već su rezultati personalizirani na razini svake tvrtke posebno. Također, ni veličina tvrtke nije se pokazala kao faktor koji utječe na sličan stav ispitanika prema neuromarketinškim istraživanjima. Većina ispitanika, njih 71,4 %, ističe kako su zadatci koje obavljaju u okviru radnoga mjesta kombinacija operativnih i strateških zadataka, svi su upoznati s pojmom marketing strategije, u svim tvrtkama postoji marketing strategija i ona je u suglasju s poslovnom strategijom, a najveći dio tvrtki radi istu na razdoblje do tri godine. Prevladava mišljenje kako su poslovni rezultati postajali bolji kako su se usklađivale strategije različitih odjela, posebice je to slučaj s marketing strategijom i cjelokupnom poslovnom strategijom. Također, većina ispitanika, njih 66,7 %, upoznato je s pojmom neuromarketinga, čak 80 % smatra kako tradicionalne marketinške metode nisu više u potpunosti efikasne, a najveći broj njih izabire benchmarking kao primarnu metodu pri formiranju svojih marketing strategija. Jednoglasno se slažu kako noviteti u marketinškom pogledu mogu imati pozitivne reperkusije

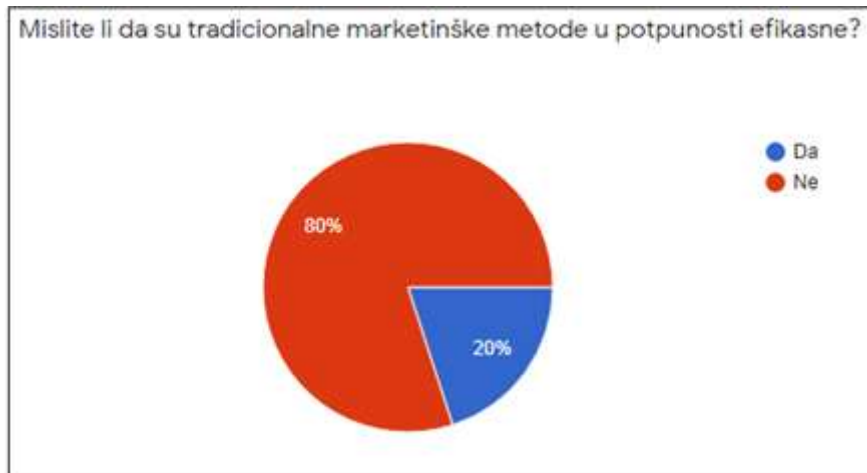
na cjelokupno poslovanje i tržišno natjecanje. No, unatoč tome, nisu do kraja upoznati s pojmom neuromarketinga kao takvog.

Graf 1: Upoznatost ispitanika s pojmom neuromarketinga



Izvor: Izrada autora

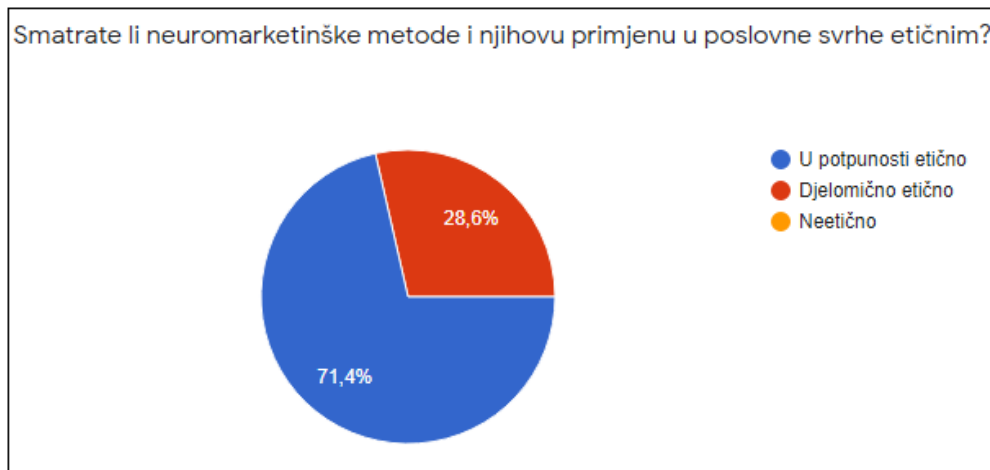
Graf 2: Efikasnost tradicionalnih marketinških metoda



Izvor: Izrada autora

Smatra se da postotak od 80 % koji izražava stav o neefikasnosti tradicionalnih marketinških metoda predstavlja značajan potencijal za neuromarketing u nadolazećim razdobljima budući da je isti najočiglednija alternativa tradicionalnim metodama, a u korist ide i podatak da 71,4 % ispitanih neuromarketinške metode smatra potpuno etičnima unatoč tome što se među strukom javljaju različita mišljenja.

Graf 3: Etičnost neuromarketinških metoda



Izvor: Izrada autora

Ispitanici, se trenutno nalaze u fazi prepoznavanja manjkavosti tradicionalnih marketinških metoda i počinju s upoznavanjem alternativnih metoda. Kao prepreka trenutačnoj situaciji javlja se ne postojanje dovoljno educirane osobe (u 86,7 % slučajeva) za primjenu neuromarketinških alata unutar tvrtke. Sukladno tome, prema rečenim komentarima i mišljenjima ispitanika, očekuje se da će u doglednom razdoblju, neuromarketing biti zastupljeniji pri formiranju njihovih marketinških strategija, ali još uvijek u hrvatskim tvrtkama nije dio marketinških metoda koje one primjenjuju. Uzme li se u obzir spremnost ispitanika za financijska ulaganja u svrhu obuke njihovih djelatnika u području primjene neuromarketinških metoda, njih 53 % u planu trenutačno nema financijska ulaganja, međutim potencijal se očituje u preostalim 47 % tvrtki koje bi kroz narednih 2-10 godina bile spremne uložiti sredstva u navedene svrhe. Općenito govoreći, 14,3 % tvrtki ne bi bilo spremno na povećanje marketinškog budžeta u svrhu implementacije neuromarketinških metoda, dok bi njih čak 42,9 % bi. Preostalim 42,9 % navodi da bi možda bilo spremno što također ukazuje na potencijal korištenja neuromarketinških alata u poslovanju, odnosno kreiranju marketing strategije.



Graf 4: Spremnost ispitanika na povećanje marketinškoga budžeta u svrhu implementacije neuromarketinških metoda



Izvor: Izrada Autora

Gotovo svi ispitanici smatraju da je najveća prednost neuromarketinških metoda ispitivanje nesvjesne preferencije potrošača te da kao takva predstavlja velik potencijal za efikasan pristup istraživanju tržišta. Iako su ispitanici većinski upoznati s pojmom neuromarketinga, većina njih ne zna točno kojim sve uređajima i na koji način se pristupa neuroomarketinškim istraživanjima. Kao glavna navedena prepreka postavlja se ne postojanje dovoljno stručne osobe unutar ranoga tima kojoj bi se povjerio zadatak formiranja marketinške strategije na temelju neuromarketinških metoda.

## Rasprava

Navedenim istraživanjem dokazano je da ispitanici nisu dovoljno upoznati s korištenjem neuromarketinških alata i metoda u svrhe istraživanja tržišta te da one nisu korištene za formiranje njihovih marketing strategija, što je i temeljna polazišna pretpostavka ovoga istraživanja. Međutim, potencijal korištenja neuromarketinških alata itekako postoji čega su svjesne i hrvatske tvrtke. S obzirom na to da je neuromarketing relativno novo područje u Republici Hrvatskoj do sada nije proveden značajan broj javnodostupnih istraživanja na navedenu temu te postoji još mnogo prostora za istraživanja i praćenje razvoja korištenja neuromarketinških alata. Ograničenja ovoga istraživanja su relativno malen broj ispitanih tvrtki, odnosno top menadžera, te ne postojanje sličnih već provedenih istraživanja koja bi mogla poslužiti za usporedbu dobivenih rezultata, ali upravo se u tome očituje doprinos ovoga

istraživanja koje može poslužiti kao podloga za daljnja istraživanja. Također, s obzirom na to da većina ispitanika nije upoznata s kojim uređajima i kojim metodama se pristupa neuromarketinškim istraživanjima, ali generalno ima pozitivan stav o primjeni istih, edukacijom top menadžera, kao i ostaloga osoblja koje sudjeluje u procesima kreiranja marketing strategije, mogla bi se postići znatno bolja informiranost i kod određenoga broja tvrtki potaknuti početak korištenja navedenih alata u svrhu ispitivanja nesvjesnih preferencija potrošača. Također, primjeri svjetskih pozitivnih praksi o korištenju neuromarketinga u poslovanju mogu biti dobar poticaj za hrvatske tvrtke, s obzirom na to da je u svijetu neuromarketing ipak zastupljeniji u znatno većoj mjeri nego što je to slučaj u Hrvatskoj, iako i u tom slučaju ima mnogo prostora za njegovu širu primjenu.

## **6. Zaključak**

Očekuje se da će u budućnosti neuromarketing biti zastupljeniji pri formiranju marketinških strategija u hrvatskim tvrtkama, ali za sada to još nije slučaj. Ispitanici, odnosno tvrtke u potpunosti su orijentirane k tradicionalnim metodama istraživanja tržišta, dok se potencijal korištenja neuromarketinških alata očituje u tome što ih je većina prepoznala kao potpuno etične metode, dok istovremeno smatra da tradicionalne marketinške metode nisu u potpunosti efikasne. Ispitanici imaju pretežno pozitivan stav prema općenitoj primjeni neuromarketinških metoda, ali s obzirom da neuromarketinška istraživanja u Republici Hrvatskoj još uvijek nisu često korištena metoda istraživanja tržišta, većina ispitanika nije dovoljno upoznata s navedenom problematikom, što ostavlja prostora za dodatnu edukaciju osoblja na vodećim pozicijama u tvrtkama te daljnje praćenje razvoja potencijala primjene neuromarketinških metoda u poslovanju hrvatskih tvrtki.

## **Literatura**

1. American Marketing Association. <https://www.ama.org/Pages/default.aspx> (14.9.2020.)
2. Bakardžieva, E.; Kimmel, A. J. (2016). „Neuromarketing Research Practices: Attitudes, Ethics, and Behavioral Intentions“, *Ethics & Behavior*
3. Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb, Belak excellens

4. Hebrang, A.; Klarić-Čustović, R. (2007). Radiologija – treće, obnovljeno i dopunjeno izdanje. Zagreb, Medicinska naklada
5. Kesić, T. (2006). Ponašanje potrošača. Zagreb, Opinio
6. Kotler P.; Wong V.; Saunders J.; Armstrong G. (2006). Osnove marketinga. Zagreb, MATE
7. Kuvačić, D.; Zohar, I.; Pavelić Tremac, A. (2018). „Utjecaj neuromarketinga na ponašanje potrošača“, *Polytechnic & Design*
8. Levallois, C.; Smidts A.; Wouters P. (2019). „The emergence of neuromarketing investigated through online public communications (2002–2008)“. *Business History*
9. Lindstorm, M. (2009). Brand Sense., New York, United States, Kogan Page Epz
10. Morin, C. (2011). „Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior“. *Society*, vol. 48(2),131-135.
11. Previšić, J.; Ozretić Došen, Đ. (2004). Marketing. Zagreb, Adverta d.o.o.
12. Sinanagić, M.; Čivić, B. (2011). „Specifične dimenzije kreiranja strategije marketinga trgovinskih preduzeća“. *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, Beograd*
13. Šerić, N.; Melović, B.; Perišić, M. (2019). Upravljanje markom u poduzetništvu, Redak Split
14. Šerić, N.; Rozga, A.; Luetić, A. (2014). „Relationship between Business Intelligence and Supply Chain Management for marketing decisions“. *Universal Journal of Industrial and Business Management* Vol. 2(2), February 2014, str. 31 – 35
15. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994). Menadžment. Zagreb, MATE, str.6