

NEW MARKETING PRINCIPLES AS COMPETITIVENESS TOOLS

NOVA MARKETINŠKA NAČELA KAO ALATI KONKURENTNOSTI

HORVAT, Duro; KOVACIC, Marinko & KOVAC, Ivan

Abstract: *In the hyper-dynamic, global and networked economy, business principles are subject to continuous transformation. New marketing principles have emerged, functioning in the context of social networks, web economy and new consumer generation. New methods are being applied to brand articulation, with digital environment as one of its constituent parts. Wikibrand and experiential marketing are new business phenomena articulated through new marketing principles and we can even talk of the gradual establishment of a new marketing paradigm.*

Key words: *brand, image, emotions, social networks, web economy*

Sažetak: *U hiper dinamičnoj, globalnoj i umreženoj ekonomiji načela poslovanja kontinuirano se transformiraju. Pojavila su se nova marketinška načela koja funkcioniraju u kontekstu društvenih mreža, web ekonomije te nove potrošačke generacije. Artikulacija branda poprima nove metode među kojima je digitalno okruženje jedna od sastavnica. Wikibrand te iskustveni marketing novi su poslovni fenomeni koji se artikuliraju uz pomoć novih marketinških načela a možemo govoriti i o postupnom uspostavljanju nove marketinške paradigme.*

Ključne riječi: *brand, image, emocije, društvene mreže, web ekonomija*



Authors' data: Đuro, **Horvat**, dr.sc., Agrokor vina d.o.o., Samoborska cesta 145, Zagreb, duro.horvat@agrokorvina.hr; Marinko, **Kovac**, mr.sc., Hrvatska gospodarska komora, Rooseveltov trg 2, Zagreb, Ivan, **Kovac**, dr.sc. mkovac@hgk.hr,

1. Uvod

Ekonomski sustav se razvija evolucijski bez obzira na radikalne inovacije koje se javljaju na tržišnoj sceni. Evolucija nakon određenog vremenskog razdoblja dizajnira novu društveno ekonomsku formaciju. U tim procesima važnu ulogu ima tehnički/tehnološki razvoj koji stimulira transformaciju ekonomske zbilje. Pri tome ljudski faktor uz pomoć kreativnosti i tinskog rada artikulira nove organizacijske odnose i nove strukturalne obrasce a te procese možemo pratiti na današnjem tržištu prvenstveno razvijenih zemalja. Zbog toga i marketinški stručnjaci moraju početi djelovati uz pomoć novih poslovnih načela bolje reći modela.

Kupci odnosno potrošači do prije 20-ak godina bili su uvjerljivo najslabiji tržišni akter. Marginalizaciji kupaca pogodovala je veća potražnja od ponude, neorganiziranost kupaca, izostanak sustavne i učinkovite zakonske regulative u segmentu zaštite potrošača te mogućnost velikih korporacija da uz pomoć masovnih medija uspješno nameću potrošačke trendove. Međutim periferna pozicija kupaca i potrošača na tržišnoj sceni već je stvar prošlosti prvenstveno u razvijenim zemljama. S vremenom se artikulirala sustavna zakonska regulativa te je osnovano niz udruga za zaštitu potrošača. u brojnim zemljama.

Današnje tržišne odnose karakterizira veća ponuda od potražnje što jača potrošačku tržišnu poziciju. Kupci odnosno potrošači su sve obrazovaniji i kritičniji te je postalo iznimno složeno nametati tržišne trendove. Ujedno poslovna filozofija se drastično transformirala pa je kupac odnosno potrošač postao centralna sastavnica poslovne strategije.

Ciljevi su ovog rada pokazati važnost nematerijalnih elemenata kao što su brand, doživljaj i intelektualni kapital. To su fenomeni koji iziskuju artikulaciju nove metrike, novih metoda vrednovanja produkcije proizvoda i usluge odnosno novi način analize generiranja nove dodane vrijednosti.

Pojavili su se procesi prvenstveno unutar društvenih mreža koji radikalno transformiraju marketinške procese odnosno razvojne aktivnosti pri čemu umreženi potrošači razmjenjujući spoznaje i iskustva znatno utječu na tržišnu pozicioniranost proizvoda i usluga. U tom kontekstu ukazujemo na značaj inovativnog menadžmenta koji se pored ostalog temelji na benchmarkingu i komuniciranju s kupcima usmjerenih na generiranje novih spoznaja. Tako se poslovna politika uspješno prilagođava i novoj generaciji potrošača poznatoj kao generacija Y koja izuzetno cijeni pored ostalog društveno odgovorno poslovanje, originalnost i atraktivnost.

2. Novi menadžerski alati

Upravljanje potrošačkim odnosima (Customer Relationship Management) postaje sve važnija rukovodeća disciplina te nadopunjava klasične marketinške metode. Poznavanje kupca više se ne svodi samo na razinu određenog tržišnog sloja ili niše

već poprima personalizirani karakter pa tako kupac dobiva slikovito rečeno ime i prezime. Menadžeri uz pomoć upravljanja potrošačkim odnosima nastoje kupcu pružiti optimalan omjer vrijednosti i novca te istovremeno na taj način osigurati potrošačku lojalnost. [1]

U uvjetima globalizacije i hiper konkurencije lojalnost postaje sve važniji segment profitabilnog poslovanja. Marketinški stručnjaci u suradnji s ostalim kompetentnim zaposlenicima moraju izraditi procesne sheme na kojima su precizno locirane pozicije generiranja vrijednosti. Ta analiza treba biti integrirana u lanac vrijednosti koji se u suvremenoj poslovnoj praksi proteže od dobavljača do krajnjeg potrošača. Zadnja faza odnosno kraj lanca vrijednosti obuhvaća brigu o potrošaču, potrošačko zadovoljstvo i potrošačku lojalnost koji se međusobno isprepliću generirajući dodanu vrijednost [18]. Pri tome se ističe važnost kvalitete i razgranate servisne mreže.

Upravljanje lojalnošću potrošača sastoji se od šest faza a radi se o:

- (1) Identificiranju najvrednijih (najprofitabilnijih) kupaca;
- (2) Analiziranju kupaca odnosno njihovog dosadašnjeg i budućeg tržišnog ponašanja;
- (3) Utvrđivanju ciljeva;
- (4) Razradi taktike i strategije djelovanja;
- (5) Praćenju provedbe;
- (6) Vrednovanju ostvarenih rezultata.

Posebna se pozornost mora posvetiti emotivnim reakcijama kupaca te ih primjereno procjenjivati jer su ključna sastavnica potrošačke lojalnosti. [5] Analiza emotivnog ponašanja mora se u konačnici povezati s financijskim parametrima poslovanja. Poželjno je egzaktno izračune staviti u korelaciju s vrijednosnim prosudbama koje uključuju primjerice estetske i etičke elemente.

Istodobno menadžeri moraju sustavno pratiti najbolju svjetsku poslovnu praksu kako bi bili u stanju u svakom trenutku odrediti vlastitu konkurentnost na svjetskom tržištu. U tom pogledu na raspolaganju im je benchmarking kao jedna od menadžerskih disciplina pogodna za prikupljanje i analizu tržišnih podataka i informacija vezanih uz izravnu konkurenciju.

Analiza najbolje svjetske poslovne prakse podrazumijeva utvrđivanje tvrtki koji će se sustavno pratiti. To često ne znači samo analizu najvećih korporacija već prije svega fokusiranje na poslovnu praksu vezanu uz tretiranje kupaca, artikuliranje branda, razvoj inovativnih kapaciteta, tehnološku opremljenost i razvijenost logistike pojedine tvrtke. Zbog toga je nastalo nekoliko vrsta benchmarkinga poput internog, konkurentskog, funkcionalnog i generičkog. [2]

Dakle, veličina korporacije često ne podrazumijeva poslovnu izvrsnost svih organizacijskih procesa. Tako primjerice tvrtka može steći leadersku poziciju uz pomoć niskih troškova radne snage te jeftinih energetskih inputa koje prati

stimulativna porezna politika neke zemlje i proizvodnja velikog obujma. U takvim slučajevima može doći do zanemarivanja primjerice inovativnosti, brige o potrošaču i sofisticiranog motiviranja ljudskog kapitala.

Za marketinške stručnjake benchmarking je metoda koja može osigurati mnoštvo korisnih podataka i informacija relevantnih za konkurentnost na svjetskom tržištu. To se prije svega odnosi na analizu tretmana kupaca koji su ustrojile pojedine tvrtke. Odnos prema kupcu na suvremenoj tržišnoj sceni poprimio je mnoštvo oblika te je predmet stalnog poboljšavanja s ciljem unaprjeđivanja konkurentnosti i u krajnjoj liniji profitabilnosti.

Valja napomenuti kako se današnje marketinške analize pored benchmarkinga koriste i upravljanjem znanjem (knowledge management) kao disciplinom koja je iznimno učinkovita za permanentno usavršavanje odnosa s potrošačima. Internetska tehnologija omogućila je sustavnu analizu potrošačkog ponašanja te uvid u ne samo mikroekonomska već i makroekonomska kretanja na globalnoj razini .

Na mikro razini nastoji se optimalno racionalno upravljati intelektualnim kapitalom a ta se praksa po prvi puta sustavno artikulira u švedskoj tvrtki Skandia. Menadžeri Skandie razvijaju originalan model The SkandiaLink Navigator koji se sastoji od pet temeljnih segmenata: financijskog kapitala, procesnog kapitala, potrošačkog kapitala, humanog kapitala i razvojnog kapitala.[11] Za svaki segment razrađeni su indikatori koji ukazuju na stupanj realizacije zacrtanih ciljeva.

Potrošački kapital vrednuje se uz pomoć sljedećih pokazatelja: indeks potrošačkog zadovoljstva; novi proizvodi; tržišni udjel; broj pritužbi; prosječno vrijeme realizacije narudžbe; broj novih proizvoda; potrošački barometar/interesi i potrebe.[11]

Navedeni indikatori se kvantificiraju te sortiraju, skladište, vrednuju i distribuiraju kao važni organizacijski resursi za odlučivanje i djelovanje. [15] Marketinški eksperti uz pomoć informatičke opreme koriste te organizacijske resurse pretvarajući ih u primjenjiva znanja. Stvorene spoznaje o potrošačima ukazuju na pravac budućeg organizacijskog djelovanja.

U suvremenoj ekonomiji marketari se oslanjaju na nova načela koja su nematerijalnog karaktera te su okvir analitičkih prosudbi. Benchmarking, upravljanje znanjem odnosno intelektualni kapital su alati uz pomoću kojih se ustrojavaju nova marketinška načela analize suvremenih fenomena kao što su potrošačka lojalnost i potrošačko zadovoljstvo bolje reći potrošački kapital. Ujedno se integriraju nove medijske tehnologije kako bi se suvremeni potrošač fascinirao vrlo često atraktivnim dizajnerskim odnosno estetskim rješenjima.

Nematerijalni resursi već su se potvrdili kao odlučujuće sastavnice profitabilnosti u postindustrijskoj ekonomiji odnosno uslužnoj ekonomiji. Transformacija ekonomske zbilje traje već nekoliko desetljeća što podrazumijeva nova načela djelovanja

uključujući marketinški segment. Nova ekonomska realnost iziskuje strukturalnu prilagodbu i artikulaciju novih organizacijskih oblika. Mrežna struktura odnosno mrežna organizacija jedna je od novih organizacijskih formi. U takvim okolnostima afirmira se brendiranje kao važan marketinški proces utemeljen na novim načelima.

3. Nova marketinška načela

Klasični marketing funkcionirao je uz pomoć procesa fokusiranih na proizvod, cijenu, prodajno mjesto, masovnu promociju i distribucijske kanale. Današnji marketing koncentrira se na potrošača/kupca kojeg nastoji pridobiti prvenstveno brandom. Artikulacija branda jedan je od važnih procesa povećanja tržišnog udjela, povećanja profita i pridobivanja novih zadržavanja starih potrošača/kupaca.

Današnji marketinški stručnjaci trebaju artikulirati proces upravljanja brandom (brand management) koji će osigurati njegovu afirmaciju. To je jedno od novih marketinških načela usmjerenih na stvaranje vrijednosti uz pomoć nematerijalnih resursa. Brand spada u intelektualno vlasništvo i nužno ga je zaštititi jer donosi profit svim interesnim skupinama (stakeholders).

Valja naglasiti kako je upravljanje brandom složena zadaća i jedno od načela za njegovo upravljanje je multidisciplinarni pristup. Tek tada može se očekivati maksimalni financijski efekt pojedinog branda. [4] Načelo maksimiziranje profita uz pomoć nematerijalnih resursa u ovom slučaju se najčešće provodi konceptom multibrandinga.

Jedno od marketinških načela upravljanja brandom je njegovo pozicioniranje kao strateškog procesa. Za realizaciju strateških ciljeva upravljanje brandom od iznimne su važnosti komunikacijski procesi. Komunikacije su učinkovite samo u slučaju kada poznamo trenutne potrošačke spoznaje o brandu pri čemu smo precizno razradili buduće/željene spoznaje o brandu. [7] Na taj način se osigurava efektivnost komunikacijskih procesa što je ključna pretpostavka uspješnog pozicioniranja branda u potrošačkoj svijesti. Riječ je o marketinškom/komunikacijskom procesu koji treba biti segment djelovanja ne samo marketinških stručnjaka već i vrhovnog menadžmenta.

Artikulacija branda u današnje vrijeme mora se provoditi na fleksibilan način. Fleksibilnost i otvorenost važna su načela marketinškog angažmana na suvremenom tržištu. Samo na taj način afirmacija branda omogućava poboljšavanje konkurentnosti u odnosu na globalnu konkurenciju. Marketari se suočavaju s permanentnom globalizacijom, okrupnjavanjem trgovačkih ali i ostalih korporacija te integriranjem medija. [8] Javljuju se novi mediji koje valja optimalno koristiti u komunikaciji s potrošačima. Nove tehnologije redizajniraju načela djelovanja marketinških odjela odnosno marketara.

Zadnjih nekoliko godina jača svijest o društveno odgovornom poslovanju. Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje postaju načela koja integriraju u marketinške procese. U tom kontekstu javljaju se brandovi koji se "prijateljski" odnose prema okolišu pa tako nastaju "zeleni" brandovi (green brands) označavajući proizvode podložne recikliranju. Istodobno "zeleni" brandovi ukazuju na energetska učinkovitost i sigurnost prilikom njihove upotrebe. "Zeleni" brandovi izuzetno se dobro uklapaju u ekološki odnosno zdravi način života koji se sve više afirmira.

Broj "zelenih" proizvoda u trgovinama SAD-a udvostručio se u samo godinu dana odnosno od 2007. do 2008.. godine. U razdoblju od 2006. do 2008. godine "zeleno" oglašavanje se utrostručilo što sigurno utječe na potrošačku svijest prilikom kupovine.[3] Ekološko osvješćivanje utječe na kupovinu bolje reći odabir proizvoda i usluga prvenstveno u najrazvijenijim zemljama. Pojedine "zelene" proizvode država stimulira poreznim mehanizmima prilikom kupovine. "Zeleni" trend nije zaobišao ni automobilsku industriju koja je jedan od značajnijih zagađivača a "zelene" tehnologije snažno utječu na potrošačku percepciju automobilskih proizvođača.

Zadnjih nekoliko godina javljaju se radikalne promjene u području upravljanja brandom ali i u sveukupnom ekonomskom sustavu zbog transformacija u medijima, komunikacijama, tehnologiji i tržišnim odnosima. Ekonomsko djelovanje uključujući menadžerske i marketinške procese kao i radni angažman zaposlenika počinju se temeljiti na načelima koje su opisali Don Tapscott i Anthony Williams u svojoj čuvenoj knjizi Wikinomics. Autori analiziraju procese i načela djelovanja koja su se nedavno pojavila ali sve više dominiraju kao obrazac funkcioniranja.

Don Tapscott i Anthony Williams razrađuju četiri temeljna načela djelovanja a radi se o otvorenosti, partnerstvu i horizontalnoj organizacijskoj strukturi, disperziji znanja uz artikulaciju politike zaštite intelektualnog vlasništva te globalnom pristupu.[14] Digitalna odnosno elektronička tehnologija olakšava razmjenu znanja, timski rad i projektno upravljanje u realnom vremenu na globalnoj razini. Ta načela djelovanja postupno se integriraju i u marketinške procese te se u krajnjoj liniji pozitivno reflektiraju na konkurentnost unutar novih ekonomskih odnosa.

Klasični brandovi afirmirali su se uz pomoć tradicionalnih masovnih medija (televizija, novine/tisak i radio) te su karakteristični prvenstveno za masovno tržište odnosno masovnu ekonomiju. Nove tehnologije poput primjerice video rekordera, kabelaške televizije, satelitskog radija te online društvenih mreža poput primjerice Facebooka i MySpacea uspostavljaju nove brandove koje su Sean Moffit i Mike Dover nazvali Wikibrands. Riječ je o novoj generaciji brandova koji se artikuliraju prvenstveno uz pomoć novih tehnologija/medija te predstavljaju budućnost ne samo marketinga već i poslovanja općenito.[9] Tradicionalni mediji stagniraju dok se novi ubrzano razvijaju i postaju nezaobilazan segment marketinškog djelovanja na novi način.

4. Ekonomija doživljaja

Ekonomski sustav uključujući marketing kontinuirano se evolucijski razvija što je jedna od specifičnosti tržišnog gospodarstva koji funkcionira na temelju permanentnog inoviranja. Evolucijski razvoj u pojedinim povijesnim trenucima rezultira radikalno novom društveno ekonomskom zbiljom. Tako B. Joseph Pine II i James H. Gilmore u knjizi "The Experience Economy" obrazlažu da je nakon agrarne, industrijske i uslužne ekonomije nastala ekonomija doživljaja koja danas sve više dominira .[10]

Tvrtke više ne plasiraju samo proizvod ili uslugu već cijeli splet različitih doživljaja koja se pretaču u nezaboravno iskustvo. Tako se tvrtke distanciraju od ostalih konkurenata artikulirajući originalne i specifične doživljaje nastojeći ostvariti potrošačku lojalnost. John Howkins je uočio nove tržišne tendencije te u svojoj knjizi Kreativna ekonomija ustvrdio kako je Amerika 1977. godine proizvela knjiga, filmove, glazbe, TV programa i drugih autorskim pravom zaštićenih proizvoda u vrijednosti od 414 milijardi dolara. Autorska prava postala su prvi američki izvozni proizvod s prodajom većom od odjeće, kemikalija, automobila, računala, zrakoplova.[6] Očevidna je strukturalna transformacija suvremene tržišne ekonomije koja u sve većoj mjeri funkcionira uz pomoć novih načela stvarajući nove fenomene.

Redizajnirao se i pojam inovacije kojeg je definirao Joseph Schumpeter (1950) a odnosi se na nove proizvode, procese, nove materijale, menadžerske metode i nova tržišta. Danas soft inovacije dominiraju a uključuju primjerice knjige, nove CD (kompakt diskove), nove kazališne predstave, nove filmove i televizijske serije /emisije, nove oglašavačke kampanje, nove dizajnerske uratke i dr.[13]

Soft inovacije ključna su sastavnica generiranja doživljaja koji postaje globalni fenomen suvremene ekonomije. Često doživljaj obuhvaća zabavu i aktivnu ulogu potrošača/kupca.[16] Korporacija Walt Disney jedan je od lidera i pionira na tom području.

Za ekonomiju doživljaja karakteristično je komunikacijsko/informatičko umrežavanje potrošača/klijenata koji intenzivno razmjenjuju svoja iskustva, znanja, umijeća i doživljaje. Korporacije potiču stvaranje online zajednica a jedna od takvih je MyStarbucksidea koja sudjeluje u artikuliranju ponude i korekciji postojećih usluga kompanije Starbucks Coffee.[12] Valja naglasiti kako je korporacija Starbucks Coffe najprosperitetnija na svijetu u svojoj branši a nastoji sustavno nuditi cjelovit doživljaj potrošačima prilikom dolaska u njene lokale. Na taj način se gradi specifična kultura konzumacije Starbucksovih proizvoda.

Mlada generacija u literaturi poznata pod raznim pojmovima kao što su primjerice Generacija Y ili Milenijanci čvrsto vjeruje da može utjecati na proizvođača a u tim nastojanjima pomažu im online zajednice/forumi i slični oblici okupljanja. Oni vrlo

rado dijele svoja iskustva i doživljaje s ostalim pripadnicima Generacije Y te su spremni za eventualnu korekciju svoga ponašanja.[19] Marketinški stručnjaci moraju uočavati ove nove tendencije i usvajati nova načela rada kako bi poboljšali konkurentnost nove ekonomske zbilje.

5. Zaključak

Ekonomija doživljaja, društvene mreže i društveno odgovorno poslovanje odnosno "zeleni" brandovi neki su od fenomena karakteristični za današnje globalno tržište. Pri tome generacija Y djeluje u skladu sa svojim specifičnim potrebama i interesima iziskujući artikulaciju novih organizacijskih odnosa i struktura kako bi im se omogućilo da pruže svoj puni radni doprinos (slika 1. Generacija Y).



Slika 1. Generacija Y [20]

U tom kontekstu valja promatrati djelovanje marketinških stručnjaka koji moraju uz pomoć novih načela rada poput primjerice umrežavanja, wikibrandova, disperzije znanja i fleksibilnosti osigurati prodaju proizvoda i usluga na hiper konkurentnom tržištu. Stvara se nova društveno ekonomska formacija s novim načelima odnosno zakonitostima djelovanja koja valja uočiti, primjenjivati te usavršavati.

Neophodno je ustrojiti klubove potrošača, online zajednice, forume i ostale oblike okupljanja kako bi se pospješila komunikacija s potrošačima odnosno tržištem. Komuniciranje mora biti usmjereno na egzaktno utvrđivanje zadovoljstva kupaca što je temelj lojalnosti. Ujedno kupce valja integrirati u projektne timove zadužene za razvoj novih proizvoda i usluga. Istodobno nužno je provoditi stalno obrazovanje uz pomoć specijaliziranih treninga i radionica na kojima će se radna snaga obučavati za djelovanje u novim tržišnim uvjetima.

Svi zaposlenici prilikom obavljanja svojih radnih zadataka moraju biti fokusirani na zadovoljstvo potrošača. Trajni rezultat ovih procesa treba biti povećanje tržišnog udjela, povećanja profitne stope i produktivnosti te osvajanje novih tržišta koji ujedno predstavljaju kvantitativne parametre poslovne uspješnosti.

Generacija Y je proaktivna te će vrlo rado prihvatiti sudjelovanje u poslovnim projektima pri čemu taj angažman mora biti sofisticiran odnosno ostvaren uz pomoć visokih tehnologija. Uspjeh ove angažiranosti valja pratiti prodajnim rezultatima unutar te populacije što ne umanjuje značaj ostalih populacijskih segmenata.

6. Literatura

- [1] Bergeron Bryan (2002): "Essentials of CRM", John Wiley & Sons, Inc., New York
- [2] Camp C. Robert (1989.): "Benchmarking", American Society for Quality Press, Milwaukee
- [3] Champniss Guy, Vila Fernando Rodes (2011.): "Brand Valued", John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- [4] Clifton Rita (2009): "Brands and Branding", The Economist, London
- [5] Gamble R. Paul, Stone Merlin, Wodcock Neil, Foss Bryan (2001): "Up Close & Personal", Kogan Page Limited, London
- [6] Howkins John (2003.): "Kreativna ekonomija", Binoza Press, Zagreb
- [7] Keller Lane Kevin (2003.): "Strategic Brand Management", Pearson Education, Inc., New Jersey
- [8] Macrae Chris (1996.): "The Brand Chatering Handbook", Addison Wesley Longman Limited and the Economist Intelligence Unit, Harlow
- [9] Moffit Sean, Dover Mike (2011.): "Wikibrands", The McGraw Hill - Companies, New York
- [10] Pinne II B. Joseph, Gilmore H. James (2011): "The Experience Economy", Harvard Business Review Press, Boston
- [11] Roos Johan, Ross Göran, Edvinson Leif; Draconetti C. Nikola (1997.): "Intellectual Capital", MacMillan Pres LTD, London
- [12] Shih Clara (2009.): "The Facebook Era", Prentice Hall, Boston
- [13] Stoneman Paul (2010.): "Soft Inovation", Oxford University Press, Oxford
- [14] Tapscott Don, Williams D. Anthony (2006): "Wikinomics", Portfolio, New York
- [15] Wallace Patricia (2004.): "The Internet in the Workplace", Cambridge University Press, Cambridge
- [16] Pinne II B. Joseph, Gilmore H. James (2011): "The Experience Economy", Harvard Business [17] Review Press, Boston
- [18] Woodcock Neil, Stone Merlin, Foss Bryan (2003): "The Customer Management Scorecard", Kogan Page Limited, London
- [19] Yarrow Kit, O'Donnell (2009.): "Gen Buy", Josey-Bass, San Francisco
- [20] Dostupno na: <http://cac.ophony.org/2012/02/21/generation-y/> *Pristup* 21-05-2012



Photo 044. Don / Don