# Utjecaj percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje

**Jelčić, Sandra**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2014**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:899604

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U MOSTARU**
**EKONOMSKI FAKULTET**
**SVEUČILIŠTE U SPLITU**
**EKONOMSKI FAKULTET**

SANDRA JELČIĆ

# UTJECAJ PERCIPIRANE KVALITETE USLUGE NA LOJALNOST KUPACA NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**MOSTAR, LISTOPAD 2014.**

**SVEUČILIŠTE U MOSTARU**
**EKONOMSKI FAKULTET**
**SVEUČILIŠTE U SPLITU**
**EKONOMSKI FAKULTET**

# UTJECAJ PERCIPIRANE KVALITETE USLUGE NA LOJALNOST KUPACA NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**Mentor:**
**Akademik prof. dr. sc. Muris Čičić**

**Kandidat:**
**Sandra Jelčić**

**MOSTAR, LISTOPAD 2014.**

*Mami i tati s ljubavlju i zahvalnošću.*

1. Ime i prezime: **SANDRA JELČIĆ**
2. Datum i mjesto rođenja: 13. veljače 1980. godine, Mostar
3. Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2003.

## PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

1. Naslov disertacije: **UTJECAJ PERCIPIRANE KVALITETE USLUGE NA LOJALNOST KUPACA NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE**
2. Nositelj zajedničkog poslijediplomskog doktorskog studija: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
3. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar

## POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE

1. Datum prijave teme doktorske disertacije: 25.05.2012. godine

2. Povjerenstvo za ocjenu teme i predlaganje mentora:

    1. Prof. dr. sc. Slavo Kukić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, predsjednik
    2. Prof. dr. sc. Muris Čičić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, mentor i član
    3. Prof. dr. sc. Mirela Mihić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, član

3. Datum prihvaćanja teme doktorske disertacije: 07. ožujka 2013. godine

4. Mentor: Prof dr. sc.  Muris Čičić

5. Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:

    1. Prof. dr. sc. Slavo Kukić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, predsjednik
    2. Prof. dr. sc. Muris Čičić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, mentor i član
    3. Prof. dr. sc. Mirela Mihić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, član

6. Povjerenstvo za obranu doktorske disertacije:

    1. Prof. dr. sc. Slavo Kukić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, predsjednik
    2. Prof. dr. sc. Muris Čičić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, mentor i član
    3. Prof. dr. sc. Mirela Mihić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, član

7. Datum obrane doktorske disertacije: **17. listopada 2014. godine**

**SVEUČILIŠTE U MOSTARU**
**EKONOMSKI FAKULTET MOSTAR**
**SVEUČILIŠTE U SPLITU**
**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

# UTJECAJ PERCIPIRANE KVALITETE USLUGE NA LOJALNOST KUPACA NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**Mentor:**
**Akademik prof. dr. sc. Muris Čičić**

**Kandidat:**
**Sandra Jelčić, dipl. oec.**

**MOSTAR, LISTOPAD 2014.**

# SADRŽAJ


1. UVOD ..... 5
1.1. Prikaz problema istraživanja ..... 6
1.2. Ciljevi istraživanja ..... 10
1.3. Istraživačke hipoteze ..... 11
1.4. Istraživačka metodologija ..... 13
1.5. Struktura doktorske disertacije ..... 14
2. MALOPRODAJA U SUVREMENOM MARKETINŠKOM OKRUŽENJU ..... 16
2.1. Uloga i značaj maloprodaje ..... 17
2.1.1. Maloprodaja i društvo ..... 17
2.1.2. Funkcije maloprodavača ..... 18
2.1.3. Teorije razvoja maloprodaje ..... 19
2.2. Trendovi u maloprodaji ..... 20
2.3. Usluge u maloprodaji ..... 26
2.4. Obilježja maloprodaje na tržištu F BiH ..... 28
3. USLUGE KAO PREDMET MARKETINŠKE RAZMJENE ..... 37
3.1. Značaj uslužnog sektora u suvremenom tržišnom gospodarstvu ..... 38
3.2. Definicija i klasifikacija usluga ..... 39
3.3. Specifična obilježja usluga ..... 44
3.3.1. Neopipljivost ..... 44
3.3.2. Nedjeljivost proizvodnje od korištenja usluge ..... 45
3.3.3. Heterogenost usluga ..... 46
3.3.4. Neuskladištivost ..... 46
3.3.5. Nepostojanje vlasništva ..... 47
3.4. Marketing usluga ..... 49
3.4.1. Interni marketing ..... 50
3.4.2. Interaktivni marketing ..... 51
3.4.3. Eksterni marketing ..... 52
3.4.3.1. Proizvod ..... 52
3.4.3.2. Fizičko okruženje ..... 53
3.4.3.3. Procesi ..... 54
3.4.3.4. Ljudi ..... 55
3.4.3.5. Cijena ..... 56
3.4.3.6. Promocija ..... 56

3.4.3.7. Distribucija ..... 58
4. LOJALNOST KUPACA ..... 59
4.1. Holistički marketing ..... 60
4.2. Marketing odnosa ..... 62
4.3. Lojalnost kupca kao izvor konkurentske prednosti ..... 63
4.4. Lojalnost kupca i profitabilnost ..... 65
4.5. Oblici lojalnosti kupaca ..... 67
5. PERCIPIRANA KVALITETA USLUGE, PERCIPIRANA VRIJEDNOST, PERCIPIRANA KVALITETA ODNOSA S KUPCIMA I LOJALNOST – osvrt na dosadašnje nalaze o konceptualizaciji i mjerenju konstrukata te o odnosima među njima. ..... 69
5.1. Kvaliteta usluge ..... 70
5.2. Lojalnost kupaca ..... 74
5.3. Kvaliteta usluge i lojalnost kupaca ..... 77
5.4. Percipirana vrijednost za kupca ..... 78
5.5. Percipirana kvaliteta usluge, percipirana vrijednost za kupca i lojalnost ..... 79
5.6. Percipirana kvaliteta odnosa s kupcima ..... 80
5.7. Percipirana vrijednost za kupca i percipirana kvaliteta odnosa s kupcima ..... 81
5.8. Kvaliteta usluge, kvaliteta odnosa s kupcima i lojalnost ..... 81
6. MODEL UTJECAJA PERCIPIRANE KVALITETE USLUGE NA LOJALNOST KUPACA NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE ..... 83
6.1. Prijedlog istraživačkog modela o utjecaju kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje ..... 84
6.2. Eksplikacija pretpostavljenih veza među elementima modela ..... 85
6.3. Operacionalizacija varijabli ..... 88
6.3.1. Percipirana kvaliteta usluge ..... 88
6.3.2. Percipirana vrijednost ..... 90
6.3.3. Percipirana kvaliteta odnosa s kupcima ..... 90
6.3.4. Lojalnost ..... 90
6.3.5. Mjerne ljestvice i pripadajući indikatori ..... 91
7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KVALITETE USLUGE NA LOJALNOST KUPACA NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE ..... 93
7.1. Istraživačka metodologija ..... 94
7.1.1. Istraživački instrument ..... 94
7.1.2. Uzorak ..... 96
7.1.3. Analiza podataka ..... 100
7.2. Rezultati istraživanja ..... 101
7.2.1. Prezentacija rezultata istraživanja ..... 101

7.2.1.1. Priprema i analiza podataka....102
7.2.1.2. Provjera pouzdanosti i valjanosti ljestvica za mjerenje percipirane kvalitete usluge....103
7.2.1.3. Provjera pouzdanosti i valjanosti ljestvica za mjerenje percipirane kvalitete odnosa s kupcima, percipirane vrijednosti i lojalnosti....113
7.2.1.4. Strukturni model....119
7.2.2. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja....127
7.2.3. Marketinške implikacije rezultata istraživanja....129
7.2.4. Ograničenja istraživanja....132
7.2.5. Smjernice budućih istraživanja....132
8. ZAKLJUČAK....134
9. SAŽETAK....140
10. SUMMARY....143
11. LITERATURA....146
12. POPIS SLIKA I TABLICA....162
13. PRILOZI....165

1

# 1. UVOD

*U uvodnom dijelu doktorske disertacije iznesen je prikaz problema istraživanja uz argumentaciju odabrane istraživačke teme, a zatim i ciljevi koji se žele postići istraživanjem (spoznajni i pragmatični); hipoteze čija se istinitost istraživanjem želi testirati te istraživačka metodologija koja će se primijeniti u svrhu testiranja hipoteza i realizacije postavljenih ciljeva istraživanja. Na koncu je obrazložena struktura rada.*

## 1.1. Prikaz problema istraživanja

Stjecanje naklonosti svakog pojedinog kupca u suvremenim okvirima globalizacije, liberalizacije i prezasićenog tržišta, s ponudom koja značajno premašuje potražnju, iznimno je važno.Također, zadržavanje i razvoj lojalnosti kupaca neprocjenjivi su za poduzeće. U okruženju koje je obilježeno dinamičnim promjenama takve zadaće sve više postaju istinski pothvat, ali i imperativ s kojim je nužno uhvatiti se u koštac. Današnji ekonomski krajolik oblikovale su dvije moćne sile – tehnologija i globalizacija (Kotler 2006). Globalizacijski procesi praćeni intenzivnim razvojem informacijske i telekomunikacijske tehnologije rezultirali su pojavom nemilosrdne i sve oštrije konkurencije s jedne strane, te sve zahtjevnijim, osviještenijim i izbirljivijim potrošačima s druge strane. Potrošači koje je iznjedrilo novo, kompleksno poslovno okruženje postaju sve obrazovaniji, informiraniji, zahtjevniji i s jasnoizraženim kritičkim stavom spram svijetu koji ih okružuje. Oni danas imaju mogućnost izbora, veću nego ikada prije, a suvremena sredstva informiranja obasipaju ih svakodnevno informacijama različitog tipa. Životni ciklus proizvoda se rapidno skraćuje. Tek što je proizvod izašao na tržište kupci žele novi, ili modificirani primjerak. Konkurencija iz prikrajka teži proniknuti u način proizvodnje inovacija kako bi ih mogla imitirati i ponuditi, eventualno, po nižoj cijeni. Nadalje, potrošači nisu dosljedni svojim potrošačkim stavovima. Njihove su želje i težnje zapravo pokretna meta jer su katkad vođeni cijenom kao kriterijem donošenja odluke o kupnji, dok su ponekad kvaliteta proizvoda ili pružanja usluge presudni po tom pitanju.

Dakle, ubrzana globalizacija, liberalizacija tržišta, rastuća konkurencija, raznolikost zahtjeva tržišta i različitih interesnih skupina bitno mijenjaju obilježja poslovnog okruženja donoseći pritom neke nove postulate funkcioniranja i tržišta i marketinga. Njihov se utjecaj neizbježno manifestira na cjelokupno poslovanje i funkcioniranje poduzeća.

U poslovnom svijetu, u kojem je sve teže steći i zadržati konkurentsku prednost, ponuđači i prodavači se usmjeravaju na suradnju s potrošačem temeljem filozofije poslovanja koja fokus u prodaji pomjera s ostvarenja kratkoročne prodaje i dobiti, s pukog „zaključenja prodaje“ i individualnih, jednokratnih transakcija na izgradnju i održavanje kvalitetnih, dugoročnih odnosa povjerenja i uvažavanja. Pritom, prodavatelj prestaje biti agresivni poticatelj na kupnju kako bi prodao jedan proizvod više, nego pomaže kupcu u donošenju

odluke o kupnji, rješavanju problema i stjecanju dugoročne vrijednosti. Na taj se način očekuje dobit za kompaniju, i to ne u smislu trenutnog, kratkoročnog povećanja prodaje, nego u smislu stjecanja lojalnog potrošača, a samim time i osiguranja dugoročnog probitka. Transakcijski marketing ustupa mjesto marketingu odnosa. Prema Američkom marketinškom udruženju marketing odnosa (relationship marketing) je marketing sa svjesnim ciljem razvoja i upravljanja dugoročnim, i odnosima povjerenja s kupcima, posrednicima, dobavljačima i drugim dionicima marketinškog okruženja.

U okviru marketinga odnosa važan je koncept *kvaliteta odnosa s kupcima* kao cjelokupna procjena snage odnosa s kupcima (Crosby et al. 1990, Smith1998, Garbarino i Johnson 1999). Općenito, kvaliteta odnosa s kupcima odnosi se na stupanj u kojem strane u razmjeni vjeruju jedna drugoj, u kojem su zadovoljni međusobnim odnosom, i u kojem su dosljedni, privrženi dugoročnoj suradnji (Smith 1998).

Nadalje, *lojalnost kupaca* se često smatra ishodom marketinga odnosa (Egan 2008). Koristi od lojalnosti kupaca su višestruke. Istraživanja pokazuju da usmjeravanje na lojalnost kupaca može osigurati nekoliko komercijalnih prednosti: jeftinije je zadržati, nego privlačiti nove kupce; što se duže održavaju poslovni odnosi s kupcima, to je veća profitabilnost; lojalan je kupac spreman potrošiti više novca kod odabranog ponuđača i oko 50% novih kupaca dolazi na preporuku postojećih, neizravno utječući na snižavanje troškova privlačenja novih kupaca (Oakland 2004).

Svjesni složenih, izmijenjenih okolnosti poslovanja poduzeća se u nastojanju stjecanja održive konkurentske prednosti - jedinstvene prednosti nad konkurencijom koju nije jednostavno preuzeti ili imitirati - odlučuju za različite opcije kako bi se diferencirale i gradile bazu lojalnih kupaca. *Kvaliteta usluge* sve više postaje značajan izvor stjecanja održive konkurentske prednosti i sredstvo diferencijacije. Naime, s marketinške točke gledišta, proizvod je sve ono što čini ponudu jedne tvrtke na tržištu, sve ono što jedna tvrtka nudi na prodaju kako bi se zadovoljili ciljevi svih sudionika marketinške razmjene. Ponudu mogu činiti fizički, opipljivi, materijalni proizvodi, ali i neopipljivi proizvodi – usluge. Najčešće je riječ o ponudi kao kombinaciji opipljivosti i neopipljivosti koja se javlja u varijabilnom omjeru, u ovisnosti o kojoj je djelatnosti riječ. Pritom u nekim djelatnostima dominiraju usluge, a drugdje opipljivi proizvodi. Na tržištu na kojem sve vrvi od konkurencije, na tržištu na kojem je došlo do svojevrsnog transfera moći s ponuđača na potrošače, pružanje usluge iznimne kvalitete postaje nužnost kako za uslužna poduzeća tako i za proizvodna čiju ponudu

čini kombinacija opipljivosti i neopipljivosti. Usluge su jednostavno postale potrebne svima – svim ponuđačima. Proizvod više nije prihvatljiv u čisto materijalnom obliku, već predstavlja kombinaciju robe, usluge i intelektualnog angažmana. U vremenu hiperkonkurencije kupci traže besprijekornu kvalitetu proizvoda. Samo one kompanije koje su ju u stanju isporučiti mogu uspješno konkurirati na lokalnoj, regionalnoj ili globalnoj razini (Lazibat 2009).

Nužan odgovor kompanija na rastuću informiranost i upućenost kupaca, njihov istančan ukus, opreznost i svijest o vrijednosti ponude je i strategija u čijem je fokusu koncept isporuke vrijednosti kupcu (Webster 1994). Konkurentska prednost uspješnih ponuđača usluga i maloprodavača se često objašnjava logikom da kvaliteta usluge doprinosi *vrijednosti za kupca* što pojačava zadovoljstvo i pozitivne namjere ponašanja, stvarajući na koncu lojalnost koja se manifestira u povećanju profitabilnosti (Cronin et al. 2000, Slater i Narver 1994, Webster 1994).

Tržište maloprodaje dobiva nove obrise. Maloprodaja se koncentrira i internacionalizira. Okrupnjivanje u maloprodaji rezultira pojavom novih aktera. Nemilosrdna konkurencija velikog broja malih trgovaca ustupa mjesto žestokoj konkurenciji manjeg broja velikih trgovaca koji sve više prerastaju u dominantne vladare tržišta. Područje trgovine na malo u cijelom svijetu zahvaćaju promjene, a one posljednjih dvadesetak godina donose: koncentriranje trgovine, širenje na inozemna tržišta, okrupnjivanje, udruživanje malih trgovina, smanjenje broja malih trgovina, povećanje površine prodajnih formata, racionalizacije u robnim tijekovima (ECR sustavi[1], Category Management[2]) i sl. (Pavlek 2004).

Kvaliteta usluge kao izvor konurentske prednosti u uslužnim djelatnostima je široko istraživana. No, i u proizvodno – dominantnom maloprodajnom okruženju kvaliteta usluge može donijeti konkurentsku prednost. Stoga se istraživanje kvalitete usluge u maloprodajnom okruženju i njen utjecaj na lojalnost može smatrati značajnim izazovom i doprinosom razvoju marketinške discipline. U literaturi postoje empirijske potvrde važnosti kvalitete usluge klijentima, općenito te na tržištu maloprodaje. Postoje dokazi o važnosti lojalnosti kupaca za poslovanje kompanija, ali i oni o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost općenito, te na tržištu maloprodaje.

[1] ECR (Efficient Consumer Response) je strateško opredjeljenje za zajedničku suradnju proizvodnje i trgovine radi ispunjenja potreba i želja potrošača na najbolji i najbrži način uz najmanje troškove.

[2] Category Management podrazumijeva upravljanje kategorijama proizvoda, kao strateškim poslovnim jedinicama, u kojemu sudjeluju proizvođač i dobavljač kreirajući zajedno plan kategorije radi stvaranja uspješnih poslovnih rezultata, stavljajući u fokus potrebe kupaca.

*Postavlja se pitanje kako istraživanjem povezati kvalitetu usluge i lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje na jedan novi način, da se ostvari znanstveni doprinos marketinškoj disciplini.*

Svojevrsna sinteza analiza dosadašnjih empirijskih i teorijskih spoznaja o istraživačkoj temi rezultirala je kreiranjem modela istraživanja čija se originalnost temelji se na odabranoj kombinaciji koncepata (varijabli), odnosima među njima te operacionalizaciji varijabli specifičnom kombinacijom mjernih indikatora. Model pretpostavlja uzročno - posljedičnu povezanost seta latentnih varijabli i pripadajućih manifestnih varijabli kao indikatora latentnih varijabli.

Predloženi model implicira da visoka kvaliteta usluge i isporuka superiorne vrijednosti za kupca na tržištu maloprodaje rezultiraju kvalitetnijim odnosima s kupcima, te stvaranjem njihove lojalnosti.

Naime, kvaliteta usluge, važna je, ali i samo jedna od determinanti lojalnosti. Ranija istraživanja imala su u fokusu percipiranu kvalitetu usluge, percipiranu vrijednost i lojalnost, kao i odnose među njima uglavnom u uslužnom, a rjeđe u proizvodno – dominantnom maloprodajnom okruženju (hipermarketi)[3]. Također, u svjetlu nužnosti prakticiranja marketinga odnosa nameće se potreba za istraživanjem uloge i mjesta i kvalitete odnosa s kupcima u tim relacijama. Iako je ključni cilj marketinga odnosa stvaranje kvalitetnih odnosa s kupcima malo empirijskih istraživanja je posvećeno determinantama i ishodima kvalitete odnosa s kupcima u maloprodajnom okruženju (Wong i Zhou 2006).

Povezivanje kvalitete usluge i lojalnosti kupaca preko koncepata percipirane vrijednosti i percipirane kvalitete odnosa s kupcima značajno obogaćuje istraživanje i na tragu je stjecanja cjelovitije predodžbe o potonjima kao prediktorima lojalnosti kupaca, a istodobno kao ishodima kvalitete usluge. Spoznaje kojima će rezultirati provedeno istraživanje u funkciji su iznalaženja prijedloga i rješenja za unaprjeđenje aktivnosti marketinga usluga u maloprodaji s ciljem stvaranja, unaprjeđenja i održavanja dugoročnih profitabilnih odnosa s kupcima.

Temeljem prikupljanja literarnog materijala, proučavanja i sređivanja istog te u kontekstu iznesene problematike istraživanja definira se problem istraživanja obliku sljedećih pitanja na koje će rezultati istraživanja dati odgovor.

Kako stvarati i upravljati lojalnošću kupaca na tržištu maloprodaje u ovisnosti o percipiranoj kvaliteti usluge?

[3]Vidjeti poglavlje br. 5.

- Koliko je kupcima na tržištu maloprodaje važna kvaliteta pružene usluge?
- Koje dimenzije kvalitete usluge kupci smatraju najvažnijima na tržištu maloprodaje?
- Utječe li percipirana kvaliteta usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje?
- Utječe li percipirana kvaliteta usluge na percipiranu vrijednost za kupca na tržištu maloprodaje?
- Utječe li percipirana kvaliteta usluge na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima na tržištu maloprodaje?
- Utječe li percipirana vrijednost za kupca na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima na tržištu maloprodaje?
- Utječe li percipirana vrijednost za kupca na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje?
- Utječe li percipirana kvaliteta odnosa s kupcima na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje?

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Sukladno definiranom predmetu istraživanja postavljeni su ciljevi istraživanja.

*Znanstveni ciljevi* sintetizirani su u sljedećem:

- U okviru istraživačke teme i definiranog predmeta istraživanja istražiti, proučiti, analizirati relevantne teorijske i empirijske nalaze te ih potom opisati zajedno s ključnim pojmovima i konceptima (primjerice, percipirana kvaliteta usluge, lojalnost, percipirana kvaliteta odnosa s kupcima, percipirana vrijednost i sl.);
- Ključne pojmove i koncepte u okviru istraživačke teme klasificirati prilagođeno svrsi istraživanja (primjerice, dimenzije kvalitete usluge, manifestne forme lojalnosti, dimenzije kvalitete odnosa s kupcima, dimenzije vrijednosti za kupca i sl.);
- Oblikovati istraživački model utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje, testirati model provedbom empirijskog istraživanja te objasniti:
  - ✓ smjer i intenzitet utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje,
  - ✓ smjer i intenzitet utjecaja percipirane kvalitete usluge na percipiranu vrijednost za kupca na tržištu maloprodaje,

- ✓ smjer i intenzitet utjecaja percipirane kvalitete usluge na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima na tržištu maloprodaje,
- ✓ smjer i intenzitet utjecaja percipirane vrijednosti na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima na tržištu maloprodaje,
- ✓ smjer i intenzitet utjecaja percipirane vrijednosti na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje i
- ✓ smjer i intenzitet utjecaja percipirane kvalitete odnosa s kupcima na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje.

- o Otkriti eventualno do sada nepoznate činjenice o utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje izravno i neizravno preko koncepata percipirane vrijednosti za kupca i percipirane kvalitete odnosa s kupcima.

*Pragmatični ciljevi* sintetizirani su u sljedećem:

- o Naglasiti važnost i nužnost razumijevanja kvalitete usluge u proizvodno-dominantnom maloprodajnom okruženju kao izvora konkurentske prednosti;
- o Naglasiti doprinos baze lojalnih korisnika poslovanju općenito, te na tržištu maloprodaje i
- o Iznaći prijedloge i rješenja za unaprjeđenje aktivnosti marketinga usluga u proizvodno-dominantnom maloprodajnom okruženju kako bi se stvarali, unaprijedili i održavali dugoročni profitabilni odnosi s kupcima, a temeljem znanstvenih spoznaja o novootkrivenim činjenicama o utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje – izravno i preko koncepata percipirane vrijednosti za kupca i percipirane kvalitete odnosa s kupcima.

## 1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju proučene referentne, relevantne literature u radu se postavljaju hipoteze koje povezuju *percipiranu kvalitetu usluge, percipiranu vrijednost, percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima i lojalnost.*

*H1: Na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje pozitivno utječu merchandising[4], fizičko okruženje, interakcija sa zaposlenicima i prateće usluge i pogodnosti.*

Pripadajuće pomoćne hipoteze za H1 su sljedeće:

*H1a: Merchandising pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje.*

*H1b: Fizičko okruženje pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje.*

*H1c: Interakcija sa zaposlenicima pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje.*

*H1d: Prateće usluge i pogodnosti pozitivno utječu na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje.*

*H2: Percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje.*

*H3: Percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe na percipiranu vrijednost na tržištu maloprodaje.*

*H4: Percipirana vrijednost pozitivno utječe na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje.*

*H5: Percipirana vrijednost pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima na tržištu maloprodaje.*

*H6: Percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima na tržištu maloprodaje.*

*H7: Percipirana kvaliteta odnosa s kupcima pozitivno utječe na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje.*

[4]Vidjeti str. 88

## 1.4. Istraživačka metodologija

Kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja i testirale postavljene hipoteze pristupit će se *prikupljanju podataka, iz sekundarnih i primarnih izvora. Sekundarne izvore podataka,* koji su korišteni pri oblikovanju istraživačke teme i koji su korišteni potom u nastavku izrade doktorske disertacije, čini relevantna literatura vezana za područje istraživačke teme (znanstveni članci, knjige i ostale publikacije). *Empirijsko istraživanje*je provedeno na području Federacije Bosne i Hercegovine. *Istraživački instrument* koji je korišten je *anketni upitnik*. Istraživački instrument je razvijen oslanjajući se na relevantnu znanstvenu literaturu uz prilagodbu odabranoj istraživačkoj temi. Sastoji se od skupa tvrdnji s kojima će ispitanici izražavati intenzitet svoga slaganja ili neslaganja. Pitanja o demografskim i socioekonomskim obilježjima ispitanika su također sastavni dio anketnog upitnika. Kako bi se otklonili eventualni problemi s aspekta razumljivosti pojedinih tvrdnji i poteškoća pri davanju odgovora provedeno je pred-testiranje mjernog instrumenta. Svrha pred-testiranja također je i preliminarno testiranje pouzdanosti mjernih ljestvica pomoću Cronbach Alpha koeficijenta. Cilj je bio ostvariti uzorak od 840 ispitanika koji će biti zamoljeni izraziti intenzitet svog slaganja ili neslaganja s tvrdnjama za prodavaonicu većeg maloprodajnog formata (hipermarket) u kojoj obavljaju kupnju proizvoda široke potrošnje (prehrambenih i neprehrambenih). Primijenjeni uzorak je kvotni uzorak uz kontrolne varijable grad (Sarajevo, Tuzla, Mostar) i prodavaonica (Konzum, Bingo, Mercator i Interex), spol i dob.

*Obrada podataka prikupljenih tehnikom anketiranja* izvršena je primjenom statističkih softwarea koji odgovaraju potrebama istraživanja (SPSS i Mplus). Obrađeni podaci su *analizirani i interpretirani u svrhu dobivanja informacija* potrebnih za konačna razmatranja rada i zaključke provedenog istraživanja. Primijenjene su sljedeće statističke analize: deskriptivna statistička analiza, konfirmativna faktorska analiza (Confirmatory Factor Analysis, CFA) i modeliranje strukturnih jednadžbi (Structural Equation Modeling, SEM).

Pri analizi sekundarnih i primarnih podataka primijenjeno je više općih znanstvenih metoda od kojih se izdvajaju: *metoda analize i sinteze* (raščlamba poznatih pojmova u kontekstu sekundarnih i primarnih podataka radi stjecanja cjelovitije predodžbe o predmetu i istraživanja te njihova sinteza radi oblikovanja prvo, modela istraživanja te na koncu radi interpretacije rezultata istraživanja); *metoda dedukcije i indukcije* (zaključivanje i spoznavanje posebnog i pojedinačnog na temelju znanja o općim svojstvima, pri kreiranju teorijske građe, te zaključivanje od posebnog i pojedinačnog na opće, temeljem empirijske građe); *metoda*

*deskripcije i komparacije* (usporedba opisanih pojmova, pojava, činjenica radi utvrđivanja njihove sličnosti, postojanja razlika među njima ili suprotnosti).

## 1.5. Struktura doktorske disertacije

Okosnicu sadržajne strukture doktorske disertacije čini osam poglavlja (uz sažetak, sažetak na engleskom jeziku i literaturu) koji su predočeni i razrađeni u potpoglavlja u sadržaju doktorske disertacije.

U *prvom poglavljudoktorske disertacije* ponajprije je iznesen prikaz problema istraživanja uz argumentaciju odabrane istraživačke teme, zatim ciljevi koji se žele postići istraživanjem (spoznajni i pragmatični), hipoteze čija se istinitost istraživanjem želi testirati, potom istraživačka metodologija koja će se primijeniti u svrhu testiranja hipoteza i realizacije postavljenih ciljeva istraživanja te na koncu obrazloženje strukture rada.

*Drugo poglavlje doktorske disertacije* posvećeno je analizi maloprodaje u suvremenom marketinškom okruženju. Pritom je naglašena uloga, važnost i značaj maloprodaje u cjelokupnom gospodarstvu; globalne promjene i tendencije koje karakteriziraju tržišta maloprodaje, a zatim i promjene u ponašanju i navikama kupaca i potrošača tih tržišta. Također, pojašnjena je maloprodaja kroz prizmu uslužne djelatnosti. Poglavlje završava osvrtom na obilježja maloprodaje na tržištu Federacije Bosne i Hercegovine.

U *trećem poglavlje doktorske disertacije* obrađene su usluge kao predmet marketinške razmjene. Kako usluge dominiraju svjetskom ekonomijom, ukazano je na značaj uslužnog sektora u suvremenom tržišnom gospodarstvu. Također je predočena raznolikost definicija i klasifikacija usluga u literaturi. Pojašnjena su specifična obilježja usluga, te specifičnosti internog, interaktivnog i eksternog marketinga kao sastavnica marketinga usluga.

*Četvrto poglavlje doktorske disertacije* donosi osvrt na lojalnost kupaca u novoj marketinškoj paradigmi počevši od šireg referentnog okvira holističkog marketing preko marketinga odnosa kao sastavnice holističkog marketinga do lojalnosti kao ishoda marketinga odnosa. Naglašene su prednosti osiguravanja baze lojalnih kupca pojašnjavajući lojalnost kupaca kao izvor konkurentskih prednosti te kako lojalnost utječe na profitabilnost. Poglavlje završava opisom oblika lojalnosti.

*Peto poglavlje doktorske disertacije* donosi osvrt na postojeće znanstvene spoznaje i dosadašnja istraživanja predmetom kojih su percipirana kvaliteta usluge, percipirana vrijednost, percipirana kvaliteta odnosa s kupcima i lojalnost. Pritom je elaborirana konceptualizacija navedenih konstrukata i njihovo mjerenje kao i dosadašnje spoznaje o vezama i odnosima među konstruktima.

U *šestom poglavlju doktorske disertacije* predložen je model utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje, definirani sastavni elementi modela, pojašnjene pretpostavljene veze među elementima modela te opisana njihova operacionalizacija.

*Sedmo poglavlje doktorske disertacije* posvećeno je empirijskom istraživanju utjecaja kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje. Ponajprije je pojašnjen metodološki okvir provedenog istraživanja (opisan instrument istraživanja, karakteristike uzorka te analiza podataka). Potom su prezentirani rezultati provedenog istraživanja, njihovo tumačenje i analiza, kao i značenje dobivenih rezultata te marketinške implikacije. Poglavlje završava osvrtom na eventualna ograničenja istraživanja, ali i na buduće smjernice u domeni istraživačke teme.

*Zaključak doktorske disertacije* oblikovan je sažimanjem i objedinjavanjem najznačajnijih spoznaja nastalih kao rezultat provedenog znanstvenog istraživanja.

2

# 2. MALOPRODAJA U SUVREMENOM MARKETINŠKOM OKRUŽENJU

*Drugo poglavlje doktorske disertacije posvećeno je analizi maloprodaje u suvremenom marketinškom okruženju. Pritom je naglašena uloga, važnost i značaj maloprodaje u cjelokupnom gospodarstvu; globalne promjene i tendencije koje karakteriziraju tržišta maloprodaje, a zatim i promjene u ponašanju i navikama kupaca i potrošača tih tržišta. Također, pojašnjena je maloprodaja kroz prizmu uslužne djelatnosti. Poglavlje završava osvrtom na obilježja maloprodaje na tržištu Federacije Bosne i Hercegovine.*

## 2.1. Uloga i značaj maloprodaje

### 2.1.1. Maloprodaja i društvo

Učiniti proizvode i usluge dostupnim potrošačima, znači – sukladno odabranoj marketinškoj strategiji – pristupiti odabiru primjerenog distribucijskog i prodajnog kanala. Upravo u tom distribucijskom tijeku proizvoda od proizvođača do potrošača jednom od značajnih karika smatra se ***maloprodaja*** pod kojom se mogu označiti *sve aktivnosti koje se odnose na prodaju roba i usluga izravno krajnjim potrošačima za njihove osobne, neposlovne potrebe* (Kotler 2001). Maloprodaja, pritom – kao posljednja točka distribucijskog kanala, kroz „dodir s tržištem", omogućujući realizaciju svih prethodno poduzetih marketinških aktivnosti i preobrazbu proizvoda ili usluga u novčanu vrijednost – igra vitalnu ulogu u prodaji proizvoda i usluga. Na ovaj način pojmovno određena maloprodaja, evidentno je, u lancu opskrbe donosi koristi i za potrošače i za proizvođače. No, također je neminovno uočiti njen doprinos, promatrajući je ili izolirano, ili u kontekstu distributivne trgovine - kao ukupnosti svih oblika trgovačkih aktivnosti - cjelokupnom gospodarstvu koji može biti izražen kroz doprinos maloprodaje u ostvarenju nekih makroekonomskih pokazatelja poput: pokazatelja doprinosa bruto društvenom proizvodu, pokazatelja udjela u ukupnom broju zaposlenih, pokazatelja udjela u ukupnom broju poduzeća i sl. (Bovée i Thill 1992).

Maloprodajne aktivnosti unaprjeđuju kvalitetu svakodnevnog života. Milijuni dobara i usluga koje maloprodavači nude zrcale potrebe i stil potrošača jednog društva. Maloprodaja utječe na svakoga od nas izravno ili neizravno (Lamb et al. 2008). Svuda je oko nas. Prožima naše živote. Kupujemo proizvode, koristimo usluge maloprodavača koji ih čine nama – kupcima – dostupnima ispunjavajući na taj način važnu ekonomsku ulogu (Newman i Cullen 2002).

Rastući značaj kupaca i potrošača - u današnjem marketingu u kojem se sve oko istih vrti - doprinio je rastućoj važnosti i samih maloprodavača i to ne samo kao vitalnog dijela distribucijskog kanala, već kao važne spone između kupaca i proizvođača. Maloprodavači utječu na oblikovanje gospodarstva, ekonomske strukture društva te izravno i na društveni život. Maloprodaja danas je sve više multifunkcionalna. Sofisticiranost maloprodaje rezultirala je povećanjem profita i važnijom ulogom u gospodarstvu (Londhe 2006).

Prema istom autoru faktori koji ilustriraju rastuću važnost sektora maloprodaje su:

- veći obujam poslovanja i dominantna uloga u kontroli lanca opskrbe,

- veći doprinos gospodarstvu,
- značajniji izvor zaposlenosti,
- dominantan doprinos BDP-u,
- diverzificirane aktivnosti maloprodavača,
- važna spona između kupaca i proizvođača,
- internacionalizacija maloprodaje,
- šire područje poslovnih aktivnosti i
- važan izvor informacija.

### 2.1.2. Funkcije maloprodavača

Maloprodavači idu u susret željama svojih klijenata pružajući temeljne usluge koje se mogu definirati kao funkcije maloprodavača poput sljedećih (Newman i Cullen 2002):

*Pristupačnost lokacije.* Proizvodi i usluge nemaju vrijednost za kupce ukoliko im nisu dostupni za kupnju na pristupačnoj lokaciji.

*Prikladno radno vrijeme.* Uspješni maloprodavači osiguravaju dostupnost proizvoda i usluga u vrijeme kada ih kupci žele kupiti. Danas kada je gotovo postalo uobičajeno raditi više od regularnog radnog vremena kupci zahtijevaju fleksibilnost u pružanju usluga, pa tako i po pitanju radnog vremena prodavaonice.

*Primjerene količine.* Uspješni maloprodavači prilagođavaju količine (manja i veća pokovanja, primjerice) potrebama potrošača.

*Informacije o proizvodima.* U društvu koje obilježava rastuća složenost raste broj informacija potreban za uspješno funkcioniranje i život. To se odnosi i na potrošnju i izbor proizvoda.

*Podrška životnom stilu.* Većina kupaca identificira se s određenim životnim stilom što se reflektira na njihove odluke o kupnji. Uspješni maloprodavači kreiraju asortiman koji podržava životni stil njihovih kupaca.

Prema Pradhan (2009) funkcije maloprodavača se mogu opisati kako slijedi. Iz kupčeve perspektive, uloga maloprodavača je opskrbljivati ga potrebnim dobrima i uslugama, u okviru traženog asortimana, na traženom mjestu i u traženo vrijeme. S ekonomskog aspekta, uloga maloprodavača je i osigurati dodanu vrijednost ili korist za kupca. Prva se korist odnosi na

oblik proizvoda koji je prihvatljiv kupcu. Druga se korist odnosi na vrijeme držeći prodavaonicu otvorenom u vrijeme kada kupci preferiraju kupovati. Maloprodavač osigurava treću korist za kupca – mjesto – ukoliko je prodavaonica locirana tamo gdje odgovara kupcima. Na koncu, kada se proizvod proda stvara se četvrta korist – vlasništvo. Maloprodavači služe kupcima osiguravajući navedene koristi, ali i proizvođačima omogućujući da proizvod stigne do krajnjih kupaca i potrošača.

### 2.1.3. Teorije razvoja maloprodaje

Može se govoriti o dvije vrste teorija koje objašnjavaju dinamiku maloprodaje. To su *ciklične i razvojne* teorije (Madaan 2009).

Prema cikličnim teorijama proces maloprodaje je repetitivan po svojoj prirodi, prema razvojnim teorijama maloprodaja se neprestano razvija.

Ciklične teorije su: *teorija kotača maloprodaje i teorija maloprodajne harmonike*. Razvojne teorije su: *teorija dijalektičkog procesa i teorija prirodne evolucije*.

*Teorija kotača maloprodaje* temelji se na pretpostavci da cjenovno osjetljivi kupci nisu lojalni i da su novi maloprodavači u boljoj poziciji implementirati niže operativne troškove u odnosu na postojeće igrače na tržištu. Novi akteri na tržište ulaze s niskim troškovima, niskim maržama, niskim cijenama zahvaljujući jeftinijim lokacijama, ograničenim uslugama, ograničenom asortimanu. Kako vrijeme prolazi i maloprodavači postaju uspješniji, unaprjeđuju lokacije, dodaju usluge, ulažu u ugodniji ambijent u kojem se kupuju njihovi proizvodi. Takvi postupci vode povećanju troškova, a time i cijena. Na taj način postaju ranjivi zbog djelovanja novih aktera na tržištu koji napreduju prema istom obrascu kao i što su i oni. Ako kompanija izgubi iz vida stvarno stanje na tržištu to može voditi prema nesposobnosti da odgovore na poslovne prijetnje i izazove. Uglavnom, nove prodavaonice dolaze na tržište i ciklus se ponavlja.

*Teorija maloprodajne harmonike* slikovit je naziv za teoriju koja se temelji na pretpostavci da tijekom vremena u prodavaonici dolazi do sužavanja i širenja asortimana. Maloprodavači započinju poslovanje sa širokim asortimanom da bi zatim prešli na specijalizirani asortiman te potom opet, kako bi povećali prihod, šire asortiman.

Prema *teoriji dijalektičkog procesa* maloprodajne institucije se tijekom vremena razvijaju u nove oblike. Pritom novi oblici egzistiraju zajedno s postojećima. Novi su oblici maloprodajnih institucija uglavnom nastali kombinacijom karakteristika postojećih oblika.

*Teorija prirodnog odabira* u čijem je fokusu Darwinov pojam „preživljavanje najsposobnijih" također se može primijeniti i na područje maloprodaje. Naime, nužan preduvjet uspjeha maloprodavača je prilagodba promjenama u okruženju. Promjene su u maloprodajnom poslovanju itekako prisutne. Ono što je važno jest spoznati što ih je potaknulo. Neke od promjena mogu biti one koje se odnose na životni stil, neke na obrasce ponašanja u kupnji, kraći životni ciklus proizvoda itd.

Predočene teorije predstavljaju dobro polazište za razumijevanje razvoja maloprodaje u prošlosti dajući istodobno naznake očekivanog razvoja maloprodaje u budućnosti.

## 2.2. Trendovi u maloprodaji

Trendovi razvoja u maloprodaji zaslužuju značajnu analitičku pozornost. Razlog tome nisu samo implikacije na poslovanje i marketing, kao filozofiju poslovanja, već i one koje nadilaze domenu distribucije, marketinga i ekonomije, a odnose se na cijeli spektar utjecaja na stil života građana, potrošača.

Konzultantska kompanija Roland Berger izradila je studiju u fokusu koje su globalni trendovi koji će obilježavati svijet do 2030. godine. Globalizacijski procesi se nastavljaju, razlike u rastu BDP-a će i dalje biti izražene. Ekonomska aktivnost u industrijaliziranim zemljama će porasti za samo 1.8% godišnje, a one će sudjelovati u samo 27% svjetskog izvoza. S druge strane, očekuje se da će tržišta u rastu (emerging markets) generirati rast od 6.7% godišnje i imati udio od 73% u svjetskom izvozu. Tržišta zemalja BRIC će se promijeniti sljedećih 20 godina. Očekuje se rast segmenta „srednja klasa" na brojku od 2 milijarde ljudi. Osim navedenih zemalja pozornost zaslužuju i zemlje Next Eleven, od kojih najviše Mexico, te također zemlje ASEAN, osobito Vijetnam, Indonezija i Malezija (prilagođeno prema www.rolandberger.com).

Maloprodaja je po samoj svojoj prirodi dinamično područje poslovanja. Posljednje desetljeće u svijetu maloprodaje obilježili su dinamičnost i tranzicija. Neka su gospodarstva ubrzala rast, a zatim doživjela korak unatrag. Konkurencija se pojačala, a potrošnja smanjila. Novi igrači

zamijenili su dosadašnje lidere. Spajanja, akvizicije i bankroti kompanija potaknuli su konsolidaciju. Tehnološki napredak preinačio je poslovnu praksu. Sljedećih deset godina očekivati je, neupitno, još više promjena nego dosada (Pradhan 2009).

Sektor maloprodaje na globalnoj razini usporava s ekonomskom recesijom koja je postala realnost u mnogim gospodarstvima svijeta. Maloprodavači diljem svijeta trebaju prilagoditi strategije kao odgovor na novonastalu situaciju. Također, sazrijevanje mnogih tržišta i starenje potrošača ponukalo je maloprodavače na preoblikovanje strategija. U isto vrijeme tržišta u rastu poput Kine i Indije utječu na preslagivanje odnosa snaga u svjetskoj ekonomiji što će imati snažan utjecaj na svjetsko tržište maloprodaje. Svijet maloprodaje brzo se mijenja i zahtijeva konstantan razvoj i napredovanje maloprodavača. Oni su ne samo suočeni s izazovom udovoljavanja očekivanjima i željama kupaca koji se stalno mijenjaju, nego trebaju držati korak s konkurencijom, pratiti promjene u tehnologiji i društveno - ekonomskoj klimi područja u kojem djeluje. Maloprodaja na globalnoj razini je stvarnost i kompanije to moraju shvatiti. Internacionalizacija poslovanja se postupno iskristalizirala kao sastavni dio strategije maloprodavača (Pradhan 2009).

U nastavku autor pojašnjava neke od ključnih izazova s kojima se suočavaju maloprodavači diljem svijeta.

1. Rast novih tržišta.

   Global Emerging Markets Servey GEMS (2008) je izvješće o istraživanju pristupa međunarodnih maloprodavača prema tržištima u rastu. Istraživanje je obuhvatilo oko 300 maloprodavača s portfeljom od 25 000 prodavaonica. Prema izvješću interes mlaoprodavača za tržišta u rastu sve je veći. Ona predstavljaju ključ uspjeha maloprodavača u budućnosti, iako su istodobno izazovno okruženje za poslovanje. Obuhvaćaju preko polovine svjetske populacije i doživljavaju značajan rast. Dok su tradicionalno ta tržišta bila rizična za ulaganje njihova gospodarstva strukturno sazrijevaju i danas su, u većini slučajeva, daleko financijski i politički stabilnija. Indija, Ukrajina, Rusija i Malezija predstavljaju najtraženija tržišta za nastup. Zanimanje maloprodavača za specifično tržište varira ovisno o djelatnosti i zemlji podrijetla. Kina, Tajland i Malezija predstavljaju izvor značajnih mogućnosti za uspjeh. Pakistan, Čile i Vijetnam su pak na dnu ljestvice najpopularnijih za nastup. Na donošenje odluke o nastupu ne nekom od tržišta u rastu najviše utječu tri čimbenika a to su: dostupnost i kvaliteta nekretnina za

buduće prodajno mjesto, postojanje franšize i suradnja s lokalnim partnerima i kvaliteta informacija o sektoru maloprodaje (prilagođeno prema www.cbre.eu).

2. Kupci danas imaju velik izbor i proizvoda i maloprodajnih formata, od kupovine traže više za manje: veću kvalitetu i izbor, konzistentnost, prikladnost i uslugu za manje novca, vremena, napora i rizika. Konkurencija među ponuđačima nije samo ona cjenovna nego je izražena na različitim poljima. Kupce je sve teže zadržati.
3. U bliskoj budućnosti partnerstvo dobavljača i maloprodavača će ovisiti o tehnologiji koja omogućuje povećanje efikasnosti temeljem mogućnosti slanja i primanja informacija velikom brzinom. Također, maloprodavači će se oslanjati na tehnologiju kako bi stvarali veze s klijentima on line prodajom i customer relationship marketingom.
4. Porast broja korisnika interneta na globalnoj razini stavio je nove zahtjeve pred maloprodavače. Kupnja putem interneta nova je stvarnost maloprodaje.

Globalni trendovi u maloprodaji 2012. godine prema izvještaju Global Powers of Retailing kompanije Deloitte su opisani kako slijedi (prilagođeno prema www.deloitte.com).

Za maloprodavače globalizacija nije ništa novo. Oni nastavljaju s nastupom na novim tržištima (Azija Pacifik, Afrika i Južna Amerika) jer se nastavlja veći rast na ovim područjima. Dosada su naučili da pri nastupu na tržištima u rastu moraju značajno prilagoditi načine nastupa i ponudu kako bi se udovoljilo potrebama i preferencijama lokalnih tržišta. U tom smislu se čine dodatni napori u osposobljavanju managera i upravljanju prodajnim mjestom kako bi se bolje razumjeli potrošači i potrebe lokalne zajednice. Kako bi se osigurao rast maloprodavači će na tržištima u rastu također i inovirati područje multikanalne distribucije, staviti naglasak na personalizirani pristup i analizu podataka.

Kupci postaju snalažljiviji prije kupnje analiziraju različite mogućnosti koje im se nude kako bi optimizirali kupnju. Multikanalna strategija postat će važnija no ikad, pa će maloprodavači nastaviti razvijati inovativna rješenja po tom pitanju. Maloprodavači moraju biti u mogućnosti razumjeti „shopping journey" - svojevrsnu „avanturu kupaca u kupnji" i kako se kreću kroz kanale od mobilnih do društvenih mreža, web-a i prodajnog mjesta.

S obzirom da pametni telefoni postaju za kupce dominantna tehnološka platforma uz multikanalnu strategiju važno je kada je u pitanju multikanalna distribucija dataknuti se i mobilne telefonije.

Za ponuđače koji žele ostati u igri u ovom povezanom svijetu mogućnost korištenja mobilnih uređaja kao sredstva za stvaranje i unaprjeđenje kupčevog iskustva bit će ključan čimbenik uspjeha.

Imajući u vidu sve kanale putem kojih se realizira interakcija kupaca i ponuđača može se konstatirati da količina podataka koji se mogu prikupiti o kupcima stalno raste. Pozornost će biti potrebno usmjeriti analizi prikupljenih podataka kako bi se kreirale personalizirane marketinške kampanje.

Tablica br. 1. Najvećih deset maloprodaja u svijetu

| Kompanija | Zemlja podrijetla | 2010 prodaja (US$m) | Dominantni format 2010 | Broj zemalja djelovanja 2010 |
|---|---|---|---|---|
| Wal-Mart Stores, Inc | U.S. | 418.952 | Hipermarket/Supercentar/Superprodavaonica | 16 |
| Carrefour S.A. | France | 119.642 | Hipermarket/Supercentar/Superprodavaonica | 33 |
| Tesco PLC | U.K. | 92.171 | Hipermarket/Supercentar/Superprodavaonica | 13 |
| Metro AG | Germany | 88.931 | Cash&Carry/Warehouse Club | 33 |
| The Kroger Co. | U.S. | 82.189 | Supermarket | 1 |
| Schwarz Unternehmens Treuhand KG | Germany | 79.119 | Diskont | 26 |
| Costco Wholesale Corporation | U.S. | 76.255 | Cash&Carry/Warehouse Club | 9 |
| The Home Depot, Inc | U.S. | 67.997 | Kućne potrepštine | 5 |
| Walgreen Co | U.S. | 67.420 | Drogerija/Ljekarna | 2 |
| ALDI Einkauf GmbH & Co. oHG | Germany | 67.112 | Diskont | 18 |

Izvor:www.deloitte.com

Global Retail Development Index (GRDI) konzultantske komapnije A.T. Kearney pomaže maloprodavačima u razvoju globalnih strategija rangirajući atraktivnost zemalja kao tržišta za maloprodajnu ekspanziju. Zemlje su rangirane temeljem analize 25 varijabli koje se odnose na ekonomski i politički rizik, privlačnost maloprodajnog tržišta, razinu zasićenosti maloprodajnog tržišta, područje suvremenih oblika maloprodaje i rast prodaje (www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index).

Tablica br. 2. Najvećih deset u maloprodaji u Europi 2011. godine

| Red. br. | Poduzeće - grupa | Zemlja podrijetla | Ukupni maloprodajni promet 2010. u mil EUR |
|---|---|---|---|
| 1. | Carrefour | Francuska | 79.086 |
| 2. | Schwarz Gruppe | Njemačka | 62.908 |
| 3. | Tesco | Velika Britanija | 61.855 |
| 4. | Auchan | Francuska | 49.839 |
| 5. | Rewe | Njemčka | 48.693 |
| 6. | Metro | Njemačka | 47.196 |
| 7. | Edeka | Njemačka | 42.942 |
| 8. | Aldi* | Njemačka | 42.382 |
| 9. | Leclerc | Francuska | 35.826 |
| 10. | ITM | Francuska | 28.741 |

* Aldi Süd i Aldi Nord.

Izvor: http://bib.irb.hr/datoteka/564486.37_ZDENKO_SEGETLIJA.pdf Segetlija, Z., Dujak, D., Jesu li maloprodajni lanci pokretači razvoja Hrvatske i drugih tranzicijskih zemalja?

Prema Kotleru (2001) moguće je identificirati nekoliko glavnih elemenata razvoja koje maloprodavači moraju uzeti u obzir pri planiranju konkurentske strategije, a neki od njih su: pojava gigantskih maloprodaja, maloprodaja izvan prodavaonica, povećanje konkurencije između vrsta prodavaonica, rast vertikalnih sustava marketinga, sve veća važnost maloprodajne tehnologije, globalna ekspanzija velikih maloprodavača, te maloprodajne prodavaonice kao centri zajednice ili „sastajališta“. Naime, koristeći prednosti ekonomije obujma, razrađenog sustava odnosa s dobavljačima, kao i prednosti sofisticirane informacijske tehnologije veliki maloprodavači ostvaruju niže cijene, te nude dodatne pogodnosti i bolje usluge koji su magnet za potrošače. Proizvođači im idu na ruku jer bi gubitak velikog „ključnog kupca “ značio i gubitak značajnog dijela tržišnog kolača. Tako trgovina sve više diktira proizvodnju. U trenutku kada tržište dosegne točku zasićenja, kreiraju se planovi i strategije za nastup velikih maloprodavača na inozemna tržišta. Mali trgovci, pritom, sve više nestaju sa scene. Tržište maloprodaje dobiva posve nove obrise. Maloprodaja se koncentrira, internacionalizira. Okrupnjivanje u maloprodaji rezultira pojavom novih aktera. Nemilosrdna konkurencija velikog broja malih trgovaca ustupa mjesto

žestokoj konkurenciji manjeg broja velikih trgovaca koji sve više prerastaju u dominantne vladare tržišta. Prema Pavleku područje trgovine na malo u cijelom svijetu zahvaćaju promjene, a one posljednjih petnaestak godina donose: koncentriranje trgovine, širenje na inozemna tržišta, okrupnjivanje, udruživanje malih trgovina, smanjenje broja malih trgovina, povećanje površine prodajnih formata, racionalizacije u robnim tijekovima (ECR sustavi, category management) i sl. (Pavlek, 2004).

Predočene promjene dobavljači i trgovci dočekuju s nevjericom, a potrošači objeručke prihvaćaju sve prednosti koje im donose. No, kakav je to u danim tržišnim uvjetima profil suvremenih kupaca i potrošača? Nova dinamika razvoja tržišnih okolnosti i društva - koje svakom novom prigodom ili blagdanom trese potrošačka groznica – rezultirala je potrošačima novih, specifičnih obilježja: obrazovanijim, informiranijim, zahtjevnijim s jasno izraženim stavom spram svijetu koji ih okružuje. Potrošači današnjice daju si za pravo biti izbirljivi, kritični pa i više nego eksplicitni po pitanju ispunjenja svojih zahtjeva i potreba – zbog višestruke konkurencije i sve većeg stupnja osviještenosti. Zahvaljujući intenzivnoj konkurenciji, danas, više no ikada, oni mogu birati između više različitih mogućnosti, a ukoliko ih je jedan ponuđač iznevjerio odlaze drugom pri čemu nije isključeno da će o prvom negativno govoriti. Njihov su odabir, sve češće, ona maloprodajna mjesta koja nude ugodan ambijent, unutar kojeg će zaboraviti na svakodnevne brige i opustiti se, mjesta koja nude mogućnost intenzivne interakcije s drugim ljudima, povoljne cijene, širok izbor proizvoda, kvalitetne usluge, ljubazno osoblje, različite mogućnosti plaćanja, prigodne prezentacije i sl.

Sve navedeno su upravo prednosti velikih maloprodajnih formata. Sveprisutna vremenska presija u fokus stavlja kupnju na veliko i reduciranje broja odlazaka u nabavku, a veliki prodajni formati su idealno mjesto za obavljanje jedne takve kupnje, u okviru koje je moguće provesti dio dana s najbližima u ugodnoj atmosferi, okruženi različitim prigodnim predstavama, šarenilom boja, različitošću asortimana proizvoda i sl. Nadalje, odlazak u kupnju nije misija utemeljena na opskrbljivanju određenim proizvodima, nego je sve više utemeljena na užitku zbog samog odabira i kupnje proizvoda.

Je li razlog prihvaćanja novih kupovnih navika i ponašanja tek čin pomodarstva, utjecaj globalne kulture ili pak globalnog stila života, praktičnost ili privlačnost, manje je važno. Ono što je važnije je da malotrgovci, bilo veliki, bilo mali pravodobno prepoznaju preferencije, potrebe i očekivanja potrošača u kontekstu novih trendova, kako bi mogli kreirati primjerene planove i strategije, ugoditi potrošačima, ali i opstati.

## 2.3. Usluge u maloprodaji

U vremenu koje slijedi opstanak i uspjeh na tržištu maloprodaje ovisit će o fleksibilnosti i djelotvornosti u svim aspektima djelovanja, uključujući superiornost nad globalnom konkurencijom pri primjeni tehnologije kako bi se reducirali troškovi; te dramatično unaprjeđenje kvalitete usluga (Hastyi Reardon1997). Poslovni uspjeh u maloprodaji često se povezuje s predanošću unaprjeđenju kvalitete, a kvaliteta se u maloprodaji odnosi na sve oblike i karakteristike prodajnog mjesta, proizvode, usluge i ljude kombinacija kojih će zadovoljiti iskazane ili implicirane potrebe i želje kupaca (Hasty i Reardon1997).

Maloprodaja je uslužna djelatnost. Naime, temeljna ekonomska funkcija maloprodavača je osigurati kupcima nekoliko temeljnih i važnih usluga zajedno s proizvodima. Te usluge su: pristupačnost lokacije, prikladnost radnog vremena, izbor proizvoda, informacije o proizvodima, prikladne količine (Newman i Cullen 2002). Navedene usluge su dio temeljne funkcije maloprodavača kao spone u opskrbnom lancu između proizvođača i kupca. Svaki maloprodavač pruža usluge kao dio svoje ponude, a kupci ih koriste svaki put pri kupnji. Različiti maloprodavači pružaju različite razine usluga. Maloprodavači također obogaćuju ponudu dodatnim uslugama poput savjetovanja i pomoći pri odluci o kupnji, dostave proizvoda kako bi odgovorili na zahtjeve kupaca i konkurentske pritiske. Usluge u maloprodaji (ili usluge maloprodavača) predstavljaju set usluga koje maloprodavač nudi kupcima dodatno uz ponuđene proizvode (Newman i Cullen 2002).

Pojam maloprodajnih usluga razlikuje se od pojma maloprodaja usluga. Maloprodaja usluga podrazumijeva da je riječ o ponudi koja je sama usluga, kao što je hotelski smještaj, financijske usluge, liječničke usluge dok su maloprodajne usluge one koje se pružaju uz opipljive proizvode (Newman i Cullen 2002).

Suvremeni kupci imaju itekako izoštreno oko za cijenu, kvalitetu i samo iskustvo kupovine. Zahtijevaju mnogo. Nije više dovoljno udovoljiti njihovim željama, potrebama i preferencijama. Potrebno ih je oduševiti.

Kada kupac ulazi u maloprodajni objekt uglavnom razgledava proizvode, analizira cijene, kvalitetu, uspoređuje proizvode i donosi kupovnu odluku. Osim tih elemenata koji se mogu dotaknuti ili osjetiti kupac je pod utjecajem i ostalih čimbenika poput image, ambijenta,

glazbe i razina usluge. Većinu navedenih elemenata je relativno jednostavno kopirati, dok je cjelokupno *iskustvo kupovine* koje kupac doživi jedinstveno (Pradhan 2007).

Upravo u kreiranju cjelokupnog iskustva kupovine drugačijeg od onog koje nudi konkurencija pružanje usluga, usluga iznimne kvalitete, usluga – onakvih i onih koje kupci žele da budu pružene – može odigrati značajnu ulogu.

Kreiranje uslužnog spleta mora biti vođeno željama kupaca u odnosu na iskustvo kupnje. Naime, postoje kupci koji se pri kupnji vode isključivo ishodom kupnje u smislu stjecanja vrijednosti za novac, a druga grupa kupaca kupnju promatra kao jedan od načina provođenja slobodnog vremena i za njih je kupnja aktivnost koja predstavlja užitak. S tim u vezi maloprodavači nude dvije različite vrste usluga: *usluge orijentirane na ishod kupnje i usluge orijentirane na proces kupnje*. Usluge orijentirane na ishod kupnje mogu se pružati prije i poslije kupnje, a odnose se na: savjetovanje i pružanje informacija prije kupnje, mogućnost zamjene proizvoda, produžena jamstva za proizvod, dostavu proizvoda na kućnu adresu, olakšani načini kupnje u smislu povoljnijeg kreditiranja, informacijsku podršku u fizičkom smislu ili on–line. Usluge orijentirane na proces kupnje odnose se na: osiguravanje prisutnosti dodatnog osoblja u prodavaonici sa zadaćom savjetovanja, ponudu informacija o proizvodima putem letaka, demonstraciju i displeje, zamatanje darova, help desk (Newman i Cullen 2002).

Splet usluga je ključni čimbenik u diferencijaciji jedne trgovine od druge. Maloprodavači donose odluke o spletu usluga koje će ponuditi kupcima (Kotler 2008):

- *predkupovne usluge* (zaprimanje narudžbi putem telefona ili pošte, oglašavanje, uređivanje izloga i unutrašnjosti, opremanje prostorija, određivanje radnog vremena);
- *poslijekupovne usluge* (otpremanje i dostava, zamatanje poklona, prilagodbe i povrati, promjene i zamjene, instalacija i graviranje) i
- *pomoćne usluge* (informacije, unovčavanje čekova, parking, restorani, popravke, uređenje interijera, kreditiranje, toalet i usluge čuvanja djece).

Baron et al. (1991 u Fernie et al. 2003) pri definiranju usluga u maloprodaji naglašavaju više značajnih aspekata. Ponajprije polaze od konstatacije da je svrha postojanja maloprodavača opskrbljivanje kupaca proizvodima. Svi aspekti maloprodaje odnosno *sve aktivnosti koje su u funkciji pribavljanja proizvoda na maloprodajno mjesto, osiguravanja informacija o njima te omogućavanja kupcima da ih kupe dodaju vrijednost proizvodima*, a svaka funkcija maloprodaje u dodavanju vrijednosti predstavlja uslugu kupcima. Općenito, što je veća razina

usluga pruženim kupcima, oni su spremni platiti višu cijenu, što maloprodavaču omogućuje određivanje viših marži.Pod uslugama se u maloprodaji podrazumijeva i *širok spektar usluga koje maloprodavači primjenjuju kako bi obogatili temeljnu razmjenu (novac za proizvod)*. Nastojeći obogatiti temeljni odnos razmjene između kupca i maloprodavača kompanije se mogu diferencirati putem raspona i kvalitete usluga koje nude. Usluge u maloprodaji odnose se i na *poslijeprodajne aktivnosti i usluge*, rješavanje pritužbi i prigovora, povrata i sl. Percepcije kupaca i kupčevo iskustvo s uslugama maloprodavača utječu na razinu kupčevog zadovoljstva.

Usluge su integralni dio svake ponude i uloga kvalitete usluga u osiguravanju zadovoljstva kupaca u maloprodaji je od krucijalne važnosti. *Lojalnost kupaca* se sve više smatra ključnim za uspjeh maloprodavača jer je prepoznato da je privlačenje novih kupaca mnogo skuplje od zadržavanja postojećih (Sullivan i Adcock 2002).

Svijet maloprodaje i koncept usluga međusobno su isprepleteni. Relevantnost i kvaliteta uslužnoga spleta su učinkovit način za maloprodavača da se diferencira od ostalih jer dobre maloprodajne usluge se oslanjaju na dugoročno ulaganje u obrazovanje zaposlenika i stoga mogu biti održiv izvor konkurentske prednosti (Gupta 2008).

Maloprodavači izloženi konkurentskim pritiscima prinuđeni su nuditi dodatne usluge. Proaktivno djelovanje nuđenjem usluga koje osiguravaju povećanje vrijednosti za novac put je prema uspjehu. Dodatne usluge potrebno je komunicirati ciljnom tržištu na način da budu prepoznate kao takve što će dalje omogućiti povoljan image i povoljno pozicioniranje maloprodavača (Londhe 2006).

## 2.4. Obilježja maloprodaje na tržištu F BiH

Prema zaključcima autora projekta „Razvoj trgovine i domaćeg tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine“ izrađenog 2010. godine Federacija Bosne i Hercegovine je tržište u nastajanju, u kojemu trgovina kao djelatnost ima važnu ulogu jer ima najveći pojedinačni doprinos bruto domaćem proizvodu i pojedinačno zapošljava najviše radnika od ukupnog broja zaposlenih, dok se institucije još uvijek izgrađuju. Područje trgovine i domaćeg tržišta većim je dijelom regulirano propisima iako tek predstoji usklađivanje značajnih zakona s pravnom stečevinom EU. Tržište Federacije Bosne i Hercegovine kreće prema fazi u kojoj će prevladavajući udio tradicionalne trgovine biti znatno smanjen, a razvoj maloprodajne mreže će se odvijati na

osnovi različitih maloprodajnih formata. Liberalizirani trgovinski tijekovi u svijetu otvaraju mogućnosti za širenje na nova tržišta. Istodobno, domaće tržište postaje izloženo pritisku na konkurentnost domaćih ponuđača. Trgovinu, a i druge djelatnosti u svijetu karakteriziraju spajanja i preuzimanja kako bi se ojačala tržišna pozicija. Tako nastali tržišni akteri postaju globalni igrači. Svoje investicije usmjeravaju osobito prema rastućim tržištima s većim brojem stanovnika te rastućim tržištima s manjim brojem konkurenata kakvo je i tržište F BiH.

Slika br. 1. Rezultati SWOT analize za razvoj tržišta i unutarnje trgovine u F BiH

| Unutarnja okolina / Vanjska okolina | | Jake strane | Slabe strane |
|---|---|---|---|
| | | • Dinamična ekspanzija<br>• Značajni udio u generiranju BDP-a<br>• Zapošljava više od 10% u FBiH<br>• Formirani značajni kapaciteti<br>• Konsolidacija i modernizacija<br>• Povećana efikasnost i produktivnost<br>• Konkurencija | • Teritorijalna i administrativna neujednačenost<br>• Tržište malo i neatraktivno globalnim trgovcima<br>• Pretežno uvozne robe, mali broj domaćih robnih marki<br>• Još uvijek atomiziran i usitnjen sektor |
| Prijetnje | • Podijeljeno i komplicirano tržište<br>• Nekompetentna Administracija<br>• Nepostojanje jasnih ekonomskih politika<br>• Korupcija<br>• Slaba zaštita potrošača | 1. Poticati daljnju ekspanziju uz ustavnu i regulatornu reformu<br>2. Institucionalna izgradnja i podrška<br>3. Borba protiv korupcije<br>4. Poticanje konkurencije i zaštite potrošača | 1. Harmonizirati propise i pravni okvir u Bosni i Hercegovini<br>2. Kreirati ekonomsku politiku i strategiju razvoja industrijskih sektora<br>3. Kreirati sustav poticaja domaće proizvodnje i robnih marki<br>4. Stimulirati investicije<br>5. Osigurati institucije za zaštitu potrošača |
| Prilike | • Potpisivanje SAA sa EU<br>• Liberalno i otvoreno tržište<br>• Rast gospodarstva i BDP-a<br>• Regionalno povezivanje i investicije | 1. Napraviti program korištenja sredstava EU<br>2. Educirati timove za izradu prijedloga i programa<br>3. Stimulirati razvoj tržišne ekonomije<br>4. Štititi konkurenciju | 1. Kreirati regionalni ustroj BiH<br>2. Poticati ravnomjerniji regionalni razvoj Bosne I Hercegovine<br>3. Privlačiti inozemne investitore |

Izvor: http://www.eis.ba/site/images/publikacije/razvoj%20trgovine%20i%20domaceg%20trzista%20u%20fbih.pdf www.kfbih.com/ Grupa autora (2010) „Razvoj trgovine i domaćeg tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine“, Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo/Zagreb.

Situacijskom analizom ili analizom snaga, slabosti, prilika i prijetnji koju su izradili autori projekta moguće je steći uvid u razvoj tržišta i unutarnje trgovine u Federaciji Bosne i Hercegovine. Ova analiza može biti indikator poduzimanja mjera ekonomske politike na

makroekonomskoj razini i poslovnih odluka na korporacijskoj razini u uvjetima raspoloživosti pouzdanih podataka i na osnovi kvantitativne analize rangiranosti i značaja svakog faktora.

Potrošače u Bosni i Hercegovini karakteriziraju sljedeće vrijednosne orijentacije: tendencija povećanja potrošnje, dominirajuća pasivnost u potrošnji, uživanje u kupovanju i orijentacija prema kvaliteti, a ne prema cijeni (važan asortiman proizvoda) (Grupa autora 2010).

S marketinškog aspekta evoluciju tržišta maloprodaje i maloprodajnih distributivnih kanala može se promatrati kroz šest faza razvoja, a to su: faza visoko fragmentiranog tržišta, faza dominantno tradicionalnog tržišta, faza hibridnog tržišta u nastajanju, faza naprednog hibridnog tržišta, faza razvijenog organiziranog tržišta i faza razvijenog koncentriranog tržišta.

Slika br. 2. Šest faza evolucije tržišta maloprodaje

| VISOKO FRAGMENTIRANO TRŽIŽIŠTE TT=100% MT=0% | DOMINANTNO TRADICIONALNO TRŽIŠTE TT =90-100% MT=0-25% | HIBRIDNO TRŽIŠTE U NASTAJANJU TT=75-90% MT=10-25% | NAPREDNO HIBRIDNO TRŽIŠTE TT=50-75% MT=25-50% | ORGANIZIRANO TRŽIŠTE TT=25-50% MT=50-75% | VISOKA KONCENTRACIJA TRŽIŠTA TT=0-25% MT=75-100% |
|---|---|---|---|---|---|
| INDIJA<br>PAKISTAN<br>ŠRI LANKA<br>BANGLADEŠ<br>BOLIVIJA<br>HAITI<br>ALBANIJA | PANAMA<br>BJELORUSIJA<br>MOLDAVIJA<br>PERU<br>VIJETNAM<br>URGUVAJ<br>LIBIJA | BIH<br>RUMUNJSKA<br>MAKEDONIJA<br>RUSIJA<br>SRBIJA<br>KINA<br>INDONEZIJA | HRVATSKA<br>BRAZIL<br>ARGENTINA<br>SLOVAČKA<br>TURSKA<br>TAIVAN | SLOVENIJA<br>ČEŠKA<br>MAĐARSKA<br>JUŽNA KOREJA<br>SAD<br>JAPAN<br>ČILE | FRANCUSKA<br>NJEMAČKA<br>KANADA<br>UK<br>AUSTRALIJA<br>NOVI ZELAND<br>IZRAEL |
| Ubrzana tranzicija | Blaga tranzicija | Ubrzana tranzicija | Blaga tranzicija | Ubrzana tranzicija | Blaga tranzicija |
| • Nema jasne tržišne strukture<br>• Cijene i marže stabilne<br>• Ograničen asortiman | • Supermarketi u gradovima<br>• Dominacija veleprodaja<br>• Intenzivna cjenovna promocija | • Pojava hipermarketa<br>• Ulazak stranih trgovačkih lanaca<br>• Veleprodaje u padu u velikim gradovima | • Oštar pad tradicionalne distributivne strukture<br>• Rast trgovačkih robnih marki<br>• Multiformat strategija razvoja maloprodajne mreže | • Dobro i jasno definirani kanali distribucije<br>• Snažna diferencijacija među trgovcima | • Nestanak veleprodaja<br>• Ograničen broj neovisnih trgovačkih lanaca<br>• Razvijanje programa lojalnosti |

Izvor: http://www.eis.ba/site/images/publikacije/razvoj%20trgovine%20i%20domaceg%20trzista%20u%20fbih.pdf www.kfbih.com/ Grupa autora (2010) „Razvoj trgovine i domaćeg tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine“, Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo/Zagreb.

Prema mišljenju vodećih managera velikih trgovačkih lanaca u Federaciji Bosne i Hercegovine maloprodajno tržište i maloprodajna mreža strukturirani su prema

tradicionalnom modelu (TT) u rasponu od 75 do 90%, dok je 10 – 25% maloprodajne distributivne strukture postavljeno na temeljima moderne trgovine (MT).

Slika br. 3. Ključni čimbenici utjecaja na razvoj tržišta maloprodaje u Federaciji Bosne i Hercegovine




Izvor: http://www.eis.ba/site/images/publikacije/razvoj%20trgovine%20i%20domaceg%20trzista%20u%20fbih.pdf www.kfbih.com/ Grupa autora (2010) „Razvoj trgovine i domaćeg tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine“, Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo/Zagreb.

Tri temeljna čimbenika koja determiniraju intenzitet tranzicije sustava maloprodaje i maloprodajne strukture su: struktura potrošača, konsolidacija tržišnog prostora i ekonomska politika vlade i politička situacija. Prema rezultatima istraživanja intervjuirani menadžeri ključnim čimbenikom intenziteta tranzicije ka modernoj trgovini smatraju nepostojanje jasno definiranih ekonomskih politika vlade; kompliciran pravni sustav; većim dijelom nekompetentnost državne administracije na nižim izvršnim razinama te složene i u glavnom nedovoljno definirane procedure. Mnogo manje primjedbi menadžeri upućuju razini konsolidacije tržišnog prostora i potrošačkom tijelu (Grupa autora 2010).

Trenutno stanje maloprodajnog tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine može se sumirati na sljedeći način (Grupa autora 2010):

- hibridno tržište u nastajanju;
- konkurentnost se gradi na ekonomiji opsega i troškova te cijenama brandiranih proizvoda;
- ostvarenje kritične mase odvija se kroz interni-organski razvoj na tržištu Bosne i Hercegovine;
- odgovarajući ekonomski-financijski uvjeti postižu se kroz produžene rokove plaćanja, niže troškove radne snage i rast trgovačkih marži;
- regulatorni okvir još nije dovoljno definiran, pogotovo s aspekta zaštite potrošača;
- strategije asortimana uglavnom su nekonzistentne;
- vlada nehomogenost kupaca, regionalne razlike u segmentu hrane i pića izrazito su velike;
- strategija formata bazira se uglavnom na supermarketima i hipermarketima u većim gradskim sredinama;
- cjenovne strategije podrazumijevaju strategiju standardizacije cijena za sve formate;
- razvoj trgovačkih marki u segmentu hrane i pića te kućnih potrepština (udio trgovačkih marki u prodajnom asortimanu je nešto viši od 1%);
- programi lojalnosti zasnivaju se na cjenovnim promocijama, razvoju sustava potrošačkih kartica i sve intenzivnijem uvođenju trgovačkih marki
- osnovni i predominantni faktor konkurentnosti su cijene i
- maloprodajno tržište je relativno usitnjeno i u budućnosti bi moglo doći do značajnijih preuzimanja, pogotovo dolaskom velikih europskih maloprodajnih lanaca.

Prema istraživanjima agencije GfK Hrvatska (objave 17.6.2011. god. i 20.10. 2011. god.) može se ustvrditi da internacionalizacija, konsolidacija i koncentracija tržišta polako, ali sigurno postaju realnost i na maloprodajnom tržištu BiH.

Rastućoj konsolidaciji i koncentraciji tržišta doprinio je dolazak stranih igrača iz regije (Konzum, Mercator, Tuš). Udio velikih formata raste kontinuirano od 2007. godine, no, ipak minimarketi i tradicionalne prodavaonice imaju važnu ulogu na tržištu iako je njihov zbrojen udio u 2010. godini pao ispod 50%. Više od polovine prometa pripada hipermarketima i supermarketima. Međutim, tu nedostaju diskontni lanci ali i "cash&cary" formati pa i ne iznenađuje što male prodavaonice zauzimaju preko 40% sudjelovanja u prometu. Prvih deset lanaca zauzimaju oko 45% tržišta. U BiH je, prema istraživanjima iste agencije, razina potrošnje u blagom trendu rasta bila sve do 2010. godine kada počinje izraženiji pad potrošnje i broja odlazaka u kupovinu.

U godini u kojoj je rast BDP iznosio 2%, inflacija 2%, nezaposlenost 28%, te u kojoj kupovna moć stanovništva iznosila svega 17% europskog prosjeka, neki trgovački lanci u Bosni i Hercegovini zabilježili su uspješno poslovanje i rast tržišnog udjela više od drugih. Prema istraživanju agencije GfK BiH, objava 12.4.2012. god., Konzum i Bingo zabilježili su najveći rast tržišnog udjela (oko 20%). Tomu je zasigurno doprinijelo širenje maloprodajne mreže, odnosno investicije u nove prodajne objekte.

Tablica br. 3. Promjena tržišnog udjela 2011 vs 2010 (zeleno = povećanje udjela, crveno = smanjenje udjela)

| | Total BH |
|---|---|
| | 2011 |
| Bingo | |
| Konzum | |
| Interex | |
| Delta Maxi | |
| Mercator | |
| Tuš | |
| DP | |
| Robot | |
| Best | |
| Zvorničanka | |

Izvor: www.gfk.ba

Neki od regionalnih igrača na BiH tržištu išli su metodom otvaranja svojih velikih formata (Tuš), dok su se drugi odlučili na preuzimanja manjih i već uhodanih lanaca (Konzum, Mercator). Konzum je preuzeo VF Komerc, Mališić, Dionu iz Širokog Brijega, Dženanović i hipermarkete Aura te objekte Toma i Supernove. Mercator je isto učinio s Omegom i Gekomom u 2008. i 2010. godini. Delta Maxi preuzeo je Tropic, dok su se DP i Ilma prvo udružili te neko vrijeme postojali pod zajedničkim imenom DP i Ilma. Od veljače 2011. sve prodavaonice djeluju pod imenom DP (GfK Hrvatska (objava 17.6.2011. god)).

Ostvrt na zbivanja u regiji upućuje na zaključak da maloprodajna tržišta regije obilježava trend koncentracije. Svako pojedino tržište doživljelo je i još uvijek doživljava trasforamciju

od raspršenosti i usitnjenosti maloprodajnog tržišta do koncentracije, počevši ponajprije snažnijim razvojem domaćih lanaca te potom dolaska stranih igrača. Na tržištu Slovenije i Hrvatske u tijeku je rivalstvo domaćih igrača i stranih imena. Bosnu i Hercegovinu još uvijek obilježava proces konsolidacije regionalnih i domaćih snaga (www.jatrgovac.hr 18.07.2011.)

Agencija GfK (objava 20.10.2011. god.) istražujući neke osnovne karakteristike maloprodaje u dijelu Jadranske regije daje usporedbe za Hrvatsku, BiH i Srbiju. Hrvatska se s obzirom na strukturu maloprodaje i snagu vodećih lanaca približila razvijenim tržištima zemalja središnje Europe. Naime, maloprodajno tržište obilježava relativno značajan udio velikih modernih kanala, hipermarketi i supermarketi zauzimaju polovinu ukupnog prometa na tržištu robe široke potrošnje. Prisutan je i jedan diskontni lanac (Lidl) koji stalno raste, a udio malih prodavaonica ne prelazi 30% prometa. U BiH veliki formati također prevladavaju, no nedostaju diskontni lanci i „cash&cary". Udio malih prodavaonica u prometu je 40%. U Srbiji je udio hipermarketa u prometu svega 5%, a zajedno sa supermarketima 28%. Srpsko je tržište još uvijek rascjepkano, a udio malih prodavaonica je 54%. Prvih deset lanaca u Hrvatskoj zauzimaju ¾ tržišta, u BiH je to oko 45%, a u Srbiji oko 41%.

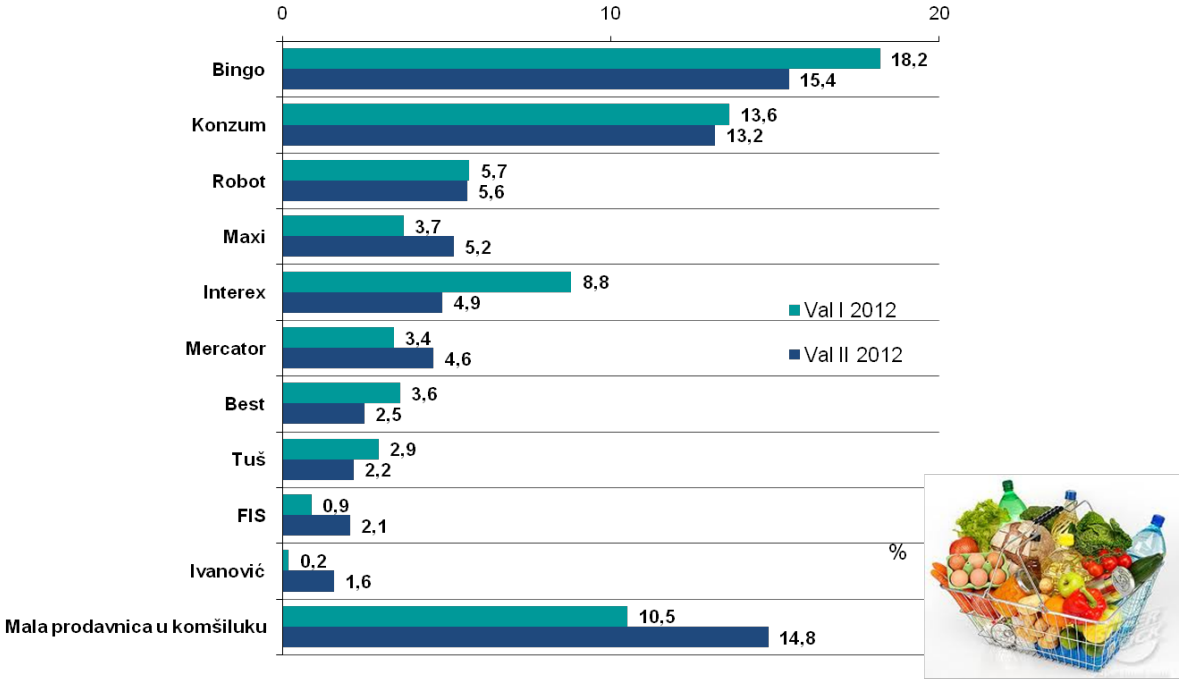
Redovito godišnje istraživanje GfK SHOPPING MONITOR Central & Eastern Europe 2012 potvrdilo je veliku popularnost modernih formata trgovine na malo (www.jatrgovac.com, objava 4.4.2012. god.).

Tablica br. 4. Glavno mjesto kupnje za proizvode svakodnevne potrošnje (% kućanstava)

| Zemlja | Hipermarketi | Supermarketi | Diskonti | Male prodavaonice/ostalo |
|---|---|---|---|---|
| BiH | 30 | 45 | 1 | 24 |
| Bugarska | 18 | 34 | 7 | 41 |
| Češka | 44 | 18 | 21 | 17 |
| Hrvatska | 38 | 37 | 5 | 20 |
| Mađarska | 30 | 23 | 20 | 27 |
| Poljska | 31 | 7 | 36 | 26 |
| Slovačka | 26 | 27 | 13 | 32 |
| Slovenija | 20 | 47 | 13 | 20 |
| Srbija | 8 | 37 | - | 55 |

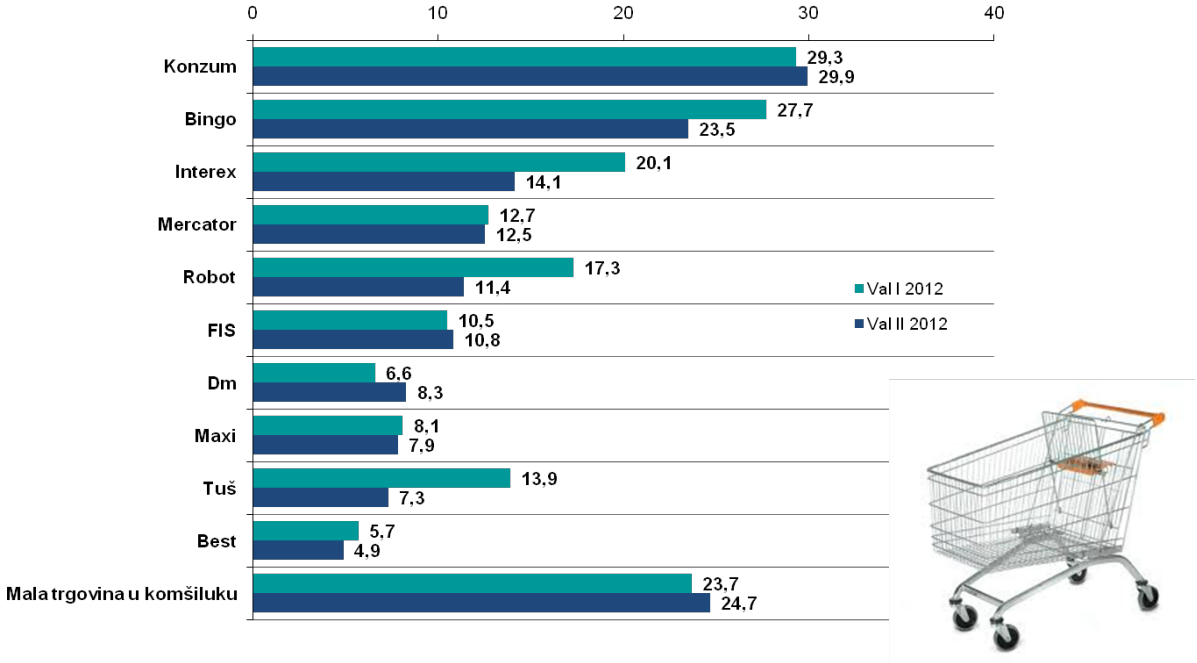
Izvor:www.jatrgovac.com

Slika br. 4. Velika kupovina – najčešća kupovina (preferencija prodavaonice)




Izvor: Ipsos d.o.o. Sarajevo

Slika br. 5. Velika kupovina u posljednjih šest mjeseci (preferencija prodavaonice)




Izvor: Ipsos d.o.o. Sarajevo

Intenzivan razvoj maloprodaje u BiH proteklog desetljeća bio je potaknut promjenom od tradicionalnog tržišta malih prodavaonica prema modernijem tržištu, kojega karakteriziraju supemarketi i hipermarketi. Razdoblje od 2008. do 2010. godine bilo je obilježeno nestabilnošću: počevši s inflacijom 2008. godine nakon koje su uslijedile financijska kriza i recesija. Tijekom 2010. godine maloprodaja se u BiH počela oporavljati iako je gospodarstvo nastavilo stagnirati. U razdoblju do 2015. godine maloprodaju u BiH očekuju razvoj i rast s niske početne pozicije jer se 2010. godine BiH našla na začelju tržišta istočne Europe. Konzum i dalje zadržava lidersku poziciju u trgovini na malo u BiH. Ostali konkurenti teško mogu pratiti njegovu agresivnu strategiju rasta. Za razliku od svojih najvećih konkurenata kao što su Mercator, Interex, Bingo, Fis, Robot i ostali Konzum ne gradi samo vlastite prodavaonice nego unajmljuje i agresivno preuzima ostale trgovce na malo. Nezavisni trgovci na malo tijekom 2009. i 2010. godine bili su suočeni s problemima. Nezavisni supermarketi i hipermarketi našli su se pod pritiskom za spajanje ili preuzimanje od strane velikih trgovačkih lanaca. Mali nezavisni trgovci nisu predstavljali mete za preuzimanje pa su morali staviti „ključ u bravu“ ili fokusirati se na odgovarajuću nišu. Osim konsolidacije koja je zamjetna u cijeloj istočnoj Europi nadolazeće desetljeće prema Euromonitoru za maloprodaju u BiH donosi tri važna trenda: ulazak stranog kapitala, razvoj privatnih robnih marki i suzbijanje trgovine na crno (www.jatrgovac.com, objava 11.7.2011. god.).

Slika br.4. i Slika br.5. predstavljaju preferencije kupaca prodavaonice kupaca pri obavljanju velike kupovine (najčešće/posljednjih šest mjeseci). Istraživanje je provedeno u listopadu 2012. godine na teritoriju Bosne i Hercegovine na uzorku od 1000 ispitanika koji je četverostruko stratificiran (dob, spol, obrazovanje i regija).

3

# 3. USLUGE KAO PREDMET MARKETINŠKE RAZMJENE

*U trećem poglavlje doktorske disertacije obrađene su usluge kao predmet marketinške razmjene. Kako usluge dominiraju svjetskom ekonomijom, ukazano je na značaj uslužnog sektora u suvremenom tržišnom gospodarstvu. Također je predočena raznolikost definicija i klasifikacija usluga u literaturi. Pojašnjena su specifična obilježja usluga, te specifičnosti internog, interaktivnog i eksternog marketinga kao sastavnica marketinga usluga.*

## 3.1. Značaj uslužnog sektora u suvremenom tržišnom gospodarstvu

Povijesno promatrano, dohodak i bogatstvo su se najprije stvarali u poljoprivredi, zatim ekspanziju doživljava dohodak generiran u industriji čiji udio raste na račun udjela poljoprivrede. Zatim je uslijedilo razdoblje brzog rasta uslužnog sektora koji je bar u razvijenim zemljama dominantan sa svojim sudjelovanjem u stvaranju društvenog proizvoda. I poljoprivreda i industrija ustupaju primat u generiranju vrijednosti i zapošljavanju (Kancir 2004). U razvijenim tržišnim gospodarstvima dominiraju usluge, a transformacija gospodarstava iz poljoprivrednih, preko industrijskih do uslužnih događa se diljem svijeta (Ozretić Došen 2002). Značajan rast uslužnog sektora na svjetskoj razini posljednjih nekoliko desetljeća neupitno je jedan od najvećih izazova u društvenoj, kulturnoj, političkoj, te osobito ekonomskoj sferi današnjeg društva. Poticaji rasta povezani su s dinamičnim promjenama u svjetskoj ekonomiji, promjenama u očekivanjima klijenata i potražnji te mogućnostima koje donose nove tehnologije (Nankervis 2005).

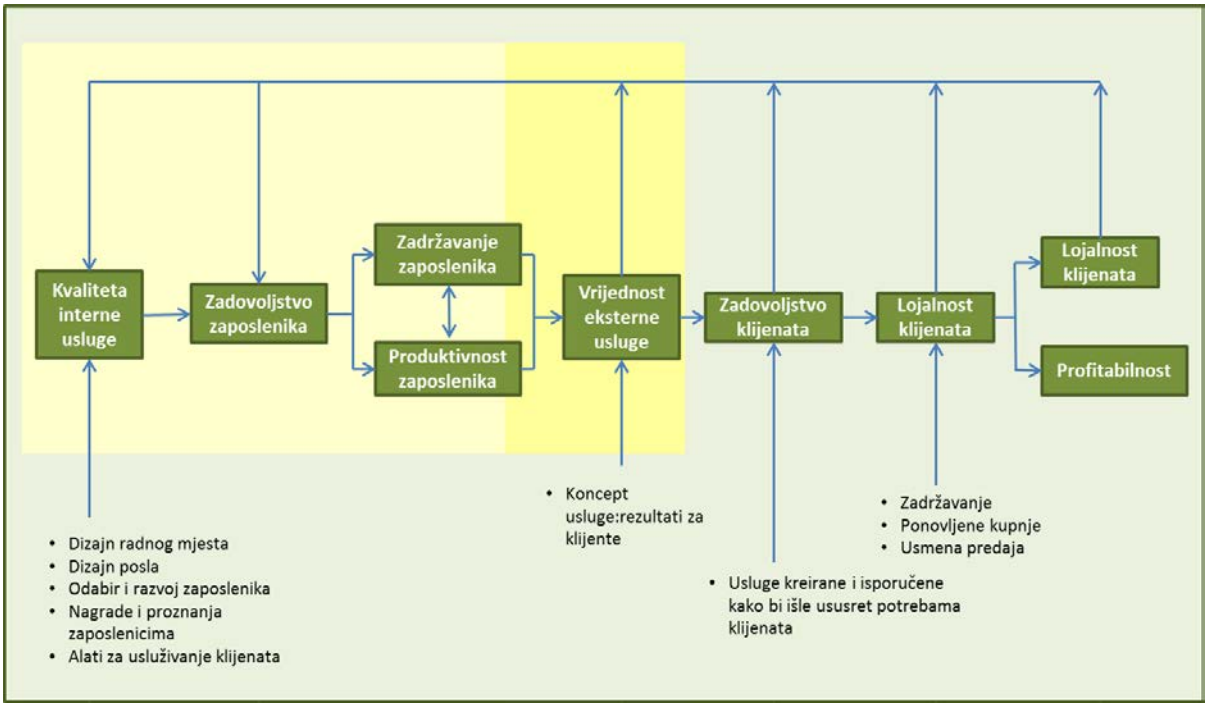
Postoji niz razloga zbog kojih marketing usluga sve više dobiva na značaju: (1) Klijenti različito vrednuju dobra i usluge te je potrebno učinkovito upravljati iskustvenim aspektima uslužne ponude. (2) Usluge mogu biti učinkovito sredstvo za stvaranje razlikovne prednosti za dominantno opipljive proizvode. (3) Rast globalne uslužne ekonomije s aspekta doprinosa BDP-u dramatično je povećan. (4) Rast udjela zaposlenih u uslužnom sektoru je također povećan. (5) Pojava usluga utemeljenih na tehnologiji transformirala je mnoge uslužne ekonomije. (6) Potrebno je znanje u području razvoja održivog (ekološki prihvatljivog) marketinga usluga. (Hoffman i Bateson 2011)

Internacionalizacija poslovanja i globalizacija ključni su trendovi koji oblikuju svjetsko tržište. Kompanije više ne postavljaju pitanje nastupiti na stranom tržištu ili ne, nego kako to učini na najbolji mogući način. Internacionalizacija poslovanja ne zaobilazi niti uslužni sektor. Razlozima za međunarodnu razmjenu usluga mogu se smatrati: komparativne prednosti zemalja, uklanjanje brojnih restrikcija u međunarodnoj razmjeni usluga, želje i potrebe novih segmenata na inozemnim tržištima, ograničavajući čimbenici poslovanja na domaćem tržištu, disperzija rizika, priroda usluge, itd. (Previšić i Ozretić Došen 2000).

Usluge imaju značajan profitni potencijal (Previšić i Ozretić Došen 2000). U literaturi je poznat „Profitni lanac usluga“ (The Service – Profit Chain) razvijen temeljem analize

poslovanja uspješnih uslužnih organizacija (Heskett el al. 1994) koji povezuje profitabilnost, lojalnost klijenata i zadovoljstvo, lojalnost i produktivnost zaposlenika. Naime, profit i rast su primarno stimulirani lojalnošću klijenata. Lojalnost je izravan rezultat zadovoljstva klijenata. Na zadovoljstvo u velikoj mjeri utječe vrijednost usluga koje se pružaju klijentima. Vrijednost se stvara temeljem zadovoljnih, lojalnih i produktivnih zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika primarno je rezultat kvalitetnih podržavajućih usluga i takve poslovne politike koja omogućuje zaposlenicima isporučiti konačan rezultat klijentima.

Slika br. 6. Profitni lanac usluga




Izvor: Prilagođeno prema: Heskett , J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E., Schlesinger, L. A. (1994) Putting the Service – Profit Chain to Work, Harvard Business Review, str. 166.

## 3.2. Definicija i klasifikacija usluga

Uslugama se dugi niz godina nije posvećivala potrebna pozornost. Rani ekonomisti poput Adama Smitha (18 stoljeće) zastupali su stav da aktivnost čiji je rezultat neopipljiv ne stvara nikakvu dodanu vrijednost. Tek Alfred Marshall (prijelaz iz 19. u 20. stoljeće) upozorava na jednakost opipljivih i neopipljivih proizvoda u odnosu prema sposobnosti generiranja novostvorene vrijednosti (Ozretić Došen 2002). Usluge se razlikuju od materijalnih proizvoda. Ne možemo ih vidjeti, opipati, probati, kupiti i ponijeti kući na uporabu kao što možemo materijalne proizvode. Stoga marketinška znanja i prakse tradicionalno fokusirane

na materijalne proizvode nije dovoljno samo preslikati na uslužni sektor, nogo u potpunosti prilagoditi specifičnostima usluga.

Usluge su brojne, raznolike i po svojim obilježjima te specifične u odnosu na fizičke, opipljive proizvode. Kako usluge definirati? Kako ih klasificirati? U literaturi ne postoji jedinstvena definicija niti klasifikacija usluga.

Definicija Američkog marketinškog okruženja (1960) usluge određuje kao aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju uz prodaju dobara (Grönroos 1990).

Prema Grőnroosu (1990) usluga je djelatnost ili niz djelatnosti manje ili više stvarne prirode koje se obično, ali ne nužno stvaraju u interakciji između klijenta i uslužnih djelatnika i/ili fizičkih resursa ili dobara i/ili sustava davatelja usluge, koja se nude kao rješenja za probleme klijenata.

Kotler i Armstrong (2008) definiraju uslugu kao bilo koju akciju ili izvedbu koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je ustvari neopipljiva i ne dovodi do vlasništva nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s fizičkim predmetom.

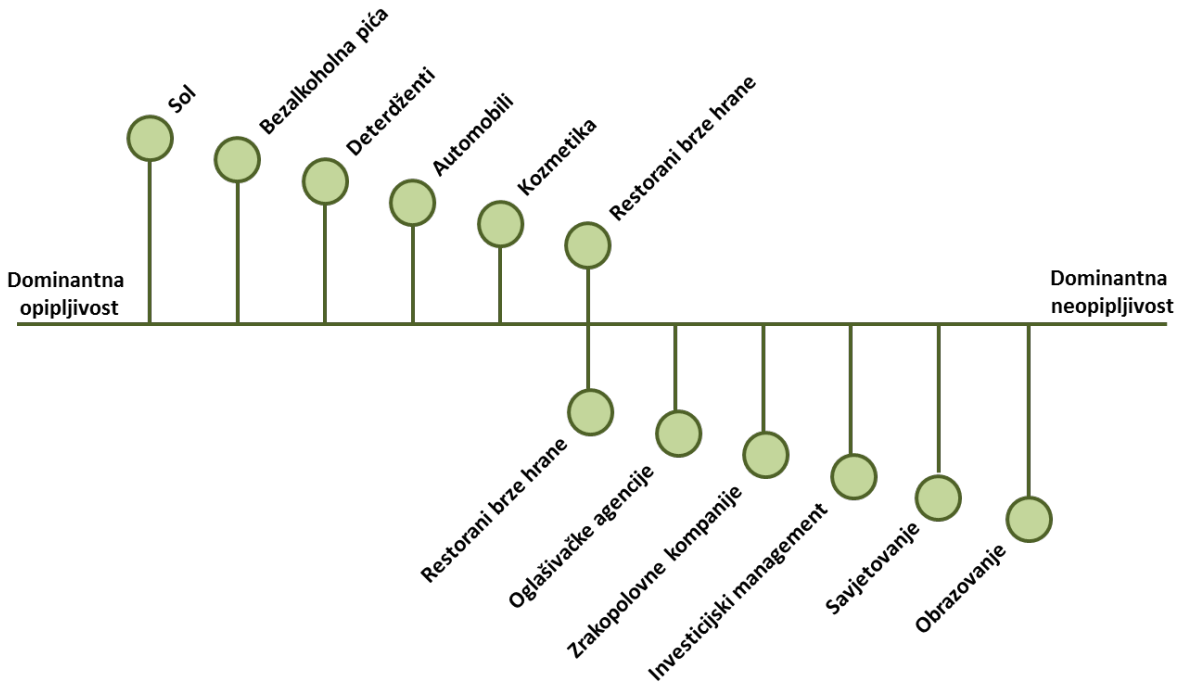
Prema Rječniku Američke marketinške organizacije pod uslugama se podrazumijevaju proizvodi poput bankovne pozajmice ili osiguranja stana koji su neopipljivi ili barem suštinski takvi. Ako su u potpunosti neopipljivi razmjenjuju se izravno interakcijom ponuđača i korisnika, ne mogu se transportirati ili uskladištiti i prolazni su. Usluge je često teško definirati jer ih karakterizira istodobnost pružanja i korištenja. Obuhvaćaju neopipljive elemente koji su nerazdvojivi; obično podrazumijevaju sudjelovanje klijenta; ne mogu se prodati na način da dođe do transfera vlasništva i nemaju ime. Danas je, međutim, većina proizvoda djelomično opipljiva i djelomično neopipljiva i dominantan način koji se koristi pri klasifikaciji je klasificirati ih ili kao dobra ili kao usluge (jer su svi proizvodi). Pod uslugama se podrazumijevaju i aktivnosti koje pružaju ponuđači uz prodaju proizvoda (prije ili poslije prodaje) i one predstavljaju dodatak proizvodu, a nisu sastavni dio proizvoda. Ukoliko se nude tijekom prodaje proizvoda, tada se smatraju sastavnim, neopipljivim dijelom proizvoda. (www.marketingpower.com).

Autori se pri definiranju usluga koriste različitim terminima kako bi približili bit usluga i ukazali na njihovo razlikovanje od dobara poput sljedećih: aktivnosti, koristi, zadovoljstva, razonoda, izvedba, proces, djelo, a sve upućuje na to da su usluge rezultat dinamične

interakcije između pružatelja usluge i klijenata i razlikuju se s obzirom na očekivanja i percepcije i jednih i drugih (Nankervis 2005).

U svrhu razumijevanja razlikovanja dobra od usluge može poslužiti kontinuum od opipljivo dominantnih fizičkih dobara do neopipljivo dominantnih usluga (Shostack 1977). Neke usluge sadrže aspekte opipljivosti, neka dobra aspekte usluga. Na krajevima kontinuuma su čista usluga i čisto dobro. Udio opipljivosti i neopipljivosti u ponudi određuje je li marketinška ponuda dobro ili usluga.

Slika br. 7. Kontinuum od opipljivo dominantnih fizičkih dobara do neopipljivo dominantnih usluga




Izvor: Shostack, G. L. (1977) Breaking Free from Product Marketing, Journal of Marketing, Vol. 41 Issue 2, str. 77.

Specifična obilježja usluga zahtijevaju prilagodbu marketinških aktivnosti i elemenata marketinškog spleta. Tradicionalni marketinški splet kojega čine proizvod, cijena, promocija i distribucija potrebno je proširiti dodatnim elementima – ljudi, fizičko okruženje i procesi (Mudie i Pirrie 2006). Kompanije su izložene dodatnim izazovima upravo zbog specifičnih obilježja usluga: neopipljivost, heterogenost (nestandardiziranost), neodvojivost proizvodnje i potrošnje, prolaznost (neuskladištivost) i odsustvo vlasništva. Marketing usluga počiva na tri temeljna stupa – interni, eksterni i interaktivni marketing (Babić Hodović 2002).

Nadalje, kada je riječ o klasifikaciji bez obzira na trud pri izboru kriterija za klasifikaciju uvijek se mogu pojaviti usluge koje se mogu teško svrstati u određenu kategoriju ili one koje se mogu svrstati u nekoliko kategorija, ili one koje će ostati izvan navedenih kategorija (Ozretić Došen 2002). Bez obzira koji su kriteriji korišteni za klasifikaciju važno je da je njihov odabir u funkciji doprinosa uspješnosti marketinškog upravljačkog procesa. Kancir (2004) predlaže klasifikaciju usluga prema sljedećim kriterijima:

- Tip korisnika

  S obzirom na tip korisnika usluge se mogu podijeliti na one koje se pružaju osobama i institucijama. Usluge se mogu pružati osobama uz njihovu nazočnost (jednoj ili više osoba istodobno) ili se usluga može vršiti na nekom predmetu korisnika. Usluge institucijama su one gdje se kao korisnik javlja neka organizacija.

- Radna intenzivnost

  Usluge se s obzirom na radnu intenzivnost mogu podijeliti na radno intenzivne koje karakterizira dominantan udio ljudskog čimbenika pri procesu pružanja usluge i stvaranju vrijednosti i kapitalno intenzivne gdje je značajan dio ljudskog čimbenika zamijenjen odgovarajućom opremom.

- Stupanj percepcije opipljivosti

  S obzirom na stupanj percepcije opipljivosti moguće je razlikovati usluge s niskom percepcijom opipljivosti i one s visokom percepcijom opipljivosti. Ponuda kompanija je splet opipljivosti i neopipljivosti. Istraživanja pokazuju da stavljanje naglaska na opipljive komponente usluge rezultira uspješnošću. Stoga, kompanije bi trebale svoje usluge dovesti i držati u grupi usluga s visokom percepcijom opipljivosti.

- Način uključenosti korisnika

  Korisnik u proces pružanja usluga može biti uključen fizički (jednostavne operacije), intelektualno (određeni misaoni napor korisnika) i emocionalno, (unošenje osjećaja korisnika). Često pri procesu pružanja usluga korisnik je uključen fizički i/ili intelektualno i/ili emocionalno.

- Stupanj uključenosti korisnika

  Stupanj uključenosti korisnika varira o vrsti usluge. Niži stupanj uključenosti korisnika vodio bi većoj ekonomičnosti temeljem većeg stupnja profesionalizacije procesa pružanja usluge. S druge strane, veći stupanj uključenosti korisnika vodi

njegovom većem zadovoljstvu i jačoj percepciji koristi od izvršene usluge. Stoga, važno je uspješno upravljati rasponom uključenosti korisnika i biti u mogućnosti stupanj uključenosti korisnika pomjerati.

- Kvalifikacija pružatelja usluge

  Prema kvalifikaciji pružatelja usluge razlikuju se: jednostavne usluge (nije potrebna kvalifikacija ili je potreban minimum kvalifikacije); rutinske usluge (potrebna kvalifikacija, bez kreativnosti); profesionalne usluge (potrebna visoka kvalifikacija, kreativnost, bez repetitivnosti). Neke aktivnosti u okviru iste usluge mogu biti rutinske, a neke profesionalne, ovisno o konkretnom slučaju i situaciji.

Dibb et al. (1991) usluge klasificiraju s obzirom na: vrstu tržišta, stupanj radne intenzivnosti, stupanj kontakta s korisnikom, kvalifikaciju subjekta koji uslugu pruža i cilj subjekta koji uslugu pruža što prikazuje.

Tablica br. 5. Klasifikacija usluga

| KATEGORIJA | PRIMJERI |
|---|---|
| VRSTA TRŽIŠTA | |
| Individualni korisnici | Popravci, dječja skrb, pravni savjeti |
| Poslovni korisnici | Konzalting, usluge čuvanja i zaštite, instaliranja |
| STUPANJ RADNE INTENZIVNOSTI | |
| Radno intenzivne | Popravci, obrazovanje, frizerske usluge |
| Kapitalno intenzivne | Telekomunikacije, zdravstveni centri, javni prijevoz |
| STUPANJ KONTAKTA S KORISNIKOM | |
| Visok | Zdravstvena zaštita, hoteli, zračni prijevoz |
| Nizak | Popravci, dostave u kuću , poštanske usluge |
| KVALIFIKACIJA SUBJEKTA KOJI USLUGU PRUŽA | |
| Profesionalna | Pravni savjeti, zdravstvena zaštita, računovodstvene usluge |
| Neprofesinalna | Usluge u kućanstvu, kemijsko čišćenje, javni prijevoz |
| CILJ SUBJEKTA KOJI USLUGU PRUŽA | |
| Profitni | Financijske usluge, osiguranje, zdravstvena zaštita |
| Neprofitni | Zdravstvena zaštita, obrazovanje, vlada |

Izvor: Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C. (1991) Marketing, Europsko izdanje, MATE, Zagreb, str. 700.

Marketinška znanja i prakse u domeni opipljivih proizvoda za potrebe uslužnog sektora potrebno je prilagoditi. Usluge zbog svojih specifičnih obilježja zahtijevaju poseban pristup u srži kojeg su (Kapoor et al. 2011):

- Ljudski čimbenik je važan u marketingu usluga.
- Marketing usluga zahtijeva posebne vještine.
- Marketing usluga zahtijeva drugačiju organizacijsku strukturu.
- Marketing usluga zahtijeva drugačiji pristup određivanju cijena.
- Važnost trokuta marketinga usluga(internog, eksternog i interaktivnog marketinga).
- Upravljanje dodatnim elementima marketinškog spleta.

U uslužnim kompanijama zaposlenici predstavljaju tangentnu točku s tržištem. Oni su reprezentanti cjelokupnog poduzeća. O njihovoj sposobnosti tijekom i nakon procesa pružanja usluge da ispune očekivanja korisnika usluge ovisi uspjeh cjelokupnog poduzeća.
Tradicionalni marketinški splet je previše ograničen i jednostavan da bi bio uspješan u uslužnom sektoru (Grőnroos 1990) u kojemu je potrebno zaposlenike uputiti u umijeće ophođenja s ljudima. Zaposlenike je potrebno naučiti posebnim vještinama, strpljivosti u komunikaciji, primanju pohvala i kritika bez pretjeranog emocionalnog unošenja (Kapoor et al. 2011).

## 3.3. Specifična obilježja usluga

Planiranje i provedba aktivnosti marketinga usluga itekako je određena specifičnošću usluga. Neopipljivost usluga, nedjeljivost proizvodnje od korištenje, heterogenost, neuskladištivost i nepostojanje vlasništva specifična su obilježja usluga koja je pritom potrebno uzeti u obzir.

### 3.3.1. Neopipljivost

Usluge su neopipljive. Ne može ih se vidjeti, čuti, isprobati kao fizičke proizvode. Neopipljivost je ključno obilježje po kojemu se usluge razlikuju od fizičkih proizvoda i kao takvo predstavlja izazove za ponuđače i za korisnike. Kako oblikovati distribucijski kanal za nešto što je neopipljivo? Kako predstaviti ponudu koja je neopipljiva? Odgovori na navedena i slična pitanja izazov su za ponuđače usluga. S druge strane, klijenti kada razmišljaju uslugama koje namjeravaju koristiti razmišljaju o neizvjesnosti koja ih očekuje. Naime, tek

tijekom procesa pružanja usluge moći će uslugu probati (i koristiti), ranije ne. Kako procjenjuju očekivane koristi usluga? Temeljem onoga što vide, temeljem opipljivih komponenti koje sudjeluju u procesu pružanja usluge. Stoga je zadaća pružatelja usluge „učiniti neopipljivo opipljivim“ pridodajući svojim apstraktnim ponudama fizičke dokaze i slikovitost (Kotler i Keller 2008).

Kupci uvijek dobiju više nego što su uložili jer proizvod ili usluga uvijek dolaze s iskustvom (Carbone i Haeckel 1994). Svakodnevno smo u okruženju izloženi brojnim stimulansima koji se filtriraju i organiziraju u set impresija – emocionalnih ili racionalnih. Te impresije mogu biti vrlo suptilne – od subliminalnih do ekstremno evidentnih. Mogu biti rezultat spontanosti ili tendencioznosti. Mogu se javljati kao povremene epizode ili kao upravljani aranžmani. Zajedno, postaju iskustvo. Pod iskustvom se podrazumijeva - dojam koji klijenti stječu temeljem interakcije s pružateljem usluga dolazeći u dodir s proizvodima, uslugama i općenito poslovanjem ponuđača – percepcija koja je rezultat konsolidiranja dobivenih informacija. Opipljivo učiniti neopipljivim moguće je upravo upravljajući iskustvima klijenata. Autori uvode pojam inženjering iskustava klijenata. Što bi to bilo? Ponuđači ponajprije moraju spoznati kakvu percepciju iskustva žele da klijent ima, a zatim učiniti da okruženje, proces i ostali aspekti pružanja usluge budu u funkciji doživljaja tog „ciljanog iskustva“.

### 3.3.2. Nedjeljivost proizvodnje od korištenja usluge

Opipljivi proizvodi se proizvode, skladište, distribuiraju do krajnjih korisnika te potom koriste. Usluge karakterizira istodobnost proizvodnje (pružanja) i korištenja. Usluga ne može bit pružena bez prisutnosti korisnika ili neke njegove imovine nad kojom se usluga vrši. I pružatelj usluge i kupac uključeni su u proces pružanja usluge. Pritom uloga kupaca u procesu pružanja usluga može biti aktivna (aerobik) i pasivna (prijevoz autobusom). Postoje usluge koje karakterizira prisutnost većeg broja korisnika istodobno. Ta interakcija može nepovoljno utjecati na zadovoljstvo pojedinih korisnika. U takvim je slučajevima potrebno poduzeti aktivnosti usmjeravanja i kontroliranja interakcije eliminirajući neželjene učinke na zadovoljstvo pojedinih korisnika. Prisutnost korisnika tijekom pružanja usluge otvara značajne mogućnosti za personalizaciju usluge i pružanje usluge sukladno zahtjevima korisnika. Na osoblju uslužnog poduzeća velika je odgovornost. Tijekom procesa pružanja usluge korisnici prate ponašanje osoblja, ocjenjuju stručnost, profesionalnost, ljubaznost,

pouzdanost, suosjećajnost i sl. što utječe na dojam o cjelokupnoj kvaliteti usluge. Upravljanje ljudskim resursima s naglaskom na osoblje koje je u izravnom kontaktu sa korisnicima od iznimne je važnosti za uspješno poslovanje uslužnih poduzeća.

### 3.3.3. Heterogenost usluga

Ista vrsta usluge može biti pružena na različit način u ovisnosti tko ju, kada, gdje i pod kakvim okolnostima pruža. Ista osoba različitim korisnicima i pod različitim okolnostima može pružiti različitu uslugu. Dakle, usluge karakterizira heterogenost koja je posljedica uključenosti ljudskog čimbenika. Heterogenost usluga otežava standardizaciju usluge, ali s druge strane omogućuje personalizaciju usluge i individualan pristup korisniku. Što je stupanj radne intenzivnosti veći, to je heterogenost usluge izraženija (Ozretić Došen 2002). Navedeno upućuje na mogućnost pojave oscilacija u kvaliteti pružene (pružanja) usluge više nego kod materijalnih proizvoda upravo zbog toga što je proces pružanja usluga uglavnom radno intenzivan. Ponuđači usluga mogu poduzeti sljedeće aktivnosti kako bi se povećala kontrola nad kvalitetom (Kotler i Keller, 2008):

- investirati u dobre postupke zapošljavanja i obučavanja (pametan izbor novih djelatnika i njihovo uspješno educiranje i osposobljavanje odgovoriti postavljenim zadaćama);
- standardizirati proces provođenja usluge u cijeloj organizaciji (skicirati shemu procesa pružanja usluge) i
- pratiti zadovoljstvo klijenata (kreirati sredstva kojima se osigurava povratna komunikacija).

### 3.3.4. Neuskladištivost

Odsutnost fizičke dimenzije usluge čini neuskladištivima. One se koriste u trenutku pružanja, ne mogu se pohraniti i naknadno koristiti. Nepopunjeni kapaciteti hotelskog smještaja tijekom jednog mjeseca ne mogu se pohraniti i iskoristiti za drugi mjesec kada su kapaciteti popunjeni. Kada je potražnja za uslugama u granicama očekivanog neuskladištivost nije problem za ponuđače. Međutim, kada oscilira potrebno je učiniti napore i razviti „efikasan sustav pružanja usluge koji udovoljava potražnji s obzirom na njenu dinamiku, ne dopušta pogoršanje kvalitete usluge u vršnim razdobljima, ali i ne ostavlja neiskorišten kapacitet

pružanja usluge u ostalim razdobljima“ (Ozretić Došen 2002) Usklađivanje ponude i potražnje moguće je učiniti primjenom nekoliko strategija (Kotler i Keller 2008). Diferenciranje cijena pomaknut će dio potražnje iz razdoblja veće u razdoblje manje potražnje. U razdobljima intenzivne potražnje moguće je ponuditi klijentima koji čekaju dodatne usluge. Moguće je u tim razdobljima zaposliti i dodatno osoblje s nepunim radnim vremenom, uvesti prilagođenu shemu rada kako bi se obavljali samo neophodni zadaci u vrijeme velikih gužvi, ili stvarati uvjete za buduće proširenje. Nadalje, sustavi rezervacija izvrstan su način upravljanja razinom potražnje.

### 3.3.5. Nepostojanje vlasništva

Kako biti vlasnik nečega što je neopipljivo, prolazno i što se ne može uskladištiti? Upravo iz tih specifičnosti usluga proizlazi sljedeće obilježje usluga – nepostojanje vlasništva. Rezultat interakcije korisnika i pružatelja usluge nije prijenos vlasništva, nego prijenos prava korištenja. Ono što korisnik stječe interakcijom su odgovarajuće koristi.

Otežavaju li specifična obilježja usluga poslovanje kompanijama?

Tablica br. 6. Specifična obilježja usluga i rezultirajući marketinški problemi

| Jedinstvena obilježja usluga | Rezultirajući marketinški problemi | Autori navedenih strategija |
|---|---|---|
| Neopipljivost | 1. Usluge se ne mogu uskladištiti. | Bateson (1977), Berry (1980), Langeard et al. (1981), Sasser (1976) |
| | 2. Nije moguće zaštiti ih patentom. | Eiglier and Langeard (1975, 1976), Judd (1968) |
| | 3. Nije moguće prikazati ili komunicirati usluge | Rathmell (1974) |
| | 4. Teško je utvrditi cijene usluga. | Dearden (1978), Lovelock (1981), Thomas (1978) |
| Nedjeljivost pružanja i korištenja | 1. Klijenti su uključeni u proizvodnju | Booms and Nyquist (1981) |
| | 2. Drugi klijenti su uključeni u proizvodnju. | Bateson (1977), George (1977), Gronroos (1978) |
| | 3. Teško je ostvariti centraliziranu masovnu proizvodnju. | Sasser et al. (1978), Upah (1980) |
| Heterogenost | 1. Teško je ostvariti standardizaciju i kvalitetu kontrole. | Berry (1980), Booms and Bitner (1981) |
| Prolaznost | 1. Usluge se ne mogu uskladištiti | Bateson (1977), Sasser (1976) |

Izvor: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985) Problems and stretegies in services marketing, Journal of Marketing, 49, str. 35.

Zeithaml et al. (1985) daju pregled specifičnih obilježja usluga i rezultirajućih marketinških problema (Tablica br. 6). Također donose pregled marketinških strategija u funkciji prevazilaženja problema koji proizlaze iz specifičnih obilježja usluga (Tablica br. 7).

Tablica br. 7. Marketinške strategije za probleme koji proizlaze iz specifičnih obilježja usluga

| Jedinstvena obilježja usluga | Marketinške strategije | Autori navedenih strategija |
|---|---|---|
| Neopipljivost | 1. Naglašavati opipljive elemente. | Berry (1980), Booms i Bitner (1982), George i Berry (1981), Shostack (1977a) |
| | 2. Koristiti personalne elemente. | Donelly (1980), Johnson (1969) |
| | 3. Simulirati ili stimulirati usmenu komunikaciju. | Davis, Guiltinan i Jones (1979), George and Berry (1981) |
| | 4. Kreirati snažan organizacijski image. | Judd (1968), Knisely (1979a), Thomas (1978), Uhl i Upah (1980) |
| | 5. Koristiti troškovno računovodstvo za formiranje cijena. | Beard and Hoyle (1976), Dearden (1978) |
| | 6. Angažirati se u poslijekupovnoj komunikaciji. | Bessom i Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981) |
| Neodvojivost pružanja i korištenja | 1. Naglašavati odabir i edukaciju kontaktnog osoblja. | Berry (1980), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978) |
| | 2. Upravljati klijentima. | Lovelock (1981) |
| | 3. Koristiti multisite lokacije. | Carman i Langeard (1980), Langeard et al. (1981), Upah (1980) |
| Heterogenost | 1. Standardizirati uslugu. | Levitt (1972, 1976) |
| | 2. Personalizirati uslugu. | Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser i Arbeit (1978) |
| Prolaznost | 1. Koristiti stretegije kako bi se ublažilo fluktuiranje potražnje. | Lovelock (1981) |
| | 2. Istodobno prilagođavanje potražnje i kapaciteta kako bi se što više uskladili. | Sasser (1976) |

Izvor: Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985) Problems and stretegies in services marketing, Journal of Marketing, 49, str. 35.

Postavlja se pitanje kako se uslužne organizacije uistinu nose s navedenim problemima. Zeithaml et al. (1985) proveli su istraživanje na uzorku od 1000 različitih uslužnih kompanija i utvrdili da se stavovi managera tih uslužnih kompanija razlikuju od teorijski elaboriranih specifičnih obilježja usluga i problema kojima rezultiraju. Oni jedino značajnim problemom smatraju fluktuiranje potražnje. Navedeno bi moglo voditi prema zaključku da se u uslužnim kompanijama marketinška koncepcija prilagodila dominantno neopipljivoj ponudi te bi se moglo konstatirati da je marketing usluga uistinu specifičan koncept marketinga koji zahtijeva prilagođen pristup.

## 3.4. Marketing usluga

Kako bi se dočarali posebnost i umijeće uslužnog procesa autori daju zanimljive osvrte i ideje kada je u pitanju način promatranja usluga i procesa pružanja usluga od kojih su sljedeći vrlo popularni i često se spominju (Nargundkar 2010).

- *Trenutak istine*. Jan Carlzon, izvršni direktor kompanije Scandinavian Airlines popularizirao je izraz trenutak istine podrazumijevajući pod tim da je svaki susret i interakcija korisnika s kompanijom je „trenutak istine" koji utječe na formiranje mišljenja korisnika o kompaniji. Kada bi se ovim trenucima uspješno upravljalo usluge bi bile izvrsne, a korisnici zadovoljni.
- *Servuction sustav*. Prema Bateson postoje dvije komponente procesa pružanja usluge: vidljiva i nevidljiva. Korisnici dolaze u doticaj s vidljivom komponentom procesa pružanja usluge i s drugim korisnicima koji se nalaze na istom mjestu u isto vrijeme. Nevidljivi dio je neizostavna potpora vidljivom dijelu.
- *Uslužni teatar*. Planiranje, dizajn i isporuka usluge prema ovoj ideji može se usporediti sa izvedbama u teatru gdje cijeli tim ljudi (glumci, osobe iza pozornice, osobe zadužene za komunikaciju s ciljnom publikom, te uprava teatra) radi istinski zajedno na ostvarenju cilja – učinkovita i iskrena izvedba.
- *Igranje uloga*. I ponuđači usluga i korisnici bit će zadovoljni ako svaki od sudionika procesa pružanja usluge „igra svoju ulogu prema napisanom scenariju".

Definiciju marketinga usluga kao specifičnog trokuta prvo je razvio Grőnroos (1990), a potom elaborirali Kotler (1994) i Brown i Bitner (2006). Trokut marketinga usluga temelji se na tri ključne komponente: kompanija, zaposlenici – pružatelji usluga i korisnici. Te tri komponente povezuju tri oblika marketinga usluga: interni marketing, eksterni marketing i interaktivni marketing. Interni marketing podrazumijeva napore kompanije usmjerene onima koji pružaju uslugu. Eksterni marketing podrazumijeva napore prema korisnicima, izvan kompanije. Interaktivni marketing bavi se interakcijom korisnika i osoblja koje pruža uslugu. Interni marketing omogućuje obećanja. Eksterni marketing obećava. Interaktivni marketing ispunjava obećanja (Fisk 2008).

### 3.4.1. Interni marketing

Uslužna kompanija je uspješna koliko su u svom poslu uspješni njeni ljudi. Usluge su izvedbe. Teško je razdvojiti izvedbu od osoba koje ju izvode. Ako osobe koje pružaju uslugu ne ispune očekivanja korisnika, neće niti usluga. Uspješno prakticirati marketing usluga znači uspješno prakticirati interni marketing. Interni marketing podrazumijeva privlačenje, razvoj, motiviranje i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika u svrhu isporuke izvrsne usluge. Interni marketing je filozofija tretiranja zaposlenika kao internih korisnika i strategija kreiranja" posla kao proizvoda" kako bi zadovoljio potrebe zaposlenika. Osim definicije internog marketinga autori predstavljaju i model internog marketinga koji se sastoji od komponenti koje su prikazane na Slici br. 8. Prema navedenom modelu kompanije koje učinkovito prakticiraju interni marketing će: snažno se natjecati pridobiti najtalentiranije zaposlenike; kreirati i predočiti viziju kompanije kako bi zaposlenici spoznali svrsishodnost dodijeljenih zadaća; osigurati zaposlenicima preduvjete kako bi pružili izvrsnu uslugu; naglašavati i poticati timski rad; uz poštivanje predviđenih procedura omogućiti zaposleniku slobodan prostor za kreativno djelovanje; vrednovati postignuće vrednovanjem i nagrađivanjem; oblikovati posao kao proizvod temeljem istraživanja koji se odnose na interne korisnike-zaposlenike (Berry i Parasuraman 1992).

Slika br. 8. Temelji internog marketinga



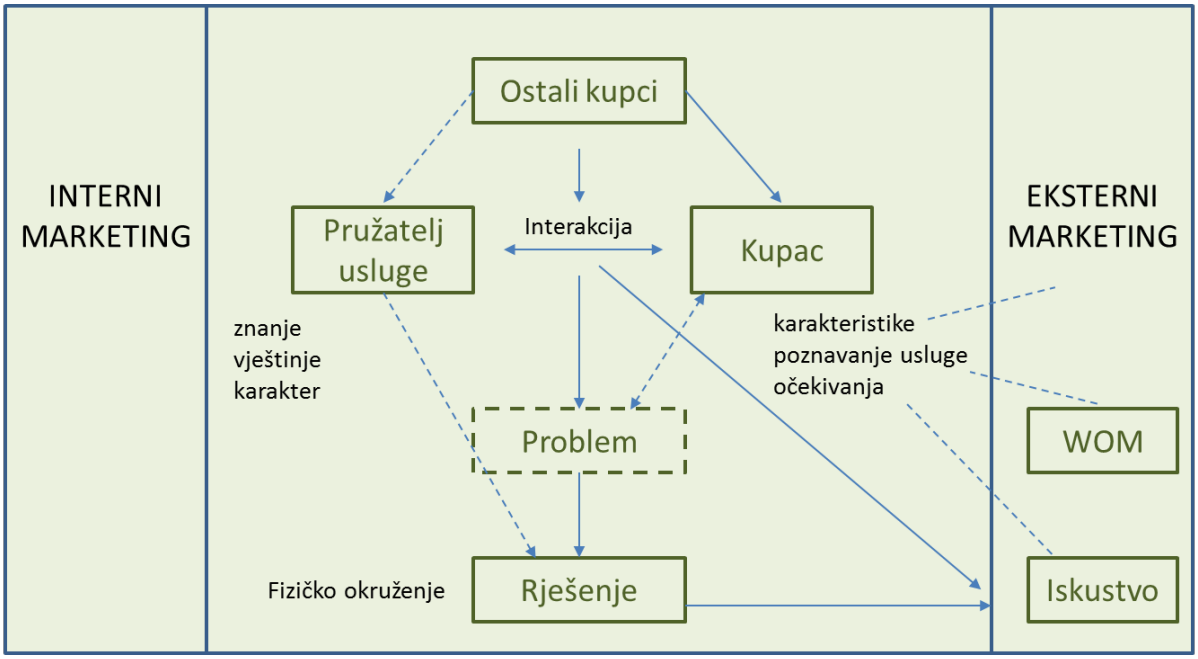

Izvor: Berry, L L., Parasuraman, A. (1992) Services marketing starts from within, Marketing Management. 1 (1), str. 26.

Ciljevi internog marketinga su postići privrženost zaposlenika strategijama i taktikama kompanije te kreirati okruženje u kojem će se osjećati motivirani da budu orijentirani na korisnike i istinsku marketinšku izvedbu. Interni marketing je kontinuirani proces, a ne projekt. Ciljna grupa internog marketinga nisu samo zaposlenici u neposrednom kontaktu s korisnicima, nego i oni „iz sjene“ bez čije suradnje niti oni u prvim redovima ne bi mogli biti uspješni (Blois i Grönroos 2000).

### 3.4.2. Interaktivni marketing

Usluge se pružaju i koriste istodobno. Proces pružanja usluge vidljiv je za korisnika. Tijekom aktivnosti procesa pružanja usluge trebaju izaći na vidjelo i uroditi plodom svi dotada učinjeni napori u području internog i eksternog marketinga. Interaktivni marketing bavi se aktivnostima procesa pružanja usluge, područjem interakcije korisnika i onih koji uslugu pružaju. Moglo bi se reći da se odnosi na upravljanje svim susretima korisnika s uslužnom kompanijom jer će svaki taj susret i doticaj rezultirati formiranjem dojma o kompaniji i uslugama koje nudi. Cilj interaktivnog marketinga je uspješno pružanje usluge koje će rezultirati pozitivnim iskustvom i zadovoljstvom korisnika i pružatelja usluge.

Slika br. 9. Upravljanje interaktivnim marketingom




Izvor: Babić Hodović, V. (2002) Strategija i implementacija marketinga usluga, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str. 199. prema Bateson (1995)

### 3.4.3. Eksterni marketing

Eksterni marketing obuhvaća aktivnosti usmjerene trenutnim i potencijalnim korisnicima usluga te ostalim sudionicima u lancu vrijednosti kompanije. Marketinški splet kao specifična kombinacija elemenata proizvoda, cijene, promocije i distribucije operativni je instrument za realizaciju postavljenih marketinških ciljeva. Marketinška znanja i prakse u domeni opipljivih proizvoda za potrebe uslužnog sektora potrebno je prilagoditi. Korisnicima nije jednostavno zbog neopipljivosti usluga razumjeti uslužnu ponudu i procjenjivati alternative. Oni promatraju fizičko okruženje u kojemu se usluge pružaju, ocjenjuju ponašanje zaposlenika pri pružanju usluge, ali analiziraju i korake cjelokupnog procesa pružanja usluge. Specifična obilježja usluga nameću potrebu prilagodbe marketinškog spleta koji se proširuje dodatnim varijablama, a to su: fizičko okruženje, procesi i ljudi.

#### 3.4.3.1. Proizvod

S marketinške točke gledišta proizvod je sve ono što čini ponudu jedne tvrtke na tržištu. Ta je ponuda najčešće kombinacija opipljivosti i neopipljivosti. Katkad dominira opipljivost, katkad neopipljivost ovisno o kojoj je djelatnosti riječ. Kotler i Keller (2008) razlikuju pet kategorija ponude:

- potpuno opipljivo dobro (dobro bez prateće usluge);
- opipljivo dobro s pratećim uslugama (ponudu sačinjava opipljivo dobro s jednom popratnom uslugom ili više njih);
- hibrid (ponudu sačinjava jednak udio dobra i usluga);
- usluga s popratnim minornim robama i uslugama (ponudu sačinjava jedna važna usluga, popraćena dodatnim uslugama ili dobrima za podršku) i
- čista usluga (ponudu sačinjava prvenstveno usluga).

Shostack (1977) je predstavila molekularni model kojim se prikazuje koncept usluge. Uslužna ponuda je, naime, sastavljena od temeljne usluge i niza različitih sastavnica, opipljivih i neopipljivih. Navedene sastavnice se mogu promatrati kao atomi koji čine molekulu. Usluge (molekule) se razlikuju među kompanijama, a i u samoj kompaniji kako se mijenja raspored i veze među sastavnicama.

Grőnroos (1990) u svom modelu razlikuje sljedeće komponente: koncept usluge, temeljni uslužni paket i proširenu ponudu. Konceptom usluge utvrđuju se namjere ponuđača i korist

koja će biti pružena korisniku. Uslužnim paketom se utvrđuju elementi koji su nužni da bi se realizirala korist utvrđena konceptom usluge i on se sastoji od osnovnih usluga, potpornih usluga i proizvoda (koji su nužni da se realizira osnovna usluga) i podražavajućih usluga i proizvoda (koji nisu nužni za pružanje osnovne koristi, ali koji mogu pomoći u razlikovanju ponude od ponude konkurencije.) Osnovni uslužni paket potrebno je proširiti kako bi se omogućilo funkcioniranje procesa pružanja usluge. Pritom se poduzimaju aktivnosti kako bi se usluge učinile dostupnima, kako bi se razvila interakcija korisnika i predstavnika kompanije koji usluge pružaju, tehnologijom, okruženjem i ostalim korisnicima, te kako bi se korisnici uputili i osposobili za korištenje usluge (Blois i Grönroos 2000).

Kotler (1997) razlikuje pet razina totalnog proizvoda: bitna korist (osnovna usluga ili korist koju kupuje korisnik), osnovni proizvod (osnovni preduvjeti za realizaciju koristi), očekivani proizvod (skup karakteristika i uvjeta koje korisnici očekuju i prihvaćaju kada kupuju proizvod), obogaćeni proizvod (ispunjavanje želja iznad očekivanja) i potencijalni proizvod (sva moguća obogaćivanja i preinake proizvoda u budućnosti).

Lovelock et al. (2003) predstavljaju uslužni cvijet prema kojem je temeljna usluga okružena skupom dodatnih usluga. Cvijet se sastoji od osam latica od kojih četiri predstavljaju dodatne podupiruće usluge, a ostale dodatne usluge koje povećavaju vrijednost. Dodatne podupiruće usluge (one bez kojih se proces pružanja usluge ne bi mogao realizirati) su: pružanje informacija, primanje narudžbi, obračun i plaćanje. Dodatne usluge koje utječu na povećanje vrijednosti za klijenta su: savjetovanje, ljubaznost, sigurnost i individualan pristup klijentu.

#### 3.4.3.2. Fizičko okruženje

Fizičko okruženje ima značajnu ulogu u pretvaranju neopipljivosti u opipljivost pri procesu pružanja usluge. Podrazumijeva za korisnika vidljivi dio sustava proizvodnje usluge u kojem su opipljivi infrastrukturni elementi uslužnog procesa organizirani i raspoređeni na način koji omogućuje postizanje ciljnog ishoda uslužnog procesa. Ono mora biti funkcionalno u tehničkom smislu, ali i stvarati odgovarajuće ozračje (Kancir 2004).

Donovan i Rossiter (1982) istraživali su utjecaj fizičkog okruženja na kupce u maloprodaji. Testirali su Mehrabian – Russel model preuzet iz psihologije u maloprodajnom okruženju. Rezultati su pokazali da kupci doživljavaju maloprodajno okruženje na dva načina: ugoda (ugodno-neugodno) i budnost (budnost-pasivnost). Te dvije emocionalne reakcije (koje su u

interakciji) utječu na namjere kupnje u prodavaonici i to na: uživanje u kupnji, vrijeme provedeno razgledavajući i analizirajući ponudu, spremnost na razgovor s osobljem, sklonost većoj potrošnji od planirane i vjerojatnost ponovne kupnje.

Bitner (1992) je istraživala utjecaj fizičkog okruženja i na kupce i na zaposlenike. Predstavljen je model prema kojemu zaposlenici i kupci percipiraju raznolike objektivne čimbenike okruženja, a jedni i drugi mogu odgovoriti: kognitivno, emocionalno i psihološki. Ti interni odgovori na okruženje utječu na ponašanje i zaposlenika i kupaca tvoreći njihovu društvenu interakciju.

Elementi fizičkog okruženja (eksterijer, interijer, elementi vizualnog identiteta) trebaju biti organizirani tako da omoguće i olakšaju pružanje usluge tehnički ispravno, da kreiraju ugodno ozračje, da podržavaju ostvarenje marketinških ciljeva i misije kompanije.

#### 3.4.3.3. Procesi

Procesom se nizom aktivnosti od inputa stvaraju outputi. Proces pružanja usluge je interaktivni proces u kojem sudjeluju fizičko okruženje, zaposlenici i korisnici. Taj je proces potrebno osmisliti i njime upravljati. Blueprint uslužnog procesa predstavlja grafički prikaz slijeda aktivnosti procesa pružanja usluga. Dizajniranje blueprinta podrazumijeva identificiranje svih procesa koji čine uslugu; utvrđivanje točki ranjivosti procesa pružanja usluga i utvrđivanje mjera da se greške preveniraju; utvrđivanje okvirnog vremena izvedbe usluge i mogućih odstupanja i analiziranje profitabilnosti (Shostack 1984).

Procesi se mogu opisati s obzirom na kompleksnost (broj koraka i sekvence koji čine proces) i divergentnost (varijabilnost koraka i sekvenci koje čine proces) (Shostack, 1987). Kompleksnost i divergentnost procesa nisu nepromjenjivi. Moguće je djelovati kako bi se smanjile ili povećale jedna ili obje varijable. Reducirana konvergentnost vodi manjim troškovima, povećanju proizvodnosti i olakšanoj distribuciji. Međutim, korisnici zbog užeg izbora mogu odustati od takve standardizirane, iako jeftinije usluge. Povećana divergentnost vodi personalizaciji usluge što stvara veće troškove. Korisnicima bi se mogao svidjeti takav pristup, no postoji rizik da neće biti spremni platiti veću cijenu. Reducirana složenost podrazumijeva izostavljanje pojedinih koraka i sekvenci iz procesa čime su olakšani distribucija i kontrola. Takvu strategiju specijalizacije tržište će prihvatiti ukoliko subjekt koji pruža uslugu slovi za eksperta. No, postoji rizik primjene takve strategije ukoliko konkurenti

nastave nuditi proširenu, punu uslugu. Povećana složenost putem dodavanja novih usluga ili obogaćivanja postojećih može povećati efikasnost maksimizirajući dobit od svakog pojedinog korisnika. Također, pretjerana složenost uslužnog procesa može biti zbunjujuća i utjecati na pružanje usluge niže kvalitete.

#### 3.4.3.4. Ljudi

Ljudski čimbenik ima značajan utjecaj u provedbi marketinga usluga. Važno je uočiti značaj i ulogu osoblja koje je u izravnom kontaktu s korisnicima. Njihovi postupci itekako utječu na konačan ishod uslužnog procesa, na (ne)zadovoljstvo korisnika. Također, važno je istaknuti i doprinos onih koji nisu u izravnom kontaktu s korisnicima, koji su iza kulisa, ali od čije stručnosti i vještina ovisi uspješnost pružanja usluge. I na koncu, uloga korisnika također nije zanemariva jer su uključeni u proces pružanja usluge.

Farrell et al. (2001) navode jedanaest dimenzije ponašanja zaposlenika koje korisnici ocjenjuju i koji pozitivno utječu na percepciju kvalitete usluge koja dalje pozitivno utječe na zadovoljstvo, a zadovoljstvo pozitivno na namjere ponašanja.

Korisnici će uslugu percipirati kvalitetnijom ako se zaposlenici pri procesu pružanja usluge prilagođavaju zahtjevima korisnika (prilagodljivost); ako informiraju korisnike o ponudi ulijevajući povjerenje u konačan ishod korištenja usluge (uvjerljivost); ako se ljubazno ophode i izražavaju spremnost poslušati i uvažiti želje korisnika (učtivost); ako su u potpunosti posvećeni korisniku i njegovim zahtjevima (orijentacija na korisnika); ako se u potpunosti unose u rješavanje problema korisnika trudeći se razumjeti ga (suosjećajnost); ako učinkovito rješavaju prigovore i pritužbe (spremnost na korekciju); ako ispravno i korektno pružaju uslugu (pouzdanost); ako su ažurni i promptno reagiraju na zahtjev za pružanjem usluge (brzina odgovora); ako nastoje uvijek iznova ugodno iznenaditi korisnike razinom pružene usluge (spontanost); ako se primjereno odijevaju i primjereno ophode s različitim vidljivim elementima koji sudjeluju u procesu pružanja usluge (opipljivost); ako svi zaposlenici koji sudjeluju u procesu pružanja usluge funkcioniraju kao skladan tim (timski rad).

Vrlo je važno pripremiti korisnike na uspješno sudjelovanje u procesu pružanja usluge, informirati ih o ponudi, oblikovati očekivanja sukladno postavljenim ciljevima i strategiji. Korisnike je potrebno učiniti aktivnim sudionicima procesa pružanja usluge.

### 3.4.3.5. Cijena

Pri određivanju cijena usluga uslužne se kompanije vode osnovnim čimbenicima: troškovima, potražnjom na tržištu i konkurencijom, kao i kod materijalnih proizvoda. Određivanje cijena je samo po sebi osjetljivo pitanje općenito jer cijena određuje prihode i dobit. Međutim, određivanje cijena usluga zahtijeva dodatan oprez. Naime, korisnici usluga u nedostatku fizičkih dokaza kvalitete neopipljive ponude percipiraju cijenu kao iznimno važan pokazatelj kvalitete uslužne ponude i ona značajno utječe na formiranje očekivanja korisnika. Kompanija svoju ponudu najčešće formira kao splet usluga. Za usluge je karakterističan visok udio fiksnih troškova u odnosu na varijabilne te visoki zajednički troškovi u uslužnoj ponudi. Marginalni troškovi dodatnih usluga su vrlo niski ili čak mogu težiti nuli (Babić Hodović 2002).

Pri određivanju cijena uslugama važno je također razmotriti još nekoliko aspekata (Srinivasan 2012). Usluge se ne mogu uskladištiti pa je primjerenim određivanjem cijena moguće ublažiti posljedice kolebanja u potražnji i uspješno prevladati razdoblja slabije izražene potražnje. Cijena uslužne ponude treba biti utemeljena na opipljivim elementima na način da korisnici mogu percipirati uložene troškove. Korisnik bi se trebao osjećati da cijena je koju plaća za korištenje usluge dodana vrijednost koju dobiva uz kvalitetu usluge. Cijena bi trebala biti usklađena s konkurentskim cijenama te definirana u odnosu na životni ciklus ponude.

Pri određivanju cijena važno je razumjeti istinske vrijednosti koje usluge imaju za korisnike. U tom smislu može se govoriti o tri temeljne strategije (Babić Hodović 2002 prema Hoffman i Bateson 1997): cijene za kreiranje zadovoljstva/smanjenje neizvjesnosti, cijene usmjerene na građenje dugoročnih odnosa i cijene koje odražavaju najbolji odnosa troškova i cijena (cijene u funkciji efikasnosti).

### 3.4.3.6. Promocija

Promocijske aktivnosti provode se kako bi se korisnici informirali o ponudi, uvjerili i potaknuli na kupnju te iznova podsjećali na ponudu kompanije. Usluge nije jednostavno promovirati upravo zbog njihovih specifičnih obilježja. Stoga, pri kreiranju i provedbi promocijskih aktivnosti važno je obratiti pozornost na sljedeće (Babić Hodović, 2002 prema Palmer i Cole 1995): naglasiti opipljive elemente; učiniti usluge razumljivima; osigurati kontinuitet komunikacije u svrhu diferenciranja i omogućavanja prisutnosti kroz duže vremensko razdoblje; obećavati samo ono što je moguće; intenzivno koristiti usmenu predaju

koja u uslužnom sektoru ima osobit značaj; uspješno komunicirati sa zaposlenima osobito kontaktnim osobljem; naglašavati međuodnos između kupaca i pružatelja usluge u procesu pružanja; smanjivati strah od kupaca od varijabilnosti u performasama naglašavajući konzistentnost u kvaliteti usluga koje se isporučuju; determinirati i fokusirati se na one dimenzije kvalitete usluge relevantne za korisnike; diferencirati uslugu od procesa pružanja usluge identificirajući i naglašavajući inpute procesa pružanja usluge koji doprinose konkurentnosti i unaprjeđuju kvalitetu usluge.

Kako bi se navedeni ciljevi realizirali nužna je prilagodba elemenata promocijskog spleta. Oglašivačke poruke trebaju naglašavati opipljive elemente. Osobna prodaja itekako može doći do izražaja zbog vrlo čestog intenzivnog odnosa korisnika i pružatelja usluge koji se uvijek može iskoristiti kako bi se dodatno promicao ugled poduzeća i usluge koje se nude. Zaposlenici moraju biti upoznati s vizijom kompanije i ciljevima s koristima koje trebaju biti pružene korisnicima kako bi taj izravan kontakt bio plodonosan za sve sudionike u razmjeni. Unaprjeđenje prodaje nalazi svoju primjenu i u uslužnom sektoru s izuzetkom onih oblika koji se koriste za materijalne proizvode (primjerice, izlaganje proizvoda na prodajnom mjestu, podjela besplatnih primjeraka i sl.). Unaprjeđenje prodaje može biti usmjereno korisnicima, posrednicima i zaposlenicima. Različiti oblici aktivnosti u području odnosa s javnošću, kao i publicitet mogu odigrati značajnu ulogu u izgradnji i održavanju povoljnog imagea kompanije, što dalje može olakšati ostale promocijske aktivnosti. Izravni marketing sve više nalazi svoju primjenu i u uslužnom sektoru zahvaljujući novim tehnologijama koje su omogućile precizniji odabir ciljnog tržišta i mjerenje učinkovitosti primjene. Ključnom komponentom promocijskog spleta može se smatrati usmena predaja. Zadovoljni korisnici su uvijek dobri glasnici kompanije. Pod usmenom komunikacijom podrazumijeva se neformalna komunikacija između korisnika, potencijalnih korisnika i nekorisnika usluge koja se odnosi na karakteristike i korištenje usluge i/ili pružatelja te usluge (Kancir 2002). Njom je potrebno upravljati koliko god bila relativno nekontrolabilna, a jedan od načina je postizanje kvalitetnog odnosa korisnika i pružatelja usluge. Gremler et al. u svojoj studiji (2001) iznose da međusoban odnosa korisnika i pružatelja usluge značajno utječe na usmenu komunikaciju korisnika.

### 3.4.3.7. Distribucija

Iako se najčešće tvrdi da su uslužne djelatnosti ograničene na izravne kanale distribucije, uslužne kompanije sve češće pribjegavaju različitim načinima distribucije usluga. Klasičnu ulogu kanala distribucije može se promatrati kao prodaju prava korištenja usluge (Ozretić Došen 2002). Prema Babić - Hodović (2002) tri su temeljne alternativne strategije distribucije usluga: izravna isporuka (prodaja) kupcu bez korištenja posrednika, korištenje posrednika i ponuda usluga istodobno izravno i putem posrednika. Izravna isporuka (prodaja) kupcu bez korištenja posrednika olakšava kontrolu procesa pružanja usluge i smanjuje rizik pružanja usluge neodgovarajuće razine kvalitete u odnosu na postavljene standarde, te olakšava razvijanje odnosa s klijentima temeljem brzine povratne veze. U slučaju da je jeftinije vlastito pružanje usluga od angažiranja posrednika, na ovakav način kompanija zadržava profit koji bi platila posredniku. Ukoliko se odluči za angažiranje posrednika kompanija može angažirati agenta, veletrgovca, maloprodavača ili pružati uslugu putem franchisinga. Agenti su ovlašteni da kreiraju legalne odnose između uslužne kompanije i klijenata, dok maloprodavači ne uspostavljaju odnose između uslužne kompanije i klijenata, nego posluju s klijentima. Klijent isključivo ima uspostavljene odnose s maloprodavačem. Trgovci na veliko kupuju pravo na veliki opseg uslužnih transakcija i dalje ih prepuštaju posrednicima u kanalu da njima trguju. Franchising podrazumijeva pravo proizvodnje ili distribucije proizvoda ili usluga pod jedinstvenom markom pri čemu sustav franchisinga čine jedan davatelj i mnogo korisnika iz različitih zemalja međusobno povezanih ugovorom (Previšić i Ozretić Došen 2000). Uslužna kompanija se može odlučiti nuditi uslugu istovremeno izravno i putem posrednika. Na taj način se postiže bolja pokrivenost tržišta, no katkad djelovanje posrednika može biti ugroženo zbog pogodnosti koje se mogu ostvariti izravnim korištenjem usluge.

4

# 4. LOJALNOST KUPACA

*Četvrto poglavlje doktorske disertacije donosi osvrt na lojalnost kupaca u novoj marketinškoj paradigmi počevši od šireg referentnog okvira holističkog marketing preko marketinga odnosa kao sastavnice holističkog marketinga do lojalnosti kao ishoda marketinga odnosa. Naglašene su prednosti osiguravanja baze lojalnih kupca pojašnjavajući lojalnost kupaca kao izvor konkurentskih prednosti te kako lojalnost utječe na profitabilnost. Poglavlje završava opisom oblika lojalnosti.*

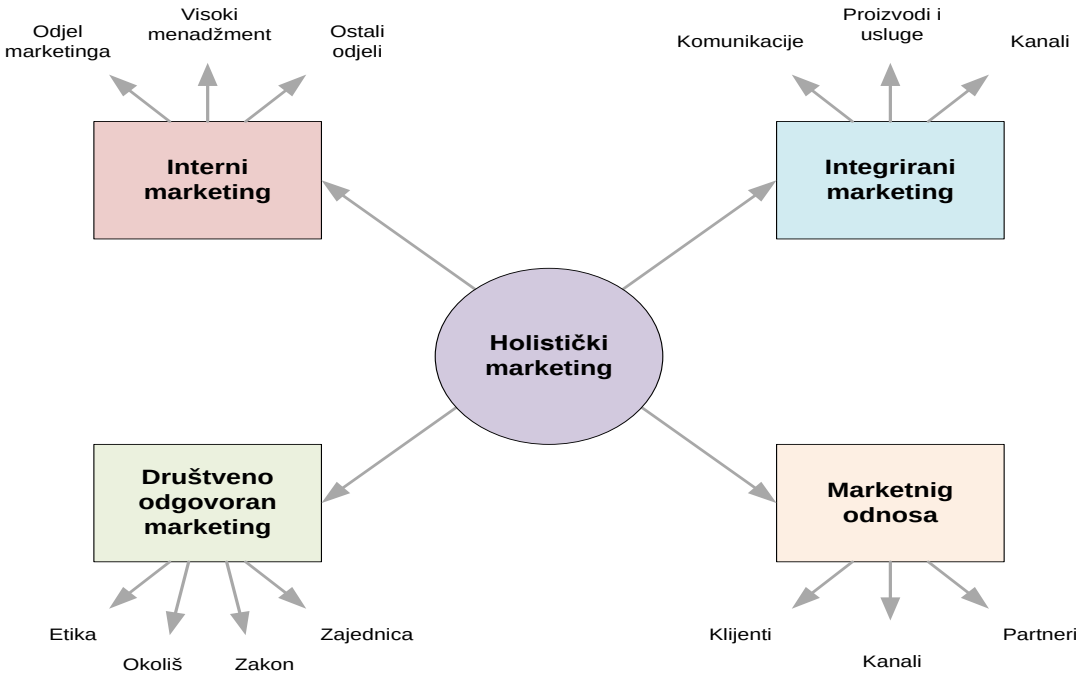
Za stjecanje cjelovite predodžbe o lojalnosti potrebno je razmatranje jednog šireg referentnog okvira. Naime, prakticirajući transakcijski marketing kompanije više ne mogu računati na put prema uspjehu. Suvremena koncepcija marketinga u formi holističkog marketinga (Kotler i Keller 2008) s druge strane, nepresušan je izvor konkurentskih prednosti, a jedna od sastavnica – marketing odnosa – zaslužuje osobitu pozornost. Marketing odnosa se može odrediti kao sustavni pristup kreiranju, održavanju i unaprjeđenju dugoročnih odnosa s kupcima i ostalim ključnim grupama temeljem suradnje i povjerenja, a na obostranu korist. Nadalje, lojalnost kupaca se često smatra ishodom marketinga odnosa (Egan 2008 prema Palmatier et al. 2008).

## 4.1. Holistički marketing

Već izvjesno vrijeme kompanijama je sve teže držati korak s brzim promjenama na tržištu i stjecati održivu konkurentsku prednost. Složenost okruženja poslovanja nameće nužnost osvježavanja postojećih poslovnih pristupa i koncepcija. Poslovne i marketinške aktivnosti su brojne, međusobno povezane, te determinirane cijelim nizom čimbenika. Koncepcija holističkog marketinga kao odgovor poduzeća na zahtjeve tržišta i društva u cijelosti predstavlja pristup marketingu koji pokušava prepoznati i pomiriti opseg i kompleksnost marketinških aktivnosti. Temelji se na kreiranju i provedbi marketinških aktivnosti, procesa i programa uvažavajući njihovu širinu i isprepletenost. Usvajanje takve, široke i integrirane perspektive prema Kotleru i Kelleru moguće je prakticirati uvažavanjem četiri široka područja marketinga, a to su: marketing odnosa, integrirani marketing, interni marketing i društveno odgovoran marketing.

Marketing odnosa podrazumijeva kreiranje, održavanje i unaprjeđivanje dubokih i trajnijih odnosa s pojedincima i organizacijama koje mogu izravno ili neizravno utjecati na poslovni uspjeh kompanije, temeljem suradnje i povjerenja, na obostranu korist. To je i put prema stvaranju marketinške mreže koja se sastoji od međusobno izgrađenih profitabilnih poslovnih veza između poduzeća i interesno-utjecajnih skupina, a koja će se natjecati s mrežama drugih poduzeća.

Slika br. 10. Dimenzije holističkog marketinga




Izvor: Kotler, Ph., Keller, K.L., Upravljanje marketingom, 12. izdanje, MATE, Zagreb, 2008., str.18.

Integrirani marketing podrazumijeva osmišljavanje koordiniranih marketinških programa kako bi se stvorila i isporučila vrijednost potrošačima. U srži marketinških programa su odluke o četiri temeljne varijable - odluke o marketinškom spletu (proizvod, cijena, promocija i distribucija).

Internim marketingom se naziva poduzimanje marketinških napora poduzeća usmjerenih prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati poslove na najbolji mogući način (Ozretić Došen 2002). Postizanje prihvaćenosti i usvajanje marketinških načela u svakom segmentu organizacije također je jedna od zadaća internog marketinga.

Društveno odgovoran marketing podrazumijeva obvezu oblikovanja marketinških programa na način da se na temelju postizanja ravnoteže ostvarenja postavljenih ciljeva svih sudionika marketinške razmjene doprinosi probitku društva. Prakticirati društveno odgovoran marketing znači pozorno razmisliti o utjecaju poslovanja vlastite kompanije na širu društvenu zajednicu te činiti napore koji vode probitku društvene zajednice.

## 4.2. Marketing odnosa

Kompanije sve više prepoznaju važnost i nužnost usmjeravanja na suradnju s potrošačem temeljem filozofije poslovanja koja fokus pomjera s ostvarenja kratkoročne prodaje i dobiti, s pukog „zaključenja prodaje“ i individualnih, jednokratnih transakcija na izgradnju i održavanje kvalitetnih, dugoročnih odnosa povjerenja i uvažavanja, pri čemu ponuđači prestaju biti agresivni poticatelji na kupnju kako bi se prodao jedan proizvod više, nego pomažu kupcu u donošenju odluke o kupnji, rješavanju problema i stjecanju dugoročne vrijednosti, očekujući pritom dobit za kompaniju, i to ne u smislu trenutnog, kratkoročnog povećanja prodaje, nego u smislu stjecanja lojalnog potrošača, a samim tim i osiguranja dugoročnog probitka.

Tablica br. 8. Temeljne razlike transakcijskog i marketinga odnosa

| | ***Transakcijski marketing*** | ***Marketing odnosa*** |
|---|---|---|
| ***Fokus*** | *Profitabilne transakcije* | *Profitabilni odnosi* |
| ***Igrači*** | *Kupci i prodavači na otvorenom tržištu* | *Kupci i prodavači u međusobnom odnosu* |
| ***Komunikacije*** | *Tvrtka tržištu* | *Pojedinac pojedincu* |
| ***Stil komuniciranja*** | *„Dužina ruke“* | *Interpersonalni* |
| ***Trajanje*** | *Diskretno* | *Životni vijek* |
| ***Formalnost*** | *Formalan* | *Vođen* |
| ***Snaga*** | *Aktivan prodavač* | *Prodavač upravlja* |

Izvor: Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., Osnove marketinga, MATE, Zagreb, 2006, str.478.

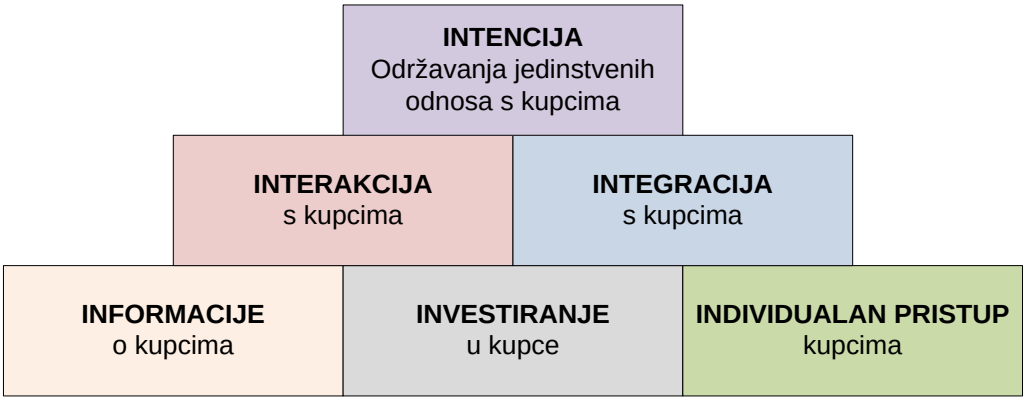
Odnos između ponuđača i kupca podrazumijeva interakciju tijekom vremena. Zapravo, sastoji se od serija interaktivnih epizoda između dvije strane tijekom vremena. Svaka epizoda komponirana je od serija interakcija, a interakcija od akcija i reakcija (Buttle 2009).

Bit marketinga odnosa moguće je razumjeti analizirajući šest načela na kojima se temelji (Hennig – Thurau i Hansen 2000).

Ponajprije, ponuđač treba prikupiti pouzdane informacije o kupcima i kreirati bazu podataka prikladnu za daljnju suradnju s kupcima. Drugo, potrebno je odabrati one kupce u koje je vrijedno ulagati. Treće, potrebno je personalizirati pristup kupcima. Peto i šesto načelo

podrazumijevaju interakciju i integraciju kupca u proces stvaranja vrijednosti. Na koncu, potrebno je dalje poduzimati aktivnosti s namjerom da odnosi s kupcima budu jedinstveni i drugačiji u odnosu na konkurenciju.

Slika br. 11. Načela marketinga odnosa (6 I koncept)




Izvor: Hennig – Thurau, T., Hansen, U.,Relationship marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer, 2000., str.44.

No, kupci, klijenti nisu jedini kojima su usmjerene aktivnosti marketinga odnosa. Četiri su ključne grupe uključene u proces, a to su: klijenti, zaposlenici, marketinški partneri (kanali, dobavljači, distributeri, trgovci, agencije) i članovi financijske zajednice (dioničari, ulagači, analitičari) (Kotler i Keller 2008).

## 4.3. Lojalnost kupca kao izvor konkurentske prednosti

***Zašto je kompanijama važna lojalnost?***

Istraživanje lojalnosti potrebno je promatrati i s aspekta doprinosa baze lojalnih korisnika uspjehu poduzeća. S tim u vezi, potrebno je dotaknuti se i ekonomskih koristi lojalnosti.

Reichheld et al. (2000) navode sljedeća tri učinka lojalnosti:

- Povrat i tržišni udio rastu kako najbolji kupci obavljaju ponovljene kupnje i preporučuju kompaniju drugima.
- Troškovi se smanjuju kako se smanjuju izdaci privlačenja novih kupaca.
- Smanjuje se fluktuacija djelatnika zadovoljnih svojim poslom u ozračju suradnje i njegovanja odnosa s kupcima, a što utječe na povećanje produktivnosti.

Lojalnost kupaca donosi koristi za poduzeće (Reichherd i Teal 1996):

- Povećava se zarada po kupcu. Tijekom vremena kupci počinju trošiti više.
- Operativni troškovi se smanjuju. Postojeće kupce jednostavnije je opsluživati.
- Osim što više troše i koštaju manje, pozitivno svjedoče drugima o kompaniji.
- Stvaraju se temelji za određivanje premijske cijene.

***Zašto je kupcima važna lojalnost?***

Osim kompanijama lojalnost donosi i određene prednosti i koristi za kupce, poput sljedećih (Buttle 2009):

- Prepoznavanje. Kupci se osjećaju više vrednovani kada su prepoznati i oslovljavani imenom.
- Personalizacija. Proizvodi i usluge su prilagođeni individualnim zahtjevima.
- Osjećaj kontrole i moći. Personalizirani pristup ulijeva kupcu povjerenje i stvara osjećaj posjedovanja kontrole nad situacijom.
- Smanjenje rizika. Visoka razina percipiranog rizika kupcima stvara nelagodu. Izgradnja i održavanje odnosa suradnju pomaže smanjiti ili eventualno eliminirati rizik.
- Status. Kupci mogu vjerovati da im poseban odnos s ponuđačima priskrbljuje određeni povlašteni status.
- Pripadnost. I društvene potrebe mogu biti zadovoljene razvijanjem osjećaja pripadnosti temeljem stvaranja posebnog odnosa s ponuđačem.

Bez obzira na prednosti za obje strane u marketinškoj razmjeni u nastojanjima izgradnje lojalnosti kompanija mora voditi računa o odnosima troškova uloženog i ostvarenih koristi.

Nužno je razlikovati pet različitih razina ulaganja u izgradnju odnosa s kupcima (Kotler i Keller 2008):

- *Osnovni marketing*. Prodavač jednostavno prodaje proizvod.
- *Reaktivni marketing*. Prodavač prodaje proizvod i potiče kupca da se javi ukoliko ima pitanja, komentare ili prigovore.

- *Odgovoran marketing*. Prodavač telefonski kontaktira kupce kako bi provjerio ispunjava li proizvod očekivanja, tražeći od kupca prijedloge za buduća poboljšanja proizvoda i dopuštajući detaljnija objašnjenja eventualnih razočarenja.
- *Proaktivni marketing*. Prodavač u određenim vremenskim intervalima kontaktira kupce informirajući ih o novim proizvodima ili poboljšanjima postojećih.
- *Partnerski marketing*. Kompanija kontinuirano surađuje sa svojim velikim kupcima kako bi im pomogli u poboljšanju učinkovitosti.

## 4.4. Lojalnost kupca i profitabilnost

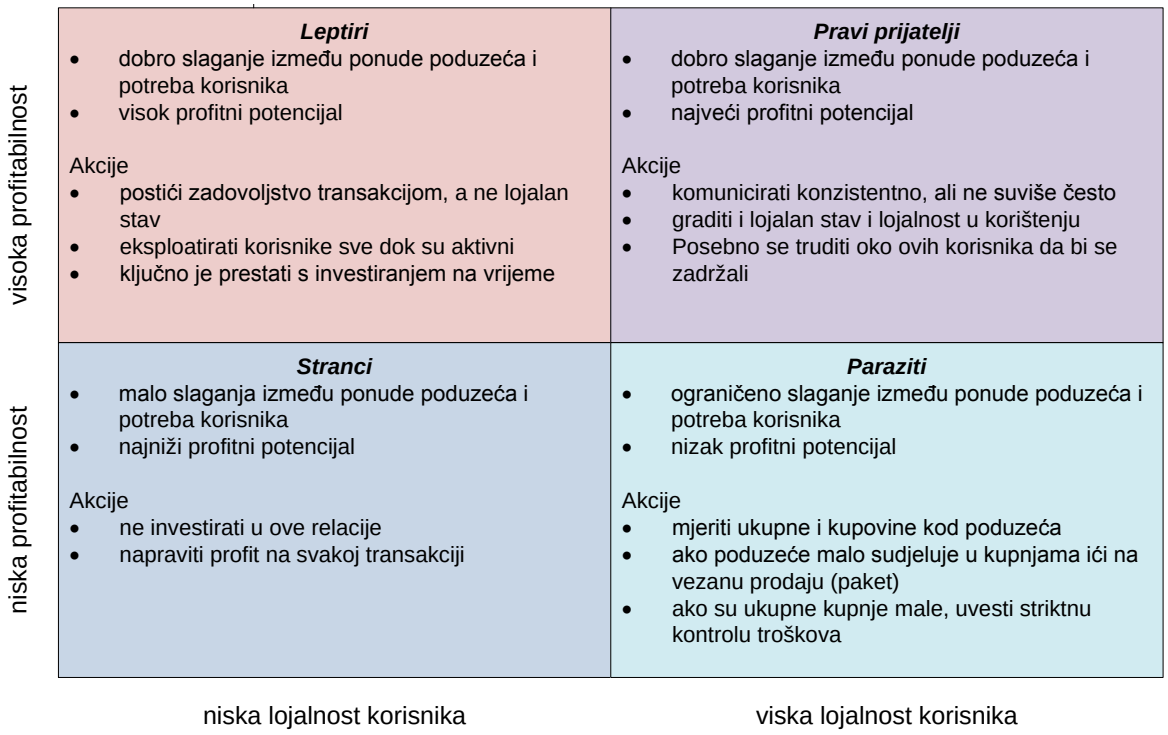
Lojalan kupac ne mora nužno biti i isplativ kupac. Stoga je lojalnost potrebno promatrati i u okvirima profitabilnosti. Općenito, široka baza lojalnih kupaca i profitabilnost su pozitivno korelirani, međutim svrstavanje korisnika u dvodimenzionalnu matricu lojalnost/profitabilnost pokazuje da postoje različiti profili lojalnih kupaca s aspekta njihovog doprinosa poslovnim rezultatima poduzeća. Ti su profili slikovito nazvani: leptiri, stranci, pravi prijatelji i paraziti. Da bi se financijski rezultati optimizirali u kratkom i dugom roku diferencirani pristup navedenim skupinama kupaca je nužnost (Kancir 2004).

Važno je napomenuti da svi kupci nisu vrijedni ulaganja u izgradnju odnosa. Potrebno je itekako pozorno procijeniti doživotnu vrijednost kupca kako bi se utvrdilo je li uputno upuštati se u takvo ulaganje ili ne (Payne et al. 1999). Doživotna vrijednost kupca (customer lifetime value CLV) opisuje čistu trenutačnu vrijednost budućih profita koji se očekuju od korisnika tijekom njegovog života. Tvrtka od očekivane dobiti mora oduzeti očekivane troškove prodaje, privlačenja i opsluživanja klijenata, uključujući i odgovarajući popust. Brojne su procjene CLV-a izrađene za različite proizvode i usluge (Kotler i Keller 2008). Najjednostavniji oblik formule vrijednosti kupca je (Zentes et al. 2007):

$$CLV = \sum_{t=1}^{n} \frac{(R_t - C_t)}{(1+i)^t}, \text{ gdje je}$$

$R_t$ prihod ostvaren od određenog kupca u godini *t*; $C_t$ troškovi kupca u godini *t*, *i* je popust i *n* je trajanje odnosa suradnje s kupcima.

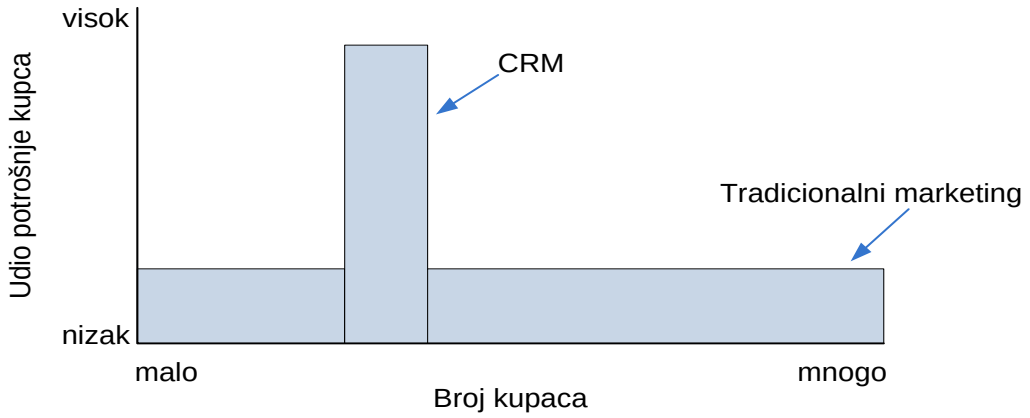
Slika br. 12. Dvodimenzonalna matrica lojalnost / profitabilnost




Izvor: Kancir, R., Marketing usluga, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 137. prema Kumar, V. , 2002.god.

Nadalje, share of customer ili share of wallet (kupčev udio) je popularna mjera u upravljanju odnosima s kupcima. Kompanije koje ju primjenjuju više su usmjerene na osvajanje veće potrošnje ciljanih kupaca ili segmenata, nego na osvajanje većeg tržišnog udjela (Buttle 2009).

Slika br. 13. Tržišni udio vs. kupčev udio

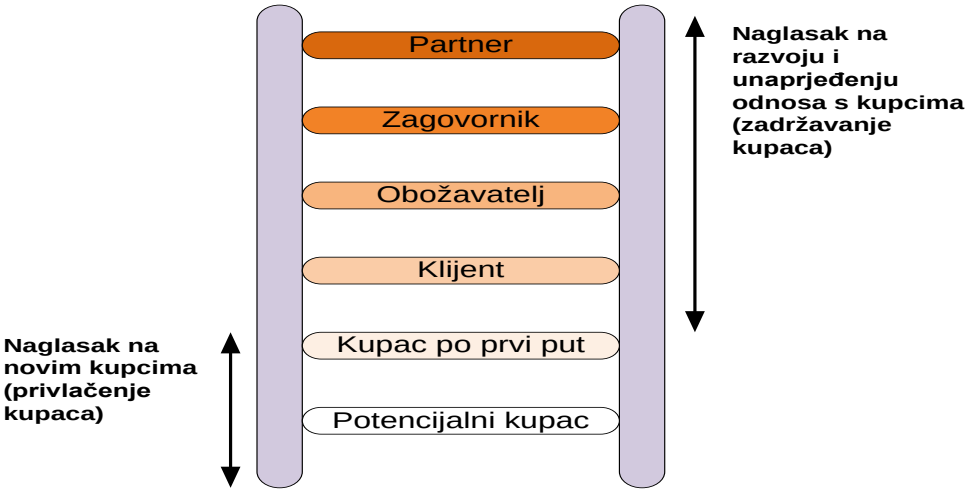



Izvor: Buttle, F.,Customer relationship management: concepts and technologies, Butterworth-Heinemann, , Elsevier Ltd., 2009. , str. 47.

## 4.5. Oblici lojalnosti kupaca

Postoje različite razine lojalnosti kupaca. Ljestve lojalnosti pokazuju različite razine kroz koje kompanije moraju voditi svoje kupce kako bi dostigli najvišu razinu lojalnosti (Payne et al. 1999).

Slika br. 14. Ljestve lojalnosti




Izvor: Prilagođena prema Payne, A., Christopher, M., Clark, M., Peck, H., Relationship Marketing for Competitive Advantage,: Winning and Keeping Customers, Butterworth-Heinemann, , Elsevier Ltd.,1999., str. 45.

Prvi je zadatak potencijalne kupce učiniti kupcima po prvi put. Sljedeći je cilj novog kupca učiniti klijentom koji redovito kupuje, te zatim kreirati obožavatelje kompanije i proizvoda kompanije. Sljedeći napredak na ljestvama lojalnosti bio bi stvaranje zagovornika koji aktivno preporučuju kompaniju drugima. I na koncu, na posljednjoj razini ili na vrhu ljestvi kupac je partner koji sudjeluje u traženju načina ostvarenja obostrane koristi temeljem uspostavljenog odnosa.

Svaki kupac ne napreduje isto uz ljestve lojalnosti. Stoga je potrebno, detektirati koji položaj kupac zauzima na ljestvama, te alocirati resurse kako bi se unaprijedio njihov napredak prema vrhu. Odnos troškova i koristi varira od razine do razine. U ranijim fazama ulaganja su značajna. No, kasnije aktivnosti su rutinizirane i podrazumijevaju niže troškove jer se obje strane u razmjeni dovoljno poznaju i vjeruju jedna drugoj (Buttle 2009).

S obzirom na mjeru, dakle, kupci mogu varirati od potpuno lojalnih do potpuno nelojalnih. No, s obzirom na motive moguće je razlikovati nestrukturiranu lojalnost koja je rezultat inercije i nije rezultat nekog posebnog procesa promišljanja korisnika i strukturiranu lojalnost

koja je posljedica postupno formiranog uvjerenja korisnika da je za njega najbolje kupnju ponoviti kod određenog poduzeća ili mu je ono bar prvi izbor (Kancir 2004).

5

# 5. PERCIPIRANA KVALITETA USLUGE, PERCIPIRANA VRIJEDNOST, PERCIPIRANA KVALITETA ODNOSA S KUPCIMA I LOJALNOST – osvrt na dosadašnje nalaze o konceptualizaciji i mjerenju konstrukata te o odnosima među njima.

*Peto poglavlje doktorske disertacije donosi osvrt na postojeće znanstvene spoznaje i dosadašnja istraživanja predmetom kojih su percipirana kvaliteta usluge, percipirana vrijednost, percipirana kvaliteta odnosa s kupcima i lojalnost. Pritom je elaborirana konceptualizacija navedenih konstrukata i njihovo mjerenje kao i dosadašnje spoznaje o vezama i odnosima među konstruktima.*

## 5.1. Kvaliteta usluge

Istraživanja usmjerena na koncept i mjerenje kvalitete prvotno su se odnosila na područje dobara, dok je uslužni sektor bio zanemaren (Wong i Sohal 2002). No, znanje o kvaliteti dobara nije dovoljno kako bi se razumjela kvaliteta usluge. Publikacije objavljenje kasnih 70-tih i 80-tih godina omogućile su jasnije razumijevanje kvalitete usluge i njenog mjerenja.

Kvaliteta usluge posljednja tri desetljeća pridobila je mnogo istraživačke pozornosti, i u teorijskom i u praktičnom smislu. Riječ je o konceptu koji je apstraktan, višedimenzionalan, tijekom vremena promjenjiv i kojeg je teško definirati, opisati i izmjeriti. Značenje kvalitete je različito za različite korisnike pa se može reći da je subjektivnost dominantno obilježje kvalitete usluga (Ozretić Došen, 2002). Kvaliteta usluge funkcija je percepcije klijenta o uslugama.

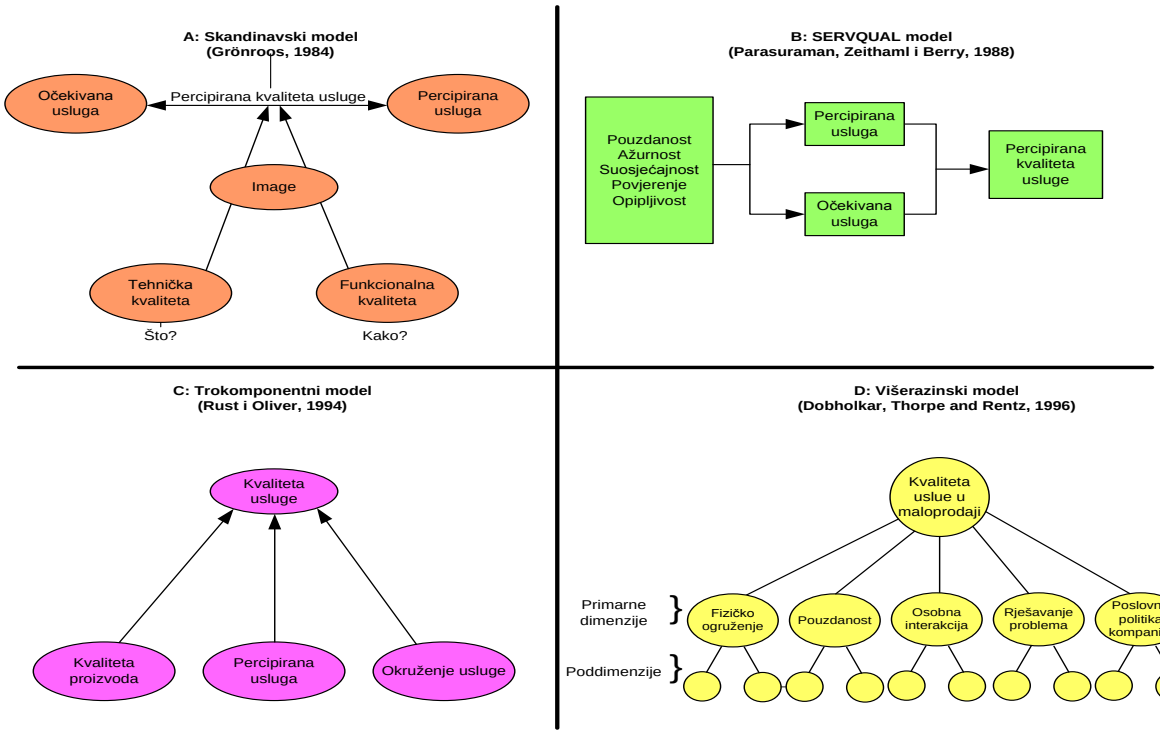
Počeci konceptualizacije i mjerenja kvalitete usluge temelje se na dvije škole – skandinavskoj čiji je predstavnik Grőnroos (1984) i američkoj čiji su predstavnici Parasuraman, Berry i Zeithaml (1985, 1988). Obje konceptualizacije imaju uporište u diskonfirmacijskoj paradigmi što implicira da je kvaliteta rezultat usporedbe percipirane s očekivanom izvedbom. Grőnroos (1984) identificira dvije komponente kvalitete usluge: tehničku kvalitetu i funkcionalnu kvalitetu. Tehnička kvaliteta se odnosi na konačan ishod i rezultat procesa pružanja usluge. Funkcionalna kvaliteta se odnosi na interakciju klijenta s uslužnom kompanijom - na proces pružanja usluge. Nadalje, image pružatelja usluga koji je kreiran temeljem funkcionalne i tehničke kvalitete utječe na percepciju kvalitete usluge. Prema američkoj školi moguće je identificirati pet dimenzija (22 indikatora) koje klijenti koriste pri vrednovanju kvalitete usluge: opipljivost, pouzdanost, ažurnost, povjerenje i suosjećajnost. Predstavnici te škole autori su modela SERVQUAL – dominantnog instrumenta u istraživanjima o kvaliteti usluge. Prema Grőnroosu (1984) percipirana kvaliteta usluge je ishod usporedbe očekivane i pružene usluge. Prema Parasuraman et al. (1988) percipirana kvaliteta usluge definira se kao stupanj raskoraka između percepcija i očekivanja klijenta. Percipirana kvaliteta usluge – kao razlika u stupnju i smjeru između percepcija i očekivanja – se odnosi na stav klijenta ili cjelokupnu procjenu usluge tijekom vremena dok se zadovoljstvo povezuje s konkretnom transakcijom.

Uslijedili su i ostali modeli za mjerenje kvalitete usluga. Istraživači su uglavnom usvojili jednu od ove dvije navedene konceptualizacije kvalitete usluge (Brady i Cronin 2001). Rust i Oliver (1994) proširuju skandinavski model okruženjem u kojem se usluga pruža te smatraju

da se percepcija kvalitete usluge temelji na vrednovanju triju dimenzija, a to su interakcija sa zaposlenicima (funkcionalna kvaliteta), okruženje u kojem se usluga pruža i konačan ishod pružene usluge (tehnička kvaliteta).

SERVQUAL model za mjerenje kvalitete usluga istodobno je i široko primjenjivan i široko kritiziran, a kritike su bile temelj za oblikovanje novih modela kvalitete usluge. Cronin i Taylor (1994) razvili su ljestvicu za mjerenje kvalitete usluge SERVPERF kojom se kvaliteta usluge mjeri samo temeljem percepcija performansi. Rezultati njihovog istraživanja pokazali su da se procjena kvalitete usluge mjerenjem samo performansi pokazala kao bolji prediktor kvalitete usluge. Teas (1993) je kreirao model prema kojemu se kvaliteta usluge mjeri usporedbom percepcije izvedbe usluge i idealne (izvedbe) usluge, umjesto očekivanja.

Slika br. 15. Modeli kvalitete usluge

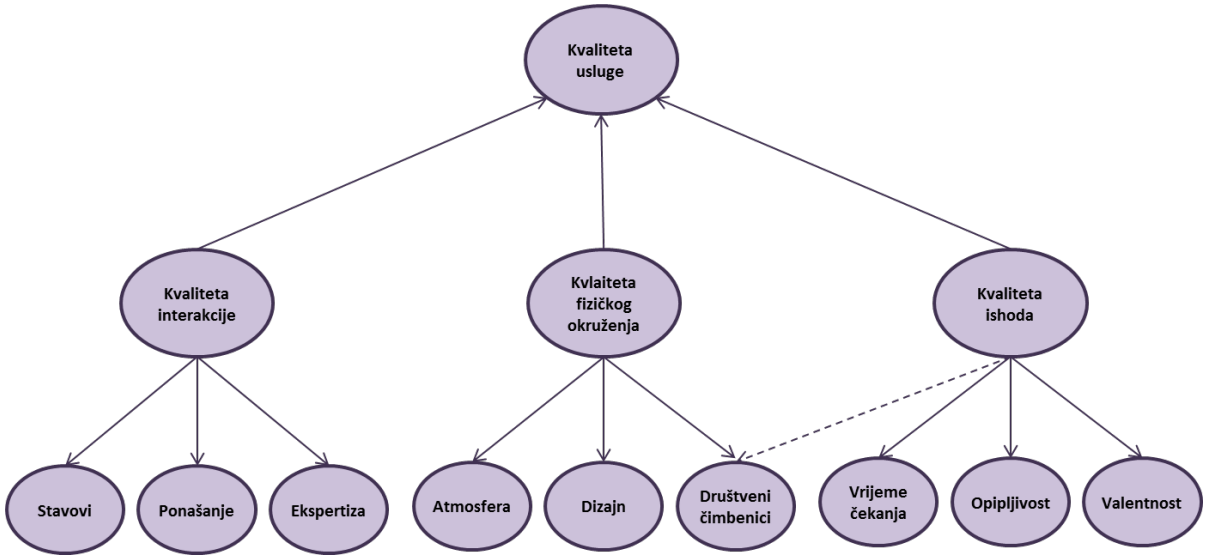



Izvor: Prilagođeno prema Brady, M.K., Cronin, J.J., Jr. (2001) Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality:A Hierarchical Approach, Journal of Marketing, 65(July), str. 35.

Na temelju kvalitativnog i empirijskog istraživanja Brady i Cronin (2001) prezentiraju model kvalitete usluge kao strukturu faktora u tri razine koji povezuje percipiranu kvalitetu usluge s različitim dimenzijama (kvaliteta interakcije, kvaliteta fizičkog okruženja i kvaliteta ishoda). Svaka od navedenih dimenzija ima tri poddimenzije koje predstavljaju temelj percipirane

kvalitete usluge. Autori su testirali i potvrdili predloženu konceptualizaciju kvalitete usluge u četiri uslužne djelatnosti.

Slika br. 16. Model kvalitete usluge




Izvor: Prilagođeno prema Brady, M.K., Cronin, J.J., Jr. (2001) Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality:A Hierarchical Approach, Journal of Marketing, 65(July), str. 37.

Pregled devetnaest različitih modela kvalitete usluge primjenjivih u različitim uslužnim okruženjima dali su autori Seth, Deshmukh i Vrat (2005) u svom radu naslova "Service quality models: a review".

U nastavku će se dati naglasak na mjerenje kvalitete usluge u maloprodajnom okruženju.

Usluge u maloprodaji kao ponuda kombinacije opipljivosti (fizičkih proizvoda) i neopipljivosti imaju sličnosti, ali su i različite od usluga u čijoj je srži dominantno neopipljiva ponuda. Modeli kvalitete usluge razvijeni za isključivo čisto uslužno okruženje (SERVQUAL i SERVPERF) nisu se pokazali odgovarajućima u onim industrijama različitim od čisto uslužnih okruženja (Meng et al. 2009). Dabholkar et al (1996) - kombinirajući nalaze kvalitativnih istraživanja (fenomenološki intervjui, dubinski intervjui, praćenje ponašanja i iskustva kupaca u na prodajnom mjestu), SERVQUAL te nalaze postojeće literature – razvili su Retali Service Quality Scale instrument za mjerenje kvalitete usluge u maloprodaji. Instrument se sastoji od 28 indikatora - 17 preuzetih iz SERVQUAL-a, a 11 razvijenih temeljem kvalitativnih istraživanja i pregleda literature – kojima se mjeri pet dimenzija kvalitete usluge na ljestvici od pet stupnjeva intenziteta. To su: fizičko okruženje, pouzdanost, osobna interakcija, rješavanje prigovora i poslovna politika. Autori naglašavaju da kupci

vrednuju pojedine dimenzije kvalitete usluge, ali vrednuju i cjelokupnu uslugu koja se može pozicionirati kao nadređeni faktor, faktorima koji predstavljaju dimenzije, a koji utjelovljuje značenje zajedničko svim dimenzijama.

Uvid u literaturu otkriva da su SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988) i RSQS (Dabholkar et al. 1996) najčešće korišteni instrumenti za mjerenje kvalitete usluge u maloprodaji (Gaur, Agrawal, 2006). Autori daju pregled empirijskih istraživanja u kojima je korišten SERVQUAL za mjerenje kvalitete usluge (Carman 1990; Finn i Lamb 1991; Guiry Hutchinson i Weitz, 1992; Gagliano i Hathcote1994; Vazquez, Rodriguez i Ruiz 1995) i onih u kojima je korišten RSQS za mjerenje kvalitete usluge (Boshoff i Terblanche 1997; Mehta, Lalwani i Han, 2000; Siu i Cheung 2001; Kim i Jin 2002; Siu i Chow 2003; Kaul 2005). Pritom zaključuju da niti SERVQUAL niti RSQS ne predstavljaju pouzdanu i valjanu (univerzalno prihvaćenu) mjeru kvalitete usluge u maloprodaji. Naime, općenito, pri istraživanju kvalitete usluge potrebno je pri primjeni navedenih instrumenata izvršiti prilagodbu uzimajući u obzir kontekstualne varijacije ili razvijati alternativne instrumente. Prilagodbe bi se odnosile na vrstu uslužne djelatnosti kao i specifičnosti okruženja zemlje u kojoj se provodi istraživanje. Kad je o maloprodaji riječ bilo bi uputno instrumente prilagoditi uvažavajući i vrstu prodavaonice na malo. Naime, različiti maloprodajni formati pružaju različite setove usluga kupcima. Modificirani instrumenti se dalje mogu testirati u različitim maloprodajnim formatima koristeći kros-kulturalne uzorke. To bi bio put prema razvoju novih, pouzdanijih, točnih, kulturalno neograničenih i globalno primjenjivih instrumenata za mjerenje kvalitete usluge u maloprodaji. Kvalitativna istraživanja i ekstenzivan pregled literature temelj su za identificiranje indikatora koji će se uvrstiti ili izostaviti iz obiju ljestvica.

Niti model niti SERVQUAL niti RSQS ne bi se smjeli slijepo primjenjivati u različitim uslužnim djelatnostima i u različitim kulturama pod pretpostavkom da se kupci ponašaju isto. U alternativnim kulturnom okruženjima potrebno je revidirati dimenzije kvalitete usluge (Meng 2009).

Dosadašnji istraživački pokušaji da se standardiziraju dimenzije kvalitete usluge nisu urodile plodom. Istraživanja je potrebno usmjeriti na otkrivanje jedinstvenih dimenzija percipirane kvalitete usluge u različitim sektorima i pronalaženju pravilnosti među sektorima sličnog tipa (Suuroja 2003).

## 5.2. Lojalnost kupaca

Lojalnost kupaca smatra se najznačajnijim čimbenikom konkurentnosti kompanije (Woodruff 1997). Lojalnost kupaca vodi povećanju dobiti, snižavanju troškova temeljem ponovljenih kupnji i većoj profitabilnosti (Reicheld 1993).

Kako pojmovno odrediti lojalnost kupaca? Autori koji su nastojali dati odgovor na to pitanje razlikuju se po tome smatraju li lojalnost stavom ili ponašanjem, odnosno promatraju li lojalnost s emocionalnog ili funkcionalnog aspekta. Lojalnost kao stav implicira da je lojalnost stanje uma. Kupci su lojalni ako imaju pozitivan stav prema kompaniji. No, naglasak je na izraženoj spremnosti kupnje, a ne stvarnom ponašanju, stvarnoj kupnji. Lojalnost kao ponašanje implicira kupnju proizvoda određene kompanije, bez obzira na stav ili sklonost prema kompaniji. No, što je ponašanje bez stava, ili stav bez ponašanja kada je u pitanju lojalnost? Ako je lojalnost stav, onda ne postoji mjerljiv ekonomski učinak, osim ako se stav ne prevede u stvarno ponašanje – kupnju (Peppers i Rogers 2004).

Praktično gledano, stajalište o lojalnosti kao o ponašanju je atraktivno jer su prodaja i profit rezultat akcija, ne stavova. Međutim, razumijevanje uzroka postojanja negativnog stava prema kompaniji može pomoći u otkrivanju prepreka za kupnju (Buttle2009). Prema Nealu lojalnost se definira kao udio kupnji konkretne marke proizvoda u ukupnom broju kupnji te kategorije proizvoda, uz uvjet da su ostali konkurentski proizvodi dostupni. No, može li se lojalnošću smatrati kupnja iz navike, prihvatljivije cijene ili nedostatka izbora? Izjednačavanje lojalnosti samo sa dužinom trajanja odnosa s kupcima nam malo govori o jačini odnosa (Egan 2008).

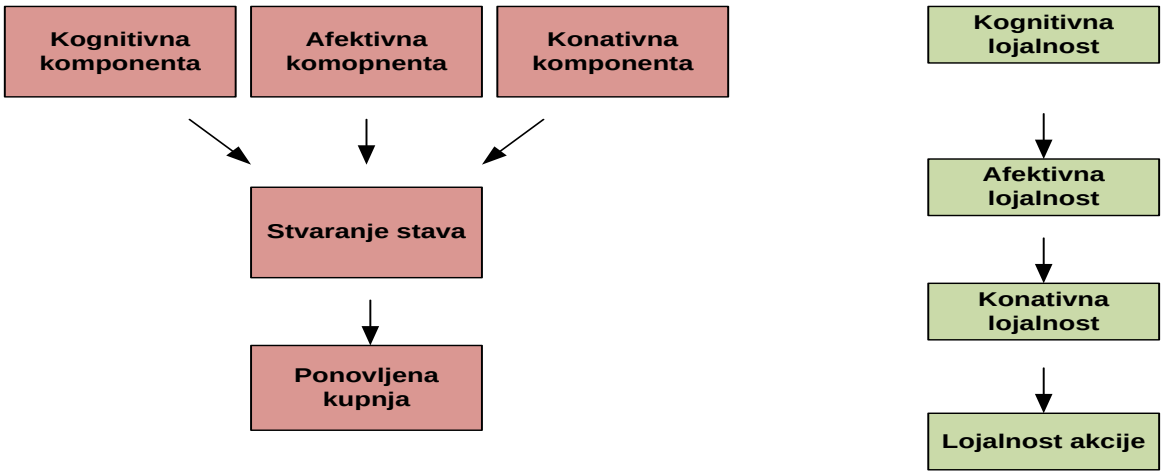
Dick i Basu konceptualizaciju lojalnosti temelje na odnosu između relativnog stava prema proizvodu ili usluzi ili kompaniji ili ponuđaču i ponovljenog naklonog ponašanja (Pohl 2006). Preteče formiranja relativnog stava su: kognitivna, afektivna i konativna komponenta, dok je ponovljeno naklono ponašanje pod utjecajem djelovanja društvenih normi i situacijskih čimbenika. Autori navode četiri vrste lojalnosti proistekle iz tog odnosa, a to su: nelojalnost, latentna lojalnost, lažna lojalnost i lojalnost.

Ukoliko kupac ima negativan relativan stav u kombinaciji s nepostojanjem ponovljenog naklonog ponašanja, lojalnost ne postoji. To je izrazito nepovoljna situacija jer zbog negativnog stava kompanija ne može računati na pozitivnu usmenu predaju, a nepostojanje ponovljenih kupnji uskraćuje ju za profit. Kombinacija negativnog relativnog stava i učestalih ponovljenih kupnji predstavlja lažnu lojalnost. Kupci obavljaju ponovljene kupnje iz navike,

nepostojanja drugih mogućnosti ili nekih drugih individualnih razloga što kompaniji osigurava zaradu, no izraženi negativni stavovi čine ih sklonijima promjeni ponuđača. Latentnu lojalnost karakterizira kombinacija pozitivnog stava kupaca, ali neizraženih ponovljenih kupnji. Snažan utjecaj situacijskih čimbenika dominantniji je od pozitivnih stavova prema kompaniji. Najpovoljnija situacija za kompaniju je ona kada kupce karakterizira pozitivan relativan stav prema kompaniji i postojanje ponovljenog naklonog ponašanja.

I prema Oliveru stvaranje lojalnosti je stupnjevito, uključujući aspekte i stava i ponašanja. No, velika razlika u stajalištima autora je u tome što Dick i Basu integriraju kognitivnu, afektivnu i konativnu komponentu u jedan korak pri formiranju stava, dok ih Oliver organizira kao slijed zasebnih faza (Pohl 2006).

Slika br. 17. Usporedba razvoja lojalnosti Dick i Basu vs. Oliver




Izvor: Pohl, U., Type and Timing of rewards as infulencing factors in the value perception of a customer loyalty program, Grin Verlag, 2006., str. 12.

Oliver je definirao četiri ključne faze razvoja lojalnosti kupaca. To su kognitivna, afektivna, konativna i lojalnost akcije (Lake 2002).

Kognitivna lojalnost temelji se na dobivenim informacijama o proizvodima. Pretpostavka je da su informacije same po sebi dovoljne da bi kupac odabrao određeni proizvod. To je prva faza na putu do prave lojalnosti. Afektivna lojalnost je intenzivnija i podrazumijeva emocionalne preferencije prema proizvodima. Ova vrsta lojalnosti se gradi postupno, usporedo s rastom zadovoljstva kupaca. Iako je intenzivnija od prethodne, još uvijek nije jamstvo povratka kupca. Potrebno je izgraditi još jaču vezu. Konativna lojalnost podrazumijeva ne samo da se kupcu proizvod dopada, nego ga je spreman ponovno kupiti u

budućnosti. Međutim, ponekad kupci svoju namjeru kupnje ne pretoče u stvarno ponašanje – kupnju. Akcijska lojalnost je stvarna, prava lojalnost. Kupac je upoznat s postojanjem proizvoda, njegovim obilježjima, dopada mu se i spreman ga je ponovno koristiti. Tu spremnost i dokazuje stvarnom kupnjom, tijekom vremena.

Literatura obiluje raznolikošću definicija i termina koncepta lojalnosti kupaca. Međutim, većina konceptualizacija uključuje barem jednu od sljedeće tri dimenzije (Zaugg i Jäggi 2006):

- perspektiva: kompanija i kupac;
- vrijeme: prošlost i budućnost i
- priroda lojalnosti: istinska i neistinska (lažna).

Iz perspektive kompanije, zadržavanje (lojalnost) kupaca odnosi se na sve mjere koje se poduzimaju kako bi se jačali odnosi na relaciji kupci – kompanija, dok se iz perspektive kupca lojalnost odnosi na stav prema odnosu s kompanijom ili brandom ili proizvodom koji, između ostalog, postaje evidentan u postojanju naklonosti i spremnosti vraćanja kompaniji.

S aspekta vremena, lojalnost kupaca je često konceptualizirana kao ranije ponašanje u kupnji i/ili namjera ponavljanja kupnje. Naime, namjere ponašanja u kupnji nisu uvijek pouzdan pokazatelj budućeg ponašanja, te se povijest kupnje i namjere ponašanja često kombiniraju.

Kada je riječ o prirodi lojalnosti, moguće je istaknuti tri temeljne vrste: nelojalne, lažno lojalne i istinski lojalne kupce. Nelojalni kupci nemaju nikakve veze i odnose uspostavljene s kompanijom. Lažno lojalni kupci ovise o kompaniji zbog barijera prelaska konkurentima, jednostavno su „zatočeni“. Mogu biti nezadovoljni, no ipak održavaju odnose, a cjelokupna situacija može rezultirati neutralnim ili čak negativnim stavom prema kompaniji. Navedeno ih čine manje predisponiranima za preporuku kompanije drugima ili za unakrsnu kupnju. Istinski lojalni kupci osjećaju potpunu predanost kompaniji, spremno je preporučuju drugima i ne razmišljaju o promjeni ponuđača.

Lojalnost prema objektu (marka, prodavaonica, usluga ili kompanija) pokazuje naklonost prema objektu. Ta naklonost može biti u formi ponašanja ili stava (East et al. 2005).

Tradicionalno, istraživanja lojalnosti marki temeljila su se na mjerenju samo ponašanja potrošača (Dick i Basu 1994). Te su se mjere odnosile na udio u kupnji (Cunningham 1966), učestalost kupnje (Kahnet al. 1986) i vjerojatnost kupnje (Massey et al. 1970). Day (1969)

naglašava da lojalnost marki nije samo konzistentna kupovina iste marke, nego da je to i pitanje stava te predlaže da indikatore lojalnosti čine i mjere koje se odnose i na stav, i na ponašanje. Jacob i Chestnut (1978) su kritizirali mjerenje lojalnosti samo temeljem ponašanja naglašavajući da takve mjere nemaju konceptualnu utemeljenost i da predstavljaju samo statički ishod dinamičkog procesa. Stoga je potrebno konceptualizirati lojalnost temeljem i stava i ponašanja. Jacoby i Chestnut (1978) definiraju lojalnost kao sklonost (ne slučajnu) određene jedinice odlučivanja ponašajućem odgovoru (kupnji) izraženim tijekom vremena u odnosu na jednu ili više marki iz seta marki, a koje je i funkcija psiholoških procesa.

Lojalnost u domeni opipljivih proizvoda široko je istraživana dok je relativno malo teorijskih ili empirijskih istraživanja lojalnosti provedeno u uslužnom sektoru (Gremler i Brown 1996). Autori proširuju koncept lojalnosti na usluge i definiraju lojalnost kao stupanj do kojeg korisnik iskazuje ponovljeno korištenje usluga određenog ponuđača, ima pozitivan stav prema ponuđaču i planira koristiti usluge samo tog ponuđača kada se potreba za uslugama javi. Prema tome, iznimno lojalni su korisnici usluge koji redovito koriste uslugu ponuđača; uistinu vole kompaniju i imaju visoko mišljenje i njoj i koji nikada ne razmatraju koristiti usluge drugog ponuđača. Njihova definicija lojalnosti inkorporira tri dimenzije: kupovinu, stav i kogniciju. Navedena trodimenzionalna definicija lojalnosti je konzistentna s operacionalizacijom faktora „lojalnost kompaniji“ autora Zeithaml, Berry i Parasuraman (1996) u njihovom setu faktora namjera ponašanja. Pet indikatora kojima se pritom mjeri lojalnost odnose se na: (1) pozitivnu usmenu predaju, (2) preporuku ponuđača nekome tko traži savjet, (3) poticanje prijatelja i rodbine na korištenje usluga kompanije, (4) smatranje kompanije prvim izborom pri korištenju usluga i (5) više korištenje usluga kompanije sljedećih godina. Zeithaml et al.(1996) namjere ponašanja mjere se setom od 13 indikatora grupiranih u pet faktora. Ostali faktori namjera ponašanja osim opisane lojalnosti su „sklonost napuštanju kompanije“, „spremnost platiti više“, „žalbe izvan kompanije“ i „žalbe u kompaniji“.

## 5.3. Kvaliteta usluge i lojalnost kupaca

Literatura otkriva nalaze o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca. Boulding, Kalra, Staelin i Zeithaml (1993) u svom su istraživanju utvrdili izravnu pozitivnu vezu između percipirane kvalitete usluge i namjera ponašanja. Rezultati empirijske studije autora Zeithaml et al. (1996) također pružaju snažan dokaz o pozitivnom utjecaju

kvalitete usluge na namjere ponašanja kupaca. Wong i Sohal (2003) svjedoče o pozitivnom utjecaju kvalitete usluge na lojalnost kupaca u maloprodaji pri čemu je jači utjecaj na razini kompanije, nego na interpersonalnoj razini, razini zaposlenika. Brady et al. (2005) analizirajući četiri različita modela vrednovanja usluge između ostalih rezultata donose i potvrdu kvalitete usluge kao preteče lojalnosti. Sirohi et al. (1998) u svojoj studiji u maloprodaji (u supermarketima) donose rezultate da namjere ponašanja mjerene namjerom nastavka kupnje, namjerom povećanja kupnje i namjerom preporuke drugima ovise o kvaliteti usluge koja se može smatrati najznačajnijom determinantom percepcije cjelokupne ponude prodavaonice. Molina et al. (2009) su također istraživali kvalitetu usluge i lojalnost u maloprodaji, a rezultati istraživanja pokazuju da se kvaliteta usluge u maloprodaji može smatrati temeljem stvaranja zadovoljnih i lojalnih kupaca. Pristupi istraživanju lojalnosti kupaca mogu se svrstati u tri kategorije: istraživanje lojalnosti kao ponašanja, istraživanje lojalnosti kao stava i integriranog pristupa. U brojnim studijama, prvenstveno zbog poteškoća u mjerenju, istražuju se namjere ponašanja pritom zaobilazeći aspekte stava i stvarnog ponašanja, pretpostavljajući da su namjere kupnje dobri prediktori stvarnog ponašanja.

## 5.4. Percipirana vrijednost za kupca

U literaturi je moguće identificirati dva pristupa konceptualizaciji percipirane vrijednosti. S jedne strane, percipirana vrijednost se može razumjeti kao odnos dobivenog i žrtvovanog (Zeithaml, 1988). Međutim, sve se više naglašava nužnost konceptualizacije percipirane vrijednosti kao multidimenzijskog konstrukta. Autori Sheth, Newman, Gross (1991) su temeljem empirijskih studija u nekoliko disciplina identificirali pet dimenzija percipirane vrijednosti: društvenu, emocionalnu, funkcionalnu, kognitivnu i kondicionalnu. Sweeney i Soutar (2001) uvode modificirani model (PERVAL) u kojem sugeriraju dekompoziciju funkcionalne dimenzije vrijednosti u „kvalitetu“ i „cijenu“ te preporučuju eliminiranje kognitivnih i kondicionalnih elemenata. Ljestvica PERVAL identificira tri temeljne dimenzije vrijednosti, a to su: emocionalna vrijednost (osjećaji koje generira proizvod); društvena vrijednost (korisnost koja proizlazi iz mogućnosti proizvoda da obogati kupčev društveni self - concept) i funkcionalna vrijednost komponirana od poddimenzija, cijene (korisnost koju generira proizvod zahvaljujući smanjenju percipiranih dugoročnih i kratkoročnih troškova) i kvalitete (koja se odnosi na performanse proizvoda). Sweeney i Soutar ističu da multidimenzijsko određenje percipirane vrijednosti bolje objašnjava izbor kupaca, i statistički

i kvalitativno, nego jednodimenzionalno određenje percipirane vrijednosti „vrijednost za novac“. Razloge za kreiranje jedne takve ljestvice temelje na razmišljanjima MacKaya (1999) koji ističe da se privlačnost proizvoda i usluga temelji na kombinaciji racionalnih i emocionalnih čimbenika i da osjećaji igraju ulogu u svakoj odluci o kupnji (ali)…tek su neke odluke u potpunosti utemeljene na osjećajima.

## 5.5. Percipirana kvaliteta usluge, percipirana vrijednost za kupca i lojalnost

Rezultati empirijske studije autora Brady et al. (2005) svjedoče o važnosti kvalitete usluge i njenom utjecaju na namjere ponašanja, ali također i o značajnijem utjecaju vrijednosti i zadovoljstva na namjere ponašanja. Obrazlažući preteče i ishode zadovoljstva kupaca u kontekstu američkog indeksa zadovoljstva kupaca Fornell i suautori (1996) svjedoče o percipiranoj kvaliteti usluge i percipiranoj vrijednosti kao pretečama zadovoljstva određujući njihov odnos da percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe na percipiranu vrijednost. Bolton i Drew (1991) također izvještavaju o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na percipiranu vrijednost za novac, te vrijednosti na namjere ponašanja.

U maloprodajnom okruženju percipirana vrijednost za novac pokazala se i kao značajan medijator između s jedne strane percipirane kvalitete usluge, cijene i rizika i, s druge strane spremnosti na kupnju (Sweeney et al. 1999). Prema Sirohi et al. (1998) tri dimenzije kvalitete usluge (operacije u prodavaonici, izgled prodavaonice i osoblje) imaju pozitivan izravan utjecaj na namjere ponašanja i pozitivan neizravan utjecaj preko percipirane vrijednosti za novac. Razdvajajući prodavaonice prema prosječnoj percepciji kupaca o konkurentskoj privlačnosti, percipirana vrijednost za novac igra važnu ulogu u stvaranju namjera ponašanja u slučaju visokog stupnja konkurentske privlačnosti. Kada je ovaj stupanj niži percipirana vrijednost za novac nema značajan efekt na namjere ponašanja.

Chen i Quester (2006) kreirali su model lojalnosti uslugama nakon kojeg sugeriraju usmjerenost prema upravljanju zadovoljstvom i percepcijama vrijednosti kupaca pri implementaciji marketinške orijentacije jer oni izravno utječu na lojalnost u uslužnom sektoru. Pura (2005) u istraživanju izravnog utjecaja dimenzija percipirane vrijednosti na dvije komponente lojalnosti (stav i ponašanje) donosi zaključke da na namjere ponašanja najviše utječe kondicionalna vrijednost, kontekst u okviru kojega se usluga pruža, zatim

privrženost i do određenog stupnja monetarna vrijednost. Privrženost se može graditi emocionalnom vrijednošću i kondicionalnom vrijednošću. Utjecaj društvene i kognitivne vrijednosti nije se pokazao značajnim. Vrijednost je subjektivna kategorija. Različite grupe kupaca percipiraju različite vrijednosti same ponude.

## 5.6. Percipirana kvaliteta odnosa s kupcima

Osim pojedinačnih determinanti (kvaliteta usluge, vrijednost za kupca) kupcima je važan odnos s ponuđačem u cijelosti. Sve više istraživanja na području usluga posvećuje pozornost konceptu kvalitete odnosa između ponuđača i korisnika usluge. Kvaliteta odnosa s kupcima smatra se središnjom idejom literature o marketingu odnosa (Smith 1998). Kvaliteta odnosa s kupcima može se odrediti i kao stupanj primjerenosti odnosa s kupcima koji omogućuje udovoljavanje njihovim potrebama vezanim za isti (Henning-Thurau i Klee 1997).

Koncept kvalitete odnosa s kupcima proniknuo je iz teorijskih i empirijskih nalaza na području marketinga odnosa (Crosby et al. 1990, Dwyer i Oh 1987).

Marketing odnosa prema Američkom marketinškom udruženju je marketing sa svjesnim ciljem razvoja i upravljanja dugoročnim, i odnosima povjerenja s kupcima, posrednicima, dobavljačima i drugim dionicima marketinškog okruženja.

Prema Grönroosu (1990) da bi se održao odnos među stranama u razmjeni sve strane moraju profitirati. Dugoročni odnosi se grade na zajedničkoj koristi i povjerenju.

Reichheld i Sasser (1990) naglašavaju da lojalni kupci generiraju veći povrat tijekom godina i troškovi zadržavanja kupaca su često niži nego troškovi promocije potrebni u privlačenju novih kupaca.

U okviru marketinga odnosa važan je koncept kvaliteta odnosa s kupcima kao cjelokupna procjena snage odnosa s kupcima (Smith 1998, Garbarino i Johnson 1999). Kvaliteta odnosa je cjelokupna procjena snage odnosa te stupnja do kojeg su ispunjene potrebe i očekivanja strana u razmjeni temeljeno na ranijem iskustvima (Crosby et al. 1990).

Literatura o kvaliteti odnosa s kupcima otkriva suglasje da je kvaliteta odnosa među stranama u razmjeni važna odrednica kontinuiteta i intenziteta odnosa, a time i uspjeha marketinga odnosa (Hennig – Thurau i Hansen 2000).

Općenito, kvaliteta odnosa s kupcima odnosi se na stupanj u kojem strane u razmjeni vjeruju jedna drugoj, u kojem su zadovoljni međusobnim odnosom, i u kojem su dosljedni, privrženi dugoročnoj suradnji (Smith 1998). Navedena definicija je na tragu postojanja suglasja u literaturi oko ključnih (u istraživanjima najčešćih) dimenzija kvalitete usluge, a to su: povjerenje (Dwyer i Oh 1987; Crosby i ostali 1990; Legace i ostali 1991; Kumar i ostali Morgan i Hunt 1994; Dorsch i ostali 1998; Henning – Thurau 2000; De Wulf i ostali 2001; Roberts i ostali 2003; Rauyruen i Miller 2007, De Canniere i ostali 2009) zadovoljstvo (Dwyer i Oh 1987; Crosby i ostali 1990; Legace i ostali, 1991; Bejou i ostali 1996; Dorsch i ostali 1998; De Wulf i ostali 2001; Roberts i ostali 2003; Rauyruen i Miller 2007)i privrženost (Moorman i ostali 1992; Morgan i Hunt 1994; Kumar i ostali 1995; Dorsch i ostali 1998; Henning – Thurau 2000; Roberts i ostali 2003; Rauyruen i Miller 2007).

## 5.7. Percipirana vrijednost za kupca i percipirana kvaliteta odnosa s kupcima

Literatura otkriva oskudnost provedenih istraživanja o vezi percipirane vrijednosti i percipirane kvalitete odnosa s kupcima. Na početku stvaranja odnosa s kupcima vrijednost svake transakcije je od velike važnosti, dok kasnije percipirana kvaliteta odnosa uzima primat (Ravald i Grőnroos 1996). U teoriji je percipirana kvaliteta odnosa s kupcima konceptualizirana kao cjelokupna procjena odnosa u smislu pozitivne vrijednosti akumulirane tijekom vremena (Sánchez-Garcia et al. 2007 prema Gummeson 1987). Percipirana vrijednost pozitivno utječe na kvalitetu odnosa s kupcima. Veća percipirana vrijednost na razini transakcije rezultira boljom kvalitetom odnosa s kupcima (Sánchez-Garcia et al. 2007).

## 5.8. Kvaliteta usluge, kvaliteta odnosa s kupcima i lojalnost

Wong i Sohal (2003) u svojoj studiji donose empirijske potvrde o pozitivnom utjecaju kvalitete usluge na kvalitetu odnosa s kupcima u maloprodaji pri čemu je utjecaj jači na razini kompanije, nego na razini zaposlenika. Najznačajniji prediktor na razini kompanije je fizičko okruženje, a na razini zaposlenika empatija. Rezultati istraživanja autora Wong i Zhou (2006) snažno podupiru važnost kvalitete odnosa s kupcima za uspjeh marketinga odnosa. Autori iznose zaključke istraživanja o pozitivnom utjecaju kvalitete usluge na cjelokupnu kvalitetu

odnosa s kupcima, a potonje na lojalnost. Koncept kvalitete odnosa s kupcima u maloprodaji istraživali su De Wulf, Odekerken-Schröder i lacobucci (2001). Rezultati njihove studije svjedoče o važnosti kvalitete odnosa iz kupčeve perspektive, u maloprodajnom okruženju i njen pozitivan utjecaj na ponašajuće aspekte lojalnosti. Zadovoljstvo odnosom strana u razmjeni, povjerenje i privrženost su, prema autorima, tri dimenzije kvalitete odnosa s kupcima u maloprodaji. Naime, navedeno istraživanje ima tri značajna doprinosa: (1) pokazuje da različite marketinške taktike koje se tiču odnosa s kupcima imaju diferencijalan utjecaj na percepciju kupaca o ulaganju u odnose s kupcima; (2) pokazuje da percepcija o ulaganju u odnose s kupcima utječe na kvalitetu odnosa s kupcima te na koncu vodi lojalnosti (ponašajućoj formi) i (3) otkriva da efekti percepcije ulaganja u odnose s kupcima ovise o uključenosti klijenata u kupnju (proizvode koje kupuje) i sklonosti vezivanju s prodavaonicom. Zadovoljstvo se, pritom, određuje kao afektivno stanje koje je rezultat cjelokupne procjene odnosa s maloprodavačem (prema Anderson i Narus 1990). Povjerenje se definira kao percepcija pouzdanosti u integritet i oslonac partnera u razmjeni (prema Morgan i Hunt 1994). Privrženost se u navedenoj studiji definira kao kupčeva konstantna želja da se nastavi odnos s maloprodavačem praćena nastojanjem da se učine napori da se navedeno i ostvari (prema Morgan i Hunt 1994). Kvaliteta odnosa s kupcima u uslužnom sektoru (mjerena povjerenjem i zadovoljstvom) ima značajan utjecaj na anticipiranje kupčeve buduće interakcije sa zaposlenicima kompanije (Crosby et al. 1990). Prema rezultatima istraživanja autora Roberts et al. (2003) kvaliteta odnosa s kupcima bolji je prediktor namjera ponašanja nego kvaliteta usluge. Maloprodavači koji žele razvijati lojalnost kupaca trebaju njegovati kvalitetne odnose s kupcima (Prasad i Aryasri 2008).

6

# 6. MODEL UTJECAJA PERCIPIRANE KVALITETE USLUGE NA LOJALNOST KUPACA NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE

*U šestom poglavlju doktorske disertacije predložen je model utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje, definirani sastavni elementi modela, pojašnjene pretpostavljene veze među elementima modela te opisana njihova operacionalizacija.*

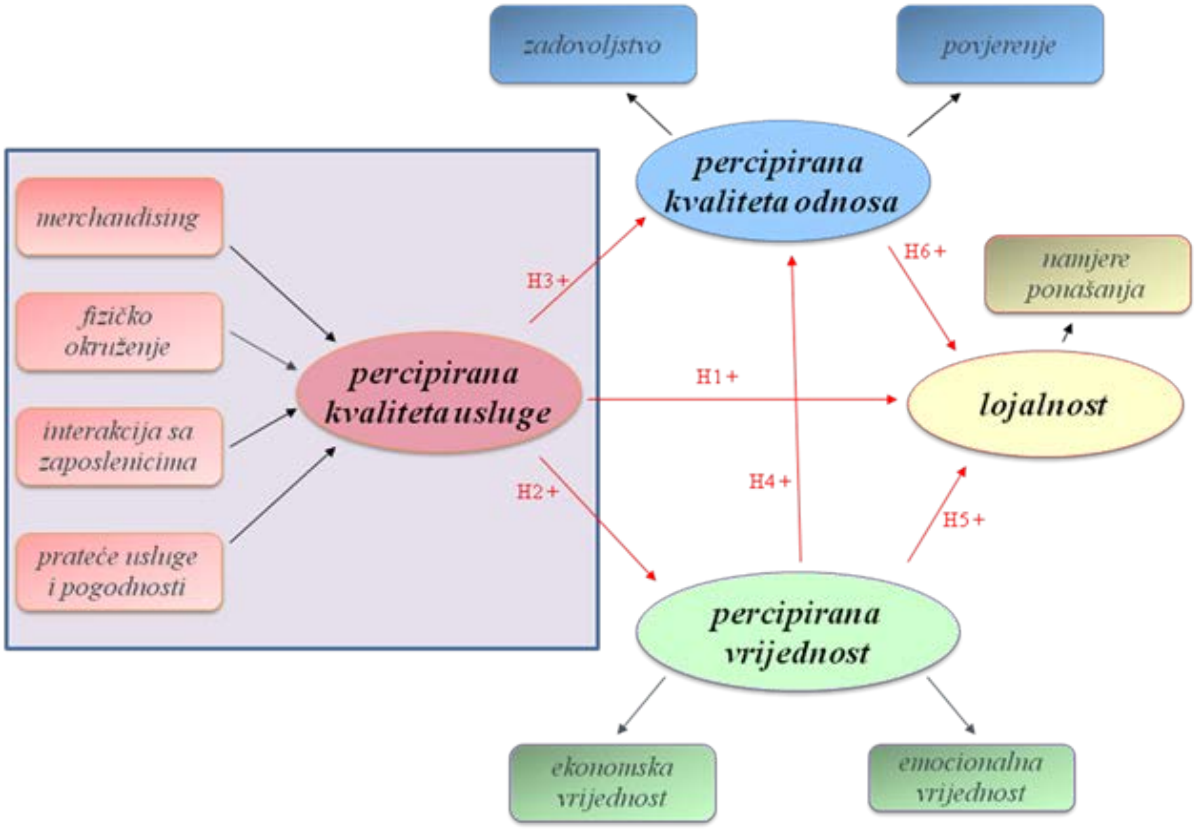
## 6.1. Prijedlog istraživačkog modela o utjecaju kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje

U literaturi postoje empirijske potvrde važnosti kvalitete usluge klijentima, općenito te na tržištu maloprodaje. Postoje dokazi o važnosti lojalnosti kupaca za poslovanje kompanija, ali i oni o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost općenito, te na tržištu maloprodaje.

Postavlja se pitanje kako istraživanjem povezati kvalitetu usluge i lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje na jedan novi način da se ostvari znanstveni doprinos marketinškoj disciplini.

Ideja je razrađena u obliku predloženog modela utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje. Oblikovanju predloženog istraživačkog modela prethodila je analiza dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja, a oblikovani model nastao je kao sinteza analize dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja.

Slika br. 18. Model utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje



Predloženi model implicira da visoka kvaliteta usluge i isporuka superiorne vrijednosti za kupca rezultiraju kvalitetnijim odnosima s kupcima, te stvaranjem njihove lojalnosti.

## 6.2. Eksplikacija pretpostavljenih veza među elementima modela

Na temelju proučene referentne, relevantne literature te sukladno oblikovanom istraživačkom modelu u radu se postavljaju hipoteze koje povezuju percipiranu kvalitetu usluge, percipiranu vrijednost, percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima i lojalnost.

Recentna literatura naglašava hijerarhijski i multidimenzijski pristup operacionalizaciji kvalitete usluge pri čemu se dimenzije (faktori) koji određuju kvalitetu usluge radije promatraju kao preteče nego kao komponente (Dabholkar et al. 1996, Dabholkar et al. 2000, Brady i Cronin 2001). To znači da kupci vrednuju različite atribute kvalitete usluge, ali također formiraju stav temeljem procjene cjelokupne kvalitete usluge (a koji nije jednak zbroju procjene komponenti). Faktori služe kao preteče procjene cjelokupne kvalitete usluge koja dalje ima utjecaj na namjere ponašanja. Štoviše, mjera cjelokupne kvalitete usluge bolje služi kao prediktor namjera ponašanja nego vrijednost kvalitete usluge dobivena temeljem mjerenih dimenzija (Dabholkar et al. 2000).

Procjena kvalitete usluge može biti iznimno kompleksan proces. Stoga, koncept kvalitete usluge bi trebao biti operacionaliziran ne kao skup dimenzija, nego kao hijerarhija u kojoj dimenzije nisu komponente, već preteče procjene cjelokupne kvalitete usluge. Također, u kontekstu teorijskih razmatranja o kvaliteti usluge u radu se usvaja određenje kvalitete usluge kao subjektivne kategorije. Naime, riječ je o percipiranoj kvaliteti usluge kao kupčevoj procjeni u odnosu na cjelokupnu izvrsnost ili superiornost ponude (Zeithaml 1988).

Temeljem navedenog u istraživački model se uvodi varijabla cjelokupna percipirana kvaliteta usluge, a dimenzije kvalitete usluge se usvajaju kao preteče kvalitete usluge.

Stoga, u radu se postavlja sljedeća hipoteza:

H1: *Na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje pozitivno utječu merchandising, fizičko okruženje, interakcija sa zaposlenicima i prateće usluge i pogodnosti.*

Pripadajuće pomoćne hipoteze su sljedeće:

H1a: *Merchandising pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje.*

H1b: *Fizičko okruženje pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje.*

H1c: *Interakcija sa zaposlenicima pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje.*

H1d: *Prateće usluge i pogodnosti pozitivno utječu na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje.*

Na tržištu maloprodaje događaju se dinamične promjene. Sve je manje istaknutog manevarskog prostora za diferencijaciju. Maloprodajni objekti nude sličan asortiman proizvoda, slične cijene i kvalitete. Tim više se otvara prostor za diferencijaciju temeljem pružanja usluge iznimne kvalitete. Kvaliteta pružene usluge u maloprodaji može odigrati značajnu ulogu u izgradnji i održavanju odnosa s kupcima, te kreiranju lojalnosti kupaca. Literatura otkriva nalaze o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca.[5]

Stoga, u radu se postavlja se sljedeća hipoteza:

H2: *Percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje.*

Pri razmatranju utjecaja kvalitete usluge na lojalnost kupaca potrebno je osvrnuti se i na svojevrsnu limitirajuću okolnost. Naime, koliko god kvaliteta usluge utječe na lojalnost kupaca oni ne kupuju uvijek isključivo u prodavaonicama koje nude najbolju uslugu, iako su svjesni iste. Njihova kupnja može biti utemeljena i na procjeni vrijednosti usluge, procjeni onoga što su dobili u odnosu na ono što su uložili. Stoga, u model se uvodi varijabla percipirana vrijednost za kupca. Literatura otkriva nalaze o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na percipiranu vrijednost za kupca.[6]

Stoga, u radu se postavlja se sljedeća hipoteza:

[5]Vidjeti str. 77-78.
[6]Vidjeti str. 79-80.

H3: *Percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe na percipiranu vrijednost na tržištu maloprodaje.*

Kvaliteta usluge, važna je, ali i jedna od determinanti lojalnosti. Ranija istraživanja imala su u fokusu percipiranu kvalitetu usluge, percipiranu vrijednost i lojalnost, kao i odnose među njima. U svjetlu nužnosti prakticiranja marketinga odnosa nameće se potreba za istraživanjem uloge i mjesta kvalitete odnosa s kupcima u tim relacijama. Kvaliteta usluge u maloprodaji pozitivno utječe na kvalitetu odnosa s kupcima.[7]

Stoga, u radu se postavlja se sljedeća hipoteza:

H4: *Percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima na tržištu maloprodaje.*

U teoriji je percipirana kvaliteta odnosa s kupcima konceptualizirana kao cjelokupna procjena odnosa u smislu pozitivne vrijednosti akumulirane tijekom vremena (Sánchez-Garcia et al. 2007 prema Gummeson 1987) Percipirana vrijednost pozitivno utječe na kvalitetu odnosa s kupcima (Sánchez-Garcia et al. 2007).[8]

Stoga, u radu se postavlja se sljedeća hipoteza:

H5: *Percipirana vrijednost pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima na tržištu maloprodaje.*

Literatura otkriva nalaze o pozitivnom utjecaju percipirane vrijednosti na lojalnost u uslužnom sektoru i u maloprodaji.[9] Što je veća, utječe na povećanje vjerojatnosti preporuke drugima i smanjuje potrebu traženja alternativnih, konkurentskih rješenja (Sirohi et al. 1998). Za one kupce koji smatraju da ono što su primili pružanjem usluge vrijedno onoga čega su se odrekli veća je vjerojatnost da će se vratiti ponuđaču (Wu et al. 2008).

Stoga, u radu se postavlja se sljedeća hipoteza:

H6: *Percipirana vrijednost pozitivno utječe na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje.*

[7]Vidjeti str. 81-82.
[8]Vidjeti str. 81-82
[9]Vidjeti str. 79-80.

Kupcima je osim pojedinih aktivnosti važan odnos s ponuđačem u cijelosti. Referentna literatura potvrđuje pozitivan utjecaj kvalitete odnosa s kupcima na lojalnost kupaca.[10]

Stoga, u radu se postavlja se sljedeća hipoteza:

H7: *Percipirana kvaliteta odnosa s kupcima pozitivno utječe na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje.*

## 6.3. Operacionalizacija varijabli

Originalnost predloženog istraživačkog modela temelji se na odabranoj kombinaciji varijabli, odnosima među njima te operacionalizaciji varijabli specifičnom kombinacijom mjernih indikatora. Model pretpostavlja uzročno - posljedičnu povezanost seta latentnih varijabli i pripadajućih manifestnih varijabli kao indikatora latentnih varijabli. Dakle, varijable su modelirane kao latentni konstrukti utemeljeni na ljestvicama za svaku dimenziju.

### 6.3.1. Percipirana kvaliteta usluge

Prva varijabla predloženog modela je percipirana kvaliteta usluge. U kontekstu ranijih teorijskih razmatranja o kvaliteti usluge u radu se usvaja određenje kvalitete usluge kao subjektivne kategorije. Naime, riječ je o percipiranoj kvaliteti usluge kao kupčevoj procjeni u odnosu na cjelokupnu izvrsnost ili superiornost ponude (Zeithaml 1988). Istraživanje kvalitete usluge u maloprodaji (hipermarketima) proširuje definiciju kvalitete usluge i inkorporira aspekte od osobitog značaja za upravo navedenu djelatnost. Na tom tragu, u radu je i izvršena operacionalizacija percipirane kvalitete usluge.

Percipirana kvaliteta usluge određena je s 19 indikatora koji su u funkciji mjerenja merchandisinga (5), fizičkog okruženja (5), interakcije sa zaposlenicima (4) i pratećih usluga i pogodnosti (5) temeljeno na radu Dabholkar et al. (1996) i Brady i Cronin (2001) uz prilagodbu i vlastite indikatore.

Prva predložena dimenzija percipirane kvalitete usluge je merchandising. Pod pojmom merchandisinga se podrazumijeva dostupnost „pravog proizvoda, na pravom mjestu prodaje, s pravom cijenom, u pravoj količini i u pravo vrijeme“ (Pavlek 2002). U proizvodno –

[10]Vidjeti str. 81-82.

dominantnom maloprodajnom okruženju kvaliteta proizvoda dostupnih kupcima je važna i utječe na percepciju kvalitete usluge (Dabholkar et al. 1996). U radu će se, međutim, kada je u pitanju merchandising naglasak staviti na proizvodni asortiman i raspoloživost proizvoda na policama smatrajući ih primjerenijim odrednicama kvalitete usluge. Naime, kvaliteta proizvoda bitna je odrednica kupnje, ali limitirajuće financijske mogućnosti smanjuju njen utjecaj. U hipermarketima je moguće pronaći proizvode različite razine kvalitete i različitog cjenovnog raspona. Stoga se pitanje kvalitete usluge u radu odnosi se na mogućnost širokog izbora i proizvoda i marki proizvoda te na raspoloživost onih kojima su kupci lojalni i koje žele kupiti. Nadalje, literatura jasno ističe da cijena nije dio općenito prihvaćenog stajališta o kvaliteti usluge (Dabholkar et al. 1996), nego je cijena odrednica vrijednosti usluge (Bitner i Hubert 1994,Zeithaml 1988).

Druga predložena dimenzija percipirane kvalitete usluge je fizičko okruženje. Prema nalazima u literaturi fizičko okruženje može imati značajan utjecaj na percepciju kvalitete usluge ponuđača (Bitner 1992, Dabholkar et al. 1996, Brady i Cronin 2001). Ova dimenzija ima šire značenje od dimenzije opipljivosti – sastavnice instrumenta SERVQUAL. U radu je fizičko okruženje određeno tvrdnjama koje se odnose na izgled, uređenje prodavaonice, razmještaj te ambijent temeljeno na radu Dabholkar et al. (1996) i Brady i Cronin (2001) i prilagođeno istraživačkoj temi.

Treća predložena dimenzija percipirane kvalitete usluge je interakcija sa zaposlenicima. Stav, ponašanje i stručnost zaposlenika utječu na percepciju kvalitete u maloprodaji. Stoga se u radu usvajaju kao dio konceptualizacije kvalitete usluge, prilagođeno i temeljeno na radu Dabholkar et al. (1996) i Brady i Cronin (2001).

U svrhu postizanja cjelovite konceptualizacije kvalitete usluge u hipermarketima, a prema nalazima u literaturi (Dabholkar et al. 1996 i Brady i Cronin 2001) prateće usluge i pogodnosti (četvrta dimenzija percipirane kvalitete usluge) sastavni su dio konceptualizacije, a odnose se na dovoljan broj parkirališnih mjesta za kupce, odgovarajuće radno vrijeme prodavaonice, mogućnost različitih načina plaćanja, postojanje vlastite kartice prodavaonice i nastojanje da se minimizira vrijeme čekanja na realizaciju usluge.

Osim pojedinih dimenzija, sukladno argumentaciji postavljanja hipoteza sastavni dio isrtaživačkog modela je i varijabla cjelokupna kvaliteta usluge koja je određena četirima tvrdnjama prema Dabholkar et al. (2000).

### 6.3.2. Percipirana vrijednost

Pri operacionalizaciji percipirane vrijednosti u radu je usvojena subjektivnost i multidimenzionalnost koje opisuju različiti autori (Sheth et al. 1991, Sweeney i Soutar 2001).

Imajući u vidu predloženi istraživački model, a uvažavajući kontekst istraživanja (tržište hipermarketa) percipirana vrijednost se određuje dvodimenzionalno, kao emocionalna vrijednost (Sweeney i Soutar 2001) i kao ekonomska vrijednost (Sweeney i Soutar 2001) Emocionalna vrijednost odnosi se na osjećaje generirane kupnjom i odnosom razmjene. Ekonomska vrijednost odnosi se na korist koju generira kupnja i odnos s ponuđačem u odnosu na ostvarene troškove.

### 6.3.3. Percipirana kvaliteta odnosa s kupcima

U ovom istraživanju za mjerenje kvalitete odnosa s kupcima korištena je ljestvica koju su koristili autori De Wulf et al. (2001) uz prilagodbu koja bi podrazumijevala izostavljanje dimenzije privrženosti. Naime, privrženost, prethodno definirana, može se parcijalno smatrati sastavnicom konceptualizacije lojalnosti usvojene u radu. Dakle, kvaliteta odnosa s kupcima u maloprodaji će se mjeriti dimenzijama zadovoljstvo i povjerenje temeljeno na radu De Wulf et al. (2001).

### 6.3.4. Lojalnost

U radu se istražuje lojalnost kupaca prodavaonici. U radu će se lojalnost operacionalizirati u formi namjera ponašanja temeljeno na ljestvici preuzetoj od autora Zeithaml et al. (1996). Rezultati studije autora snažno potvrđuju da na namjere ponašanja kupaca utječe kvaliteta usluge. Pritom su namjere ponašanja operacionalizirane s trinaest tvrdnji grupiranih u pet faktora: lojalnost, sklonost odlasku konkurenciji, spremnost platiti više, žaljenje u slučaju problema drugima, žaljenje u slučaju problema zaposlenicima kompanije. Imajući u vidu problematiku rada i predloženi model istraživanja u radu se usvajaju namjere ponašanja koje se odnose na ljestvicu lojalnosti od pet tvrdnji.

### 6.3.5. Mjerne ljestvice i pripadajući indikatori

Tablica br. 9. u nastavku donosi pregled mjernih ljestvica i pripadajućih indikatora korištenih u radu.

Tablica br. 9. Mjerne ljestvice i pripadajući indikatori

| Dimenzija | Indikatori | Izvor |
|---|---|---|
| Merchandising | o Ova prodavaonica nudi širok asortiman proizvoda.<br>o Ova prodavaonica nudi različite marke ponuđenih proizvoda.<br>o Ova prodavaonica ima dovoljno zaliha proizvoda koje kupujem.<br>o Ova prodavaonica nudi proizvode različitog cjenovnog raspona.<br>o Ova prodavaonica nudi proizvode različite kvalitete. | Vlastiti indikatori |
| Fizičko okruženje | o Ova prodavaonica je moderno uređena.<br>o Ova prodavaonica ima čiste i uredne površine.<br>o Ova prodavaonica je fizički organizirana i uređena tako da je kupcima jednostavno pronaći ono što trebaju.<br>o Ova prodavaonica je fizički organizirana i uređena tako da se kupcima jednostavno kretati kroz prodavaonicu.<br>o U ovoj prodavaonici je uvijek dobra atmosfera za kupovinu. | Dabholkar et al. (1996) ; Brady i Cronin (2001) |
| Odnos sa zaposlenicima | o U ovoj prodavaonici zaposlenici su uvijek uljudni.<br>o U ovoj prodavaonici zaposlenici imaju znanje i stručnost odgovoriti na upite kupaca.<br>o U ovoj prodavaonici zaposlenici nikada nisu prezauzeti odgovoriti na zahtjeve kupaca.<br>o U ovoj prodavaonici ponašanje zaposlenika ulijeva kupcima povjerenje. | Dabholkar et al. (1996) |
| Prateće usluge i pogodnosti | o Ova prodavaonica osigurava dovoljan broj parkirnih mjesta za svoje kupce.<br>o Ova prodavaonica ima radno vrijeme koje odgovara kupcima.<br>o Ova prodavaonica omogućuje različite načine plaćanja (gotovinsko plaćanje, kartično plaćanje različitim karticama).<br>o Ova prodavaonica omogućuje pogodnosti putem vlastite kartice (skupljanje bodova, popusti i sl.)<br>o U ovoj prodavaonici vrijeme čekanja na realizaciju usluge nastoji se svesti na minimum. | Dabholkar et al. (1996) uz prilagodbu; Brady i Cronin (2001) |
| Ukupna kvaliteta usluge | o Ova prodavaonica sveukupno nudi izvrsnu uslugu.<br>o U ovoj prodavaonici usluga je vrlo visoke kvalitete.<br>o U ovoj prodavaonici je visok standard pružene usluge.<br>o U ovoj prodavaonici usluga je superiorna u svakom pogledu. | Dabholkar et al. (2000) |

| Dimenzija | Indikatori | Izvor |
|---|---|---|
| Emocionalna vrijednost | o U ovoj prodavaonici uživam kupovati.<br>o U ovoj prodavaonici osjećam se opušteno dok kupujem.<br>o Osjećam se dobro dok kupujem u ovoj prodavaonici.<br>o Kupovanje u ovoj prodavaonici mi pričinjava užitak. | Sweeney i Soutar (2001) |
| Ekonomska vrijednost | o Cijene proizvoda i usluga u ovoj prodavaonici su razumne.<br>o Ova prodavaonica sa svojom ponudom nudi vrijednost za novac.<br>o Ova prodavaonica osigurava dobru ponudu za ponuđene cijene.<br>o Kupovanje u ovoj prodavaonici može se smatrati ekonomičnim. | Sweeney i Soutar (2001) |
| Zadovoljstvo | o Kao redoviti kupac, imam vrlo kvalitetne odnose s ovom prodavaonicom.<br>o Drago mi je zbog truda ove prodavaonice prema redovitim kupcima kao što sam ja.<br>o Zadovoljna sam odnosom koji imam s ovom prodavaonicom. | De Wulf et al. (2001) |
| Povjerenje | o Ova prodavaonica mi ulijeva osjećaj povjerenja.<br>o Imam povjerenje u ovu prodavaonicu.<br>o Ova prodavaonica mi odaje dojam pouzdanosti | De Wulf et al. (2001) |
| Lojalnost | o O ovoj prodavaonici govorim sve najbolje drugim ljudima.<br>o Preporučujem ovu prodavaonicu ukoliko me netko pita za savjet.<br>o Potičem prijatelje i rodbinu da kupuju u ovoj prodavaonici.<br>o Ovu prodavaonicu smatram svojim prvim izborom pri kupovini | Zeithaml et al. (1994) |

7

# 7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KVALITETE USLUGE NA LOJALNOST KUPACA NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE

*Sedmo poglavlje doktorske disertacije posvećeno je empirijskom istraživanju utjecaja kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje. Ponajprije je pojašnjen metodološki okvir provedenog istraživanja (opisan instrument istraživanja, karakteristike uzorka te analiza podataka). Potom su prezentirani rezultati provedenog istraživanja, njihovo tumačenje i analiza, kao i značenje dobivenih rezultata te marketinške implikacije. Poglavlje završava osvrtom na eventualna ograničenja istraživanja, ali i na buduće smjernice u domeni istraživačke teme.*

## 7.1. Istraživačka metodologija

Kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja i testirale postavljene hipoteze pristupilo se prikupljanju podataka iz primarnih izvora. Empirijsko istraživanje je provedeno na području Federacije Bosne i Hercegovine.

### 7.1.1. Istraživački instrument

Istraživački instrument koji je korišten je anketni upitnik. Razvijen je oslanjajući se na relevantnu znanstvenu literaturu uz prilagodbu odabranoj istraživačkoj temi. Sastoji se od skupa tvrdnji s kojima su ispitanici izražavali intenzitet svoga slaganja ili neslaganja. Pritom je korištena Likertova ljestvica i od pet i sedam intenziteta kako se ne bi narušavala pouzdanost preuzetih mjernih ljestvica. Pitanja o demografskim i socioekonomskim obilježjima ispitanika su također sastavni dio anketnog upitnika. Kako bi se otklonili eventualni problemi s aspekta razumljivosti pojedinih tvrdnji i poteškoća pri davanju odgovora provedeno je pred-testiranje mjernog instrumenta. Svrha pred-testiranja je bila i preliminarno testiranje pouzdanosti mjernih ljestvica pomoću Cronbach Alpha koeficijenta.

Pred-testiranje mjernog instrumenta provedeno je temeljem istraživanja na uzroku 69 od studenata Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru. Rezultati pred-testiranja mjernog instrumenta prikazani su u Tablici br. 15.

Mjerne ljestvice su se sastojale od skupa tvrdnji kako slijedi:

**Merchandising**

- Ova prodavaonica nudi širok asortiman proizvoda.
- Ova prodavaonica nudi različite marke ponuđenih proizvoda.
- Ova prodavaonica ima dovoljno zaliha proizvoda koje kupujem.
- Ova prodavaonica nudi proizvode različitog cjenovnog raspona.
- Ova prodavaonica nudi proizvode različite kvalitete.

**Fizičko okruženje**

- Ova prodavaonica je moderno uređena.
- Ova prodavaonica ima čiste i uredne površine.

- Ova prodavaonica je fizički organizirana i uređena tako da je kupcima jednostavno pronaći ono što trebaju.
- Ova prodavaonica je fizički organizirana i uređena tako da se kupcima jednostavno kretati kroz prodavaonicu.
- U ovoj prodavaonici je uvijek dobra atmosfera za kupovinu.

**Odnos sa zaposlenicima**

- U ovoj prodavaonici zaposlenici su uvijek uljudni.
- U ovoj prodavaonici zaposlenici imaju znanje i stručnost odgovoriti na upite kupaca.
- U ovoj prodavaonici zaposlenici nikada nisu prezauzeti odgovoriti na zahtjeve kupaca.
- U ovoj prodavaonici ponašanje zaposlenika ulijeva kupcima povjerenje.

**Prateće usluge i pogodnosti**

- Ova prodavaonica osigurava dovoljan broj parkirnih mjesta za svoje kupce.
- Ova prodavaonica ima radno vrijeme koje odgovara kupcima.
- Ova prodavaonica omogućuje različite načine plaćanja (gotovinsko plaćanje, kartično plaćanje različitim karticama)
- Ova prodavaonica omogućuje pogodnosti putem vlastite kartice (skupljanje bodova, popusti i sl.)
- U ovoj prodavaonici vrijeme čekanja na realizaciju usluge nastoji se svesti na minimum.

**Ukupna kvaliteta usluge**

- Ova prodavaonica sveukupno nudi izvrsnu uslugu.
- U ovoj prodavaonici usluga je vrlo visoke kvalitete.
- U ovoj prodavaonici je visok standard pružene usluge.
- U ovoj prodavaonici usluga je superiorna u svakom pogledu.

**Percipirana vrijednost**

**Emocionalna vrijednost:**

- U ovoj prodavaonici uživam kupovati.
- U ovoj prodavaonici osjećam se opušteno dok kupujem.
- Osjećam se dobro dok kupujem u ovoj prodavaonici.
- Kupovanje u ovoj prodavaonici mi pričinjava užitak.

**Ekonomska vrijednost:**

- Cijene proizvoda i usluga u ovoj prodavaonici su razumne.
- Ova prodavaonica sa svojom ponudom nudi vrijednost za novac.
- Ova prodavaonica osigurava dobru ponudu za ponuđene cijene.
- Kupovanje u ovoj prodavaonici može se smatrati ekonomičnim.

**Kvaliteta odnosa s kupcima**

**Zadovoljstvo:**

- Kao redoviti kupac, imam vrlo kvalitetne odnose s ovom prodavaonicom.
- Drago mi je zbog truda ove prodavaonice prema redovitim kupcima kao što sam ja.
- Zadovoljna sam odnosom koji imam s ovom prodavaonicom.

**Povjerenje:**

- Ova prodavaonica mi ulijeva osjećaj povjerenja.
- Imam povjerenje u ovu prodavaonicu.
- Ova prodavaonica mi odaje dojam pouzdanosti.

**Lojalnost:**

- O ovoj prodavaonici govorim sve najbolje drugim ljudima.
- Preporučujem ovu prodavaonicu ukoliko me netko pita za savjet.
- Potičem prijatelje i rodbinu da kupuju u ovoj prodavaonici.
- Ovu prodavaonicu smatram svojim prvim izborom pri kupovini.

### 7.1.2. Uzorak

Cilj je bio ostvariti uzorak od 840 ispitanika koji će biti zamoljeni izraziti intenzitet svog slaganja ili neslaganja s tvrdnjama za prodavaonicu većeg maloprodajnog formata (hipermarket) u kojoj obavljaju kupnju proizvoda široke potrošnje (prehrambenih i neprehrambenih).

Određivanje veličine uzorka potrebnog za primjenu SEM-a je komplicirano. Ne postoji apsolutni standard o adekvatnoj veličini uzorka ili pravilo koje se može primijeniti u svim situacijama u SEM-u (Muthén i Muthén 2002). Dakle, ne postoji suglasje u literaturi o optimalnoj veličini uzorka za provedbu SEM-a. No, jasno je da je SEM vrlo osjetljiv na veličinu uzorka.

Kao i u drugim statističkim tehnikama rezultati izvedeni temeljem većih uzoraka podliježu manjoj grešci mjerenja nego oni izvedeni temeljem manjih uzoraka (Kline 2005). Međutim, postavlja se pitanje koliko velik bi trebao biti uzorak kako bi dobiveni rezultati bili pouzdani. Malenim uzorkom smatra se onaj od 100 jedinica, srednjim onaj između 100 i 200 jedinica i velikim onaj preko 200 jedinica. No, potrebno je uzeti u obzir i kompleksnost modela. Što je model kompleksniji, potrebniji je veći uzorak. Iako ne postoje apsolutni standardi u literaturi o odnosu između veličine uzorka i kompleksnosti modela autor daje preporuku za veličinu uzorka od 5 do 20 jedinica po parametru. Schumacker i Lomax (2004) temeljem pregleda objavljenih istraživanja konstatiraju da je u mnogim člancima korištena veličina uzorka od između 250 i 500 ispitanika. Garson (2004) predlaže standard od 50 opservacija više nego što je osam puta broj varijabli. Prema Stevensu (1996) potrebno je 15 jedinica po svakom indikatoru. Mitchell (1993) sugerira 10 do 20 ispitanika po varijabli.

Predloženi istraživački model ima 42 indikatora i 129 parametara. U kontekstu navedenih preporuka realizirani uzorak od 861 ispitanika smatra se adekvatnim za provedbu istraživanja.

Tablica br. 10. Popis hipermarketa odabranih za istraživanje

| Hipermarketi | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Red. Br.** | **Sarajevo** | **Red. Br.** | **Mostar** | **Red. Br.** | **Tuzla** |
| 1. | Mercator Centar Sarajevo<br>Ložionička 16 | 1. | Mercator Centar Mostar<br>Stjepana Radića 39 | 1. | Mercator Centar Tuzla<br>II korpusa Armije BiH bb |
| 2. | Konzum Super Sarajevo<br>Put života bb | 2. | Konzum Super Mostar<br>Kardinala Stepinca bb | 2. | Konzum Maxi Tuzla<br>15. Maja bb |
| 3. | Konzum Super Sarajevo<br>Kurta Schorka 7 | 3. | Bingo Tržni centar<br>Mostar<br>Put M-17 br.5 | 3. | Konzum Maxi Tuzla<br>Krečanska 5 D |
| 4. | Sarajevo Bingo Maximarket<br>Alipašino polje,<br>Ive Andrića 12 | 4. | INTEREX Mostar<br>Bišće polje bb | 4. | Tuzla Bingo hipermarket<br>Sicki brod<br>Šićki brod bb |
| 5. | INTEREX Sarajevo 1<br>Stupska bb | | | 5. | INTEREX Tuzla<br>Šićki brod bb |
| 6. | INTEREX Sarajevo 2<br>Kolodvorska bb | | | 6. | INTEREX Tuzla 2<br>Slavinovići, Ušće bb |

Terensko istraživanje (u suradnji s agencijom Ipsos d. o. o. Sarajevo) provedeno je tijekom mjeseca veljače 2013. godine na uzorku od 861 ispitanika. Primijenjeni uzorak je po svojim obilježjima kvotni uzorak uz kontrolne varijable grad (Sarajevo, Tuzla, Mostar), prodavaonica (Konzum, Bingo, Mercator i Interex), spol i dob. Ispitanici su, da bi bili dio uzorka, morali biti redoviti kupci proizvoda široke potrošnje (prehrambenih i neprehrambenih) u jednom od hipermarketa odabranom za istraživanje (Tablica br. 10). Odabir hipermarketa utemeljen je na

Strategiji formata trgovačkih lanaca u Federaciji Bosne i Hercegovine danoj u studiji grupe autora „Razvoj trgovine i domaćeg tržišta i Federaciji Bosne i Hercegovine“, 2010. god. Od navedenih hipermaketa u Federaciji Bosne i Hercegovine odabrani su : Konzum, Bingo, Mercator i Interex. Jedino je izuzet Robot zbog poteškoća pri prikupljanju podataka o formatima prodajnih objekata Robota po pojedinim gradovima.

Tablica br. 11. Utvrđene kvote za uzorak uz odabrane kontrolne varijable

| | **Bingo** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **M** | | | **Ž** | | | **Σ** |
| | **15-24** | **25-54** | **55-64** | **15-24** | **25-54** | **55-64** | |
| **Sarajevo** | 5 | 20 | 5 | 6 | 27 | 7 | **70** |
| **Tuzla** | 5 | 20 | 5 | 6 | 27 | 7 | **70** |
| **Mostar** | 5 | 20 | 5 | 6 | 27 | 7 | **70** |
| | **Interex** | | | | | | |
| | **M** | | | **Ž** | | | **Σ** |
| | **15-24** | **25-54** | **55-64** | **15-24** | **25-54** | **55-64** | |
| **Sarajevo** | 2 | 17 | 8 | 3 | 28 | 12 | **70** |
| **Tuzla** | 2 | 17 | 8 | 3 | 28 | 12 | **70** |
| **Mostar** | 2 | 17 | 8 | 3 | 28 | 12 | **70** |
| | **Konzum** | | | | | | |
| | **M** | | | **Ž** | | | **Σ** |
| | **15-24** | **25-54** | **55-64** | **15-24** | **25-54** | **55-64** | |
| **Sarajevo** | 5 | 24 | 5 | 5 | 25 | 6 | **70** |
| **Tuzla** | 5 | 24 | 5 | 5 | 25 | 6 | **70** |
| **Mostar** | 5 | 24 | 5 | 5 | 25 | 6 | **70** |
| | **Mercator** | | | | | | |
| | **M** | | | **Ž** | | | **Σ** |
| | **15-24** | **25-54** | **55-64** | **15-24** | **25-54** | **55-64** | |
| **Sarajevo** | 6 | 28 | 4 | 5 | 23 | 4 | **70** |
| **Tuzla** | 6 | 28 | 4 | 5 | 23 | 4 | **70** |
| **Mostar** | 6 | 28 | 4 | 5 | 23 | 4 | **70** |

Regrutacija ispitanika je obavljena metodom slučajnog odabira polaznih točki u gradovima i random – walk metodom odabira domaćinstva. Unutar domaćinstva ispitanik je odabran na temelju kvota (Tablica br. 11). Za potrebe definiranja kvota po spolu i dobi korišteni su podaci sindiciranog Ipsos istraživanja Brandpuls 2012. o kupovnim navikama (n = 2000). Polazne točke (68) utvrđene su generatorom slučajnih brojeva iz Ipsos baze svih biračkih mjesta, u odabranim gradovima (Izvor: Centralna komisija, 2012.). Tijekom prikupljanja podataka rađena je naknadna korekcija polaznih točki jer su pojedine polazne točke bile predaleko od pojedinih, za istraživanje odabranih prodajnih objekata i na njima se nije mogao regrutirati dovoljan broj ispitanika (po zadanim kvotama). Provedena je logička kontrola (100%) uvažavajući konzistentnost odgovora. Nadalje, provedena je telefonska kontrola 15%

urađenih anketa svakog anketara i terenska kontrola 5% urađenih anketa svakog anketara od strane supervizora.

Struktura uzorka prema parametrima grad i prodavaonica prikazana je u Tablici br. 12.

Tablica br. 12. Struktura uzorka prema parametrima grad i prodavaonica

| Prodavaonica | Sarajevo | | Tuzla | | Mostar | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % |
| Bingo (N = 218) | 74 | 24,7% | 74 | 26,1% | 70 | 25,1% |
| Interex (N = 215) | 76 | 25,4% | 70 | 24,7% | 69 | 24,7% |
| Konzum (N = 210) | 72 | 24,1% | 68 | 24,0% | 70 | 25,1% |
| Mercator (N = 218) | 77 | 25,8% | 71 | 25,1% | 71 | 25,% |
| **Total** | **299** | | **283** | | **279** | |

Prema spolu u uzorku je zastupljeno 398 muškaraca (46%) i 463 žene (54%).

Kad je u pitanju dob ispitanika, 121 (14.1%) ipitanik je u dobi između 15 i 24 godine, 581 (67.5%) ispitanik ima između 25 i 54 godine, i na kraju 159 (18.5%) ispitanika se nalazi u starosnoj dobi između 55-64 godine.

Obrazovna struktura je takva da od svih ispitanika, njih 81 (9.4%) ima osnovno obrazovanje, 592 (68.8%) ima završenu srednju školu, 171 (19.9%) ima diplomu više škole ili visoke i samo 17 (2.0%) ispitanika ima magisterij ili doktorat.

Tablica br. 13. Zanimanje ispitanika

| Opis | N | % | kumulativni % |
|---|---|---|---|
| viši rukovoditelj, stručnjak | 70 | 8.1 | 8.1 |
| srednji, niži rukovoditelj | 18 | 2.1 | 10.2 |
| kvalificirani radnik | 192 | 22.3 | 32.5 |
| službenik | 56 | 6.5 | 39.0 |
| neko drugo plaćeno zanimanje | 31 | 3.6 | 42.6 |
| penzioner/umirovljenik | 84 | 9.8 | 52.4 |
| kućanica | 77 | 8.9 | 61.3 |
| student, učenik | 137 | 15.9 | 77.2 |
| nezaposlen | 196 | 22.8 | 100.0 |
| | **861** | **100.0** | |

U Tablici br. 13 je data struktura uzorka prema zanimanju ispitanika.

U Tablici br. 14 data je struktura uzorka prema mjesečnim primanjima domaćinstva.

Tablica br. 14. Mjesečna primanjima domaćinstva za ispitanike iz uzorka

| Opis | N | % | kumulativni % |
|---|---|---|---|
| Do 100 KM | 8 | 0.9 | 0.9 |
| 101 do 200 KM | 4 | 0.5 | 1.4 |
| 201 do 300 KM | 11 | 1.3 | 2.7 |
| 301 do 400 KM | 46 | 5.3 | 8.0 |
| 401 do 500 KM | 39 | 4.5 | 12.5 |
| 501 do 600 KM | 47 | 5.5 | 18.0 |
| 601 do 700 KM | 37 | 4.3 | 22.3 |
| 701 do 800 KM | 62 | 7.2 | 29.5 |
| 801 do 900 KM | 76 | 8.8 | 38.3 |
| 901 do 1000 KM | 65 | 7.5 | 45.9 |
| 1001 do 1100 KM | 34 | 3.9 | 49.8 |
| 1101 do 1200 KM | 34 | 3.9 | 53.8 |
| 1201 do 1300 KM | 22 | 2.6 | 56.3 |
| 1301 do 1500 KM | 46 | 5.3 | 61.7 |
| 1501 do 2000 KM | 49 | 5.7 | 67.4 |
| 2001 do 3000 KM | 38 | 4.4 | 71.8 |
| Preko 3000 KM | 10 | 1.2 | 72.9 |
| Ne zna / odbija odgovoriti | 233 | 27.1 | 100.0 |
| **Total** | **861** | **100.0** | |

### 7.1.3. Analiza podataka

Obrada podataka prikupljenih tehnikom anketiranja izvršena je primjenom statističkih softwarea koji su odgovaraju potrebama istraživanja SPSS i Mplus. Obrađeni podaci su analizirani i interpretirani u svrhu dobivanja informacija potrebnih za konačna razmatranja rada i zaključke provedenog istraživanja. Primijenjene su sljedeće statističke analize: deskriptivna statistička analiza, konfirmativna faktorska analiza (Confirmatory Factor Analysis, CFA) i modeliranje strukturnih jednadžbi (Structural Equation Modeling, SEM).

## 7.2. Rezultati istraživanja

### 7.2.1. Prezentacija rezultata istraživanja

Structural equation modeling (SEM) je statistička tehnika koja omogućuje znanstvenicima i istraživačima kvantificirati i testirati teorijske modele.

SEM modeli otkriveni su 1970. godine kada je švedski statističar Karl Jöreskog došao na ideju kombiniranja ekonometrijskih i psihometrijskih modela i njihove integracije u jedan jedinstveni model jednadžbi. SEM analiza predstavlja agregatnu sofisticiranu tehniku u kojoj se kombiniraju međuzavisne (faktorska analiza) i zavisne (analiza putanje) tehnike u karakteristične modele strukturnih relacija (Halmi 2003). Prema Stevansu (1996) SEM tehnike jedan su od najvažnijih pomaka u kvantitativnoj metodologiji kroz mnogo godina. Potpuni model strukturne jednadžbe predstavlja kombinaciju faktorske analize i analize putanje. Dio modela koji se odnosi na mjerenje odgovara faktorskoj analizi i interpretacijama odnosa između latentnih i manifestnih varijabli. Strukturni dio modela odgovara analizi putanje i interpretaciji izravnih i posrednih učinaka između latentnih varijabli (Halmi 2003).

Najznačajnija karakteristika SEM-a koja tu tehniku čini različitom od drugih je paralelna estimacija višestrukih i međusobno ovisnih odnosa, mogućnost reprezentiranja latentnih koncepata u tim odnosima i objašnjenje greške mjerenja u postupku estimacije. Riječ je o moćnoj tehnici za testiranje uzročnih modela jer osigurava uvid u ukupne efekte (izravne i neizravne) i reprezentativnost cjelokupnog modela (van Plaggenhoef 2007).

Pretpostavljeni model koji treba estimirati predstavljen je na Slici br. 18. Potrebno je napomenuti da je polazna osnova bila to da se percipirana kvaliteta odnosa s kupcima promatra kao faktor drugog reda koji je indiciran preko konstrukata zadovoljstvo i povjerenje. Također, pretpostavljeno je da je percipirana vrijednost za kupca konstrukt drugog reda koji se neizravno mjeri preko konstrukata ekonomske i emocionalne vrijednosti.

Međutim, ispostavilo se da ne postoji nikakva stvarna distinkcija između konstrukata zadovoljstvo i povjerenje, kao ni između konstrukata ekonomska i emocionalna vrijednost. Nadalje, postavka modela s percipiranom kvalitetom odnosa s kupcima i percipiranom vrijednosti za kupca kao faktorima drugog reda izazvala je tehničke poteškoće oko estimacije parametara i nemogućnost identifikacije modela.

Zbog gore navedenih razloga, percipirana kvaliteta odnosa s kupcima i percipirana vrijednost za kupca su tretirani kao faktori prvog reda i sve opservirane varijable su postavljene tako da izravno indiciraju ove konstrukte.

Naknadna analiza diskriminantne valjanosti pružila je jake dokaze da u stvari postoji velika sličnost između konstrukata percipirana kvaliteta odnosa, percipirana vrijednost i lojalnost. U tehničkom smislu, ovo bi značilo da se ova tri konstrukta mogu spojiti u jedan. Nažalost, takvo nešto nema velikog uporišta u teoriji i spajanjem ova tri konstrukta bi se radikalno promijenio pretpostavljeni model. Zbog toga, u fokusu daljnje analize je originalno specificirani model.

Također, vrijedi napomenuti da je provjeri valjanosti pristupljeno u dva koraka. U prvom koraku analizirana je valjanost ljestvica kojima se mjeri konstrukt percipirana kvaliteta usluge i konstrukti koji izravno djeluju na njega. U narednom koraku analizirani su konstrukti percipirana kvaliteta odnosa, percipirana vrijednost i lojalnost, koji čine drugu polovicu modela. U praksi nije rijedak slučaj da se konstrukti unutar kompleksnog modela razdvoje na nekoliko manjih logičkih cjelina za koje se kreiraju zasebni mjerni modeli.

#### 7.2.1.1. Priprema i analiza podataka

Priprema podataka se sastojala od nekoliko koraka. Prvo, urađena je provjera ispravnosti unesenih podataka. Tijekom ove faze urađeno je kodiranje upitnika tako što su sve varijable iz upitnika prevedene u niz brojeva koji se zapisuju u bazu podataka koja se kasnije analizira. Također je urađena logička analiza odgovora kako bi se utvrdilo postoje li nelogični odgovori koji bi eventualno mogli narušiti konzistentnost odgovora danog ispitanika i nalaze li se svi odgovori unutar odgovarajućih raspona.

Drugi korak koji se radi u tijeku pripreme podataka je analiza nedostajućih podataka (missing data analysis). Nisu se ispostavili nedostajući podaci niti po jednoj varijabli.

Treći korak se odnosi na identifikaciju ekstremnih vrijednosti (outliers) unutar podataka. U slučajevima kada su sve varijable mjerene na petostupanjskim i sedmostupanjskim Likertovim ljestvicama detekcija outliera se ne radi. Jednostavno, raspon ljestvice je previše malen da bi nešto predstavljalo ekstremnu vrijednost.

U okviru četvrtog koraka urađena je provjera normalnosti distribucije varijabli indikatora. Provjera univarijantne distribucije manifestnih varijabli urađena je izračunavanjem indeksa simetričnosti (skewness) i indeksa zaobljenosti (kurtosis) za date varijable. Vrijednosti ovih indeksa su predstavljene u Prilogu br. 1. Normalna distribucija bi trebala imati oba indeksa što bliža vrijednosti 0. Međutim, kao što se može uočiti iz tabele u prilogu, gotovo sve varijable imaju indeks simetričnosti znatno ispod nule što upućuje na to da su njihove distribucije zakrivljene na desnu stranu. Drugim riječima, ispitanici su uglavnom iznosili pozitivna slaganja sa stavovima predstavljenim na ponuđenim ljestvicama. Ovakav zaključak je potvrđen i vizualnom inspekcijom dijagrama stupaca za svaku varijablu.

Budući da pretpostavka o normalnosti distribucije nije ispunjena, korištenje standardne ML (maximum likelihood) estimacije u okviru SEM-a moglo bi dovesti do povećanja greški prvog tipa (Type I error), tj. do podcjenjivanja standardnih greški vezanih za izračunate parametre modela. Manje standardne greške znače da ćemo često odbaciti nultu hipotezu kojom se testira je li parametar u populaciji jednaki nuli, u slučaju kada je hipoteza točna. Također, hi kvadrat vrijednost za model ($\chi$2gof) u ovakvim situacijama ima tendenciju rasta što može imati za posljedicu odbacivanje modela koji dobro reprezentira podatke (Kline 2005).

S obzirom na izloženo, za estimaciju je korištena MLM (maximum likelihood mean adjusted) metoda estimacije parametara koja ne zahtijeva multivarijantnu normalnost. U slučaju narušavanja pretpostavke o normalnosti MLM metoda daje dobru procjenu standardnih greški i $\chi$2gof vrijednosti.

#### 7.2.1.2. Provjera pouzdanosti i valjanosti ljestvica za mjerenje percipirane kvalitete usluge

Pouzdanost mjernih ljestvica analizirana je primjenom Cronbach alpfa koeficijenta (poželjno je da ovaj koeficijent bude najmanje 0.7, s tim da vrijednosti iznad 0.8 ukazuju na dobru pouzdanost). Također, primijenjeni su i pokazatelji „alpha-if-deleted“ i „item-to-total“ korelacijski koeficijenti s ciljem identificiranja eventualnih tvrdnji koje utječu na smanjivanje vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta, kao i onih koje imaju slabu korelaciju sa ukupnom vrijednošću pripadajuće mjerne ljestvice (vrijednosti manje od 0.3 se generalno smatraju problematičnima). Dobiveni rezultati su sumirani i predstavljeni u Tablici 15.

Tablica br. 15. Rezultati analize pouzdanosti

| Konstrukt | Cronbach alpha (predtest N=69) | Cronbach alpha (N=861) |
|---|---|---|
| Merchadising /merch1-5/ | 0.863 | 0.812 |
| Emocionalna vrijednost /emovr1-4/ | 0.908 | 0.839 |
| Ekonomska vrijednost /ekovr1-4/ | 0.861 | 0.832 |
| Zadovoljstvo /zadov1-3/ | 0.898 | 0.776 |
| Povjerenje /povje1-3/ | 0.908 | 0.807 |
| Lojalnost /lojal1-4/ | 0.909 | 0.816 |
| Fizičko okruženje /fizok1-5/ | 0.830 | 0.845 |
| Prateće usluge i pogodnosti /prusl1-5/ | 0.519 | 0.584 (0.684*) (0.728**) |
| Odnos sa zaposlenicima /zaposl1-4/ | 0.770 | 0.842 |
| Ukupna kvaliteta usluge /pku1-4/ | 0.864 | 0.829 |

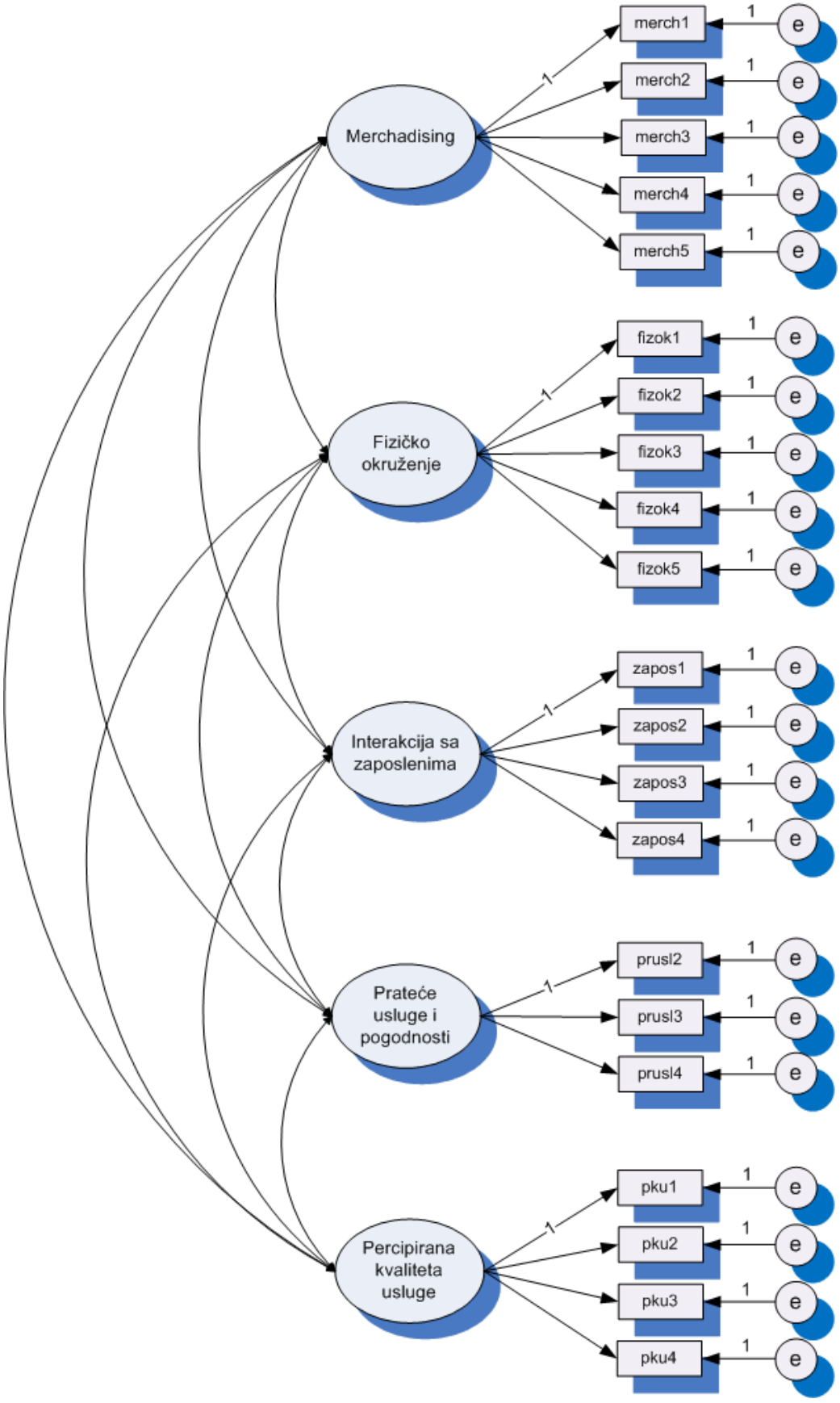
* Nakon što isključimo prusl5: „Ova prodavaonica omogućuje pogodnosti putem vlastite kartice (skupljanje bodova, popusti i sl.).“
** Nakon što isključimo prusl5 i prusl1: „U ovoj prodavaonici vrijeme čekanja na realizaciju usluge nastoji se svesti na minimum.“

Sama analiza valjanosti urađena je kreiranjem mjernog modela. Teorijska postavka mjernog modela prikazana je na Slici br. 19. Kako što je ranije izneseno, s obzirom da je distribucija opserviranih varijabli nesimetrična korištena je „mean adjusted maximum likelihood“ (MLM) metoda estimacije. Odabir ove metode uvjetovan je i činjenicom da nije bilo nedostajućih odgovora pa MLM predstavlja sasvim zadovoljavajući izbor.

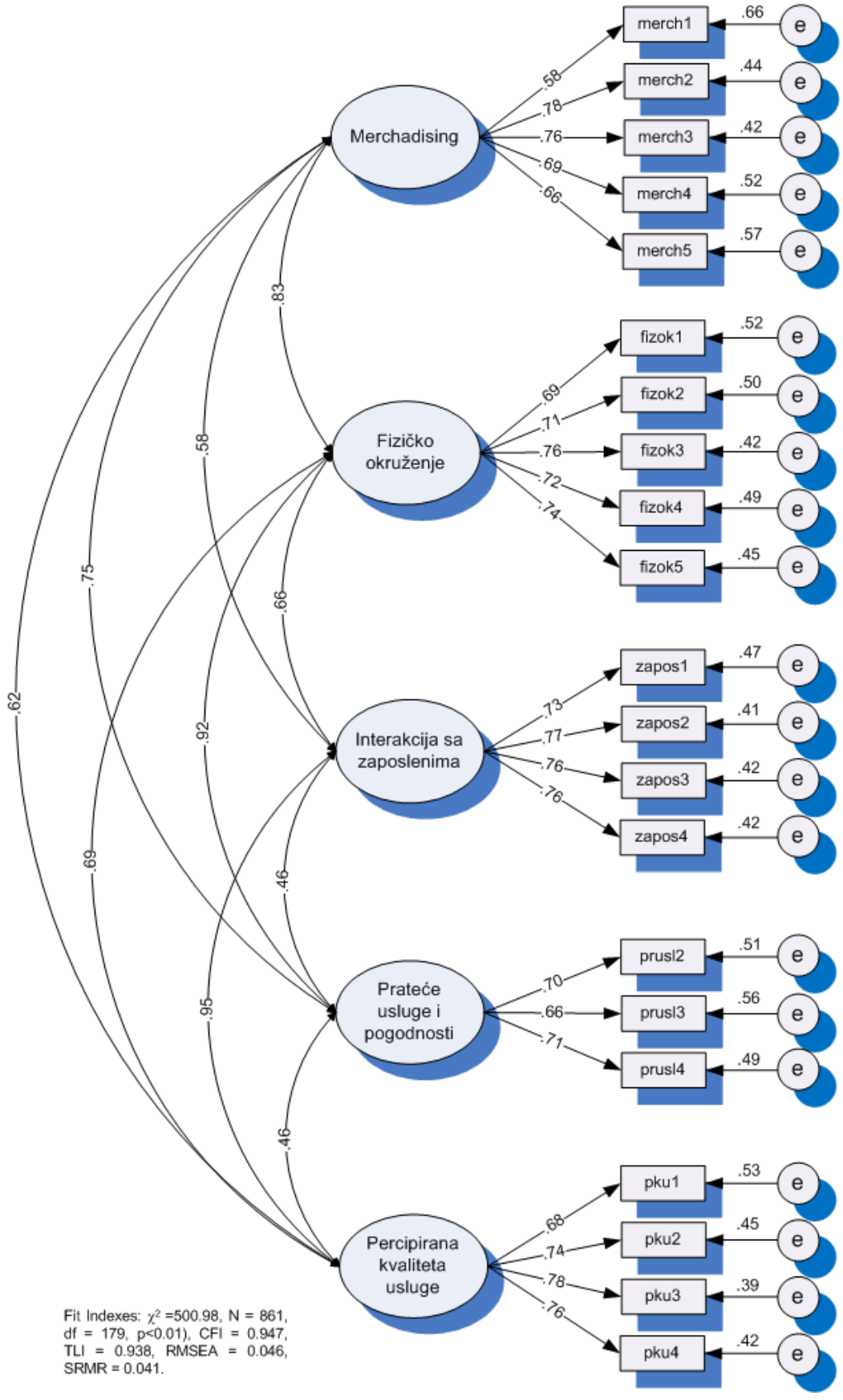
Mjerni model je pokazao dobru reprezentativnost. Iako je $\chi 2$gof za CFA signifikantan ($\chi 2$ =500.98, N = 861, df = 179, $p<0.01$), svi ostali indikatori upućuju na reprezentativan (well-fitting) model: CFI = 0.947, TLI = 0.938, RMSEA = 0.046, SRMR = 0.041.

Estimirani standardizirani parametri su predstavljeni na Slici br. 20, dok se nestandardizirani koeficijenti nalaze u Tablici br. 16.

Slika br. 19. Početni mjerni model za percipiranu kvalitetu usluge



Slika br. 20. Estimirani početni mjerni model za PKU (Model 1)



Tablica br. 16. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za PKU (Model 1)

| Opservirana varijabla | Latentni konstrukt | β | B | SE | p |
|---|---|---|---|---|---|
| merch1 – Širok asortiman | MERCH (Merchadising) | 0.580 | 1.000 | | |
| merch2 – Različita kvaliteta | MERCH | 0.747 | 1.279 | 0.109 | 0.000 |
| merch3 – Različite marke | MERCH | 0.764 | 1.312 | 0.114 | 0.000 |
| merch4 – Dovoljno zaliha | MERCH | 0.693 | 1.271 | 0.111 | 0.000 |
| merch5 – Širok raspon cijena | MERCH | 0.658 | 1.181 | 0.103 | 0.000 |
| fizok1 – Dobra atmosfera | FIZOK (Fizičko okruženje) | 0.693 | 1.000 | | |
| fizok2 – Moderno uređenje | FIZOK | 0.709 | 1.190 | 0.064 | 0.000 |
| fizok3 – Čiste površine | FIZOK | 0.763 | 1.117 | 0.072 | 0.000 |
| fizok4– Raspored odjela | FIZOK | 0.716 | 1.127 | 0.059 | 0.000 |
| fizok5 – Lakoća kretanja | FIZOK | 0.739 | 1.033 | 0.058 | 0.000 |
| zapos1 – Uljudnost | ZAPOS (Zaposlenici) | 0.731 | 1.000 | | |
| zapos2 – Stručnost | ZAPOS | 0.768 | 1.074 | 0.053 | 0.000 |
| zapos3 – Zauzetost | ZAPOS | 0.764 | 1.124 | 0.057 | 0.000 |
| zapos4 – Povjerenje | ZAPOS | 0.763 | 1.077 | 0.055 | 0.000 |
| prusl2 – Parking | PRUSL (Prateće usluge) | 0.702 | 1.000 | | |
| prusl3 – Radno vrijeme | PRUSL | 0.666 | 0.737 | 0.048 | 0.000 |
| prusl4 – Načini plaćanja | PRUSL | 0.714 | 0.769 | 0.069 | 0.000 |
| pku1 – Izvrsna usluga | PKU(Percipiranakvalitetausluge) | 0.683 | 1.000 | | |
| pku2 – Visoka kvaliteta usluge | PKU | 0.739 | 1.159 | 0.067 | 0.000 |
| pku3 – Visok standard usluge | PKU | 0.779 | 1.235 | 0.068 | 0.000 |
| pku4 – Superiorna usluga | PKU | 0.760 | 1.218 | 0.073 | 0.000 |

Bilješka: β - standardizirani koeficijenti, B – nestandardizirani koeficijenti, SE – standardna greška, Two-tailed p- value.

Pouzdanost unutar mjernog modela procijenjena je izračunavanjem kompozitne pouzdanosti (CR). Ona mjeri internu konzistentnost varijabli koje opisuju latentni konstrukt i trebala bi biti 0.7 ili veća (Hair et al., 2006). Rezultati su prikazani u Tablici br. 17. Vrijednosti kompozitne pouzdanosti za promatrane konstrukte kreću se u rasponu od 0.736 do 0.847.

Konvergentna valjanost procjenjena je na osnovu standardiziranih učitavanja faktora, ekstrahirane varijance i procjene pouzdanosti. Već ranije je ustanovljena zadovoljavajuća pouzdanost, a i sva standardizirana učitavanja faktora za model su veća od 0.5 (za šest varijabli), odnosno od 0.7 (za petnaest varijabli), što ukazuje na konvergentnu valjanost. Treći način utvrđivanja konvergentne valjanosti je izračunavanje postotka izvedene varijance (Variance Extracted – VE). Ovaj postotak bi trebao biti 50% ili veći (Hair et al., 2006), a u

našem slučaju za promatrane konstrukte iznosi: Merch (48%), Fizok (52%), Zapos (57%), Prusl (48%) i Pku (55%).

Diskriminantna valjanost je procijenjena na osnovu usporedbe korelacija između konstrukata i kvadratnog korijena prosjeka izvedene varijance svakog konstrukta (AVE). Da bi se osigurao dokaz za diskriminantnu valjanost korijen izvedene varijance konstrukta bi trebao biti veći od korelacije tog i ostalih konstrukata u mjernom modelu (Fornel & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). Ove vrijednosti su predstavljene u Tablici br. 17.

Tablica br. 17. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijanse (PKU Model 2)

| Opis | Kompozitna pouzdanost | MERCH | FIZOK | ZAPOS | PRUSL | PKU |
|---|---|---|---|---|---|---|
| MERCH | 0.820 | 0.692[a] | | | | |
| FIZOK | 0.847 | 0.834 | 0.724 | | | |
| ZAPOS | 0.843 | 0.576 | 0.655 | 0.757 | | |
| PRUSL | 0.736 | 0.753 | 0.915 | 0.458 | 0.694 | |
| PKU | 0.829 | 0.619 | 0.689 | 0.948 | 0.459 | 0.741 |

Bilješka: [a]Figures on diagonal are square root of AVE (Average Variance Extracted)

Može se uočiti da diskriminantna valjanost nije demonstrirana između konstrukata: a) Merch i Fizok, b) Merch i Prusl, c) Fizok i Prusl i d) Zapos i Pku.

Modifikacijski pokazatelji su predstavljeni unutar Tablice br. 18. Ovi pokazatelji sugeriraju veze koje nisu modelirane u trenutnom modelu, a čijim dodavanjem bi se popravila ukupna reprezentativnost modela. Prvenstveno su navedene one veze kojima se ukupni ($\chi$2gof) smanjuje za vrijednost od 10 ili više. Istraživač striktno mora paziti da sve naknadno urađene modifikacije sugerirane od samog softvera moraju imati smisla i biti teoretski opravdane.

Tablica br. 18. Modifikacijski indeksi za PKU (Model 1)

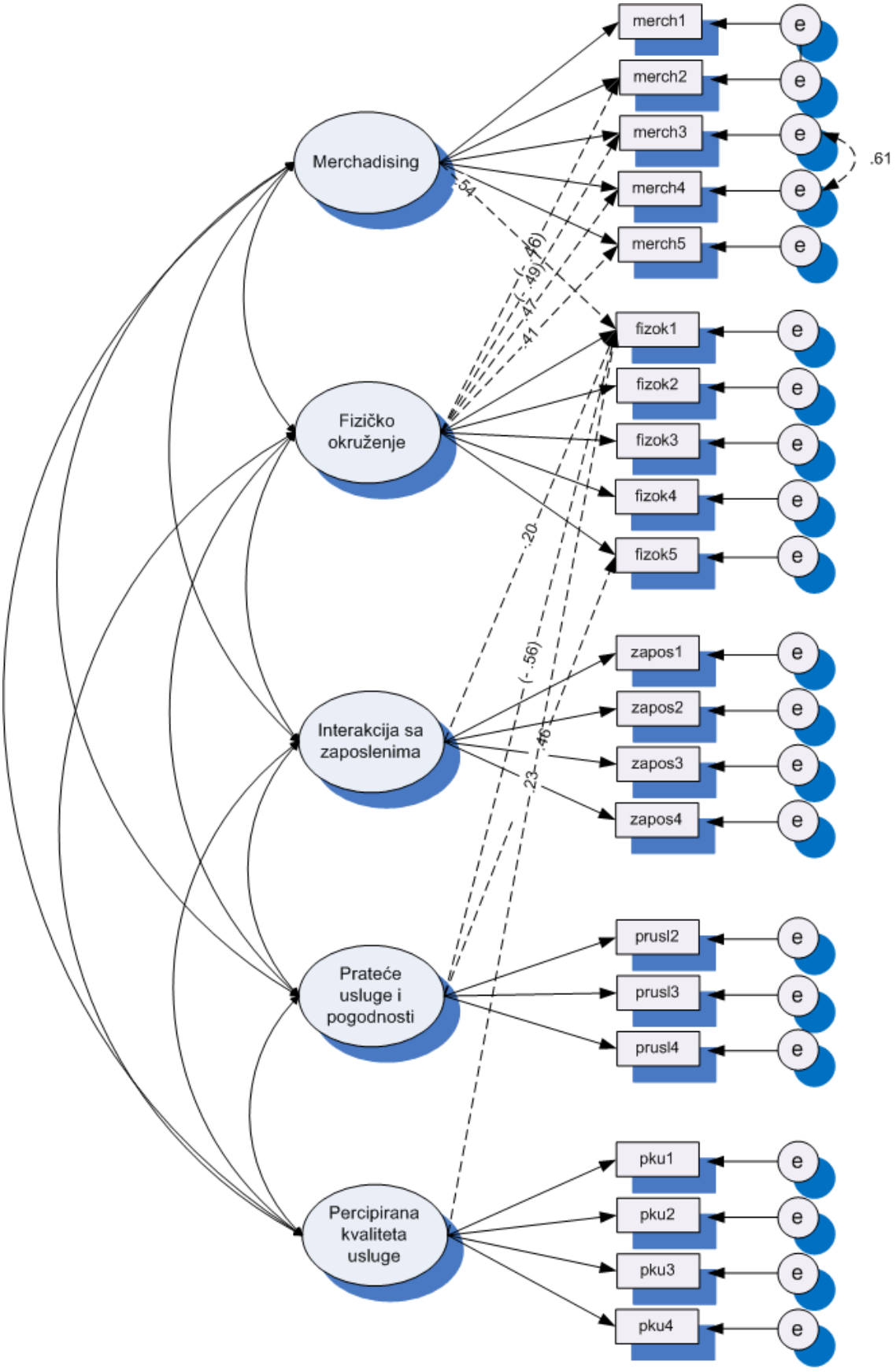
| Minimum M.I. value for printing the modification index 10.000 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | M.I. | E.P.C. | Std E.P.C. | StdYX E.P.C. |
| BY Statements | | | | | |
| MERCH | BY FIZOK1 | 41.517 | 0.992 | 0.549 | 0.544 |
| FIZOK | BY MERCH2 | 27.350 | -0.629 | -0.440 | -0.464 |
| FIZOK | BY MERCH3 | 29.968 | -0.662 | -0.463 | -0.487 |
| FIZOK | BY MERCH4 | 28.088 | 0.683 | 0.478 | 0.470 |
| FIZOK | BY MERCH5 | 21.263 | 0.586 | 0.410 | 0.412 |
| ZAPOS | BY MERCH3 | 12.366 | -0.275 | -0.152 | -0.160 |

| Minimum M.I. value for printing the modification index 10.000 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | M.I. | E.P.C. | Std E.P.C. | StdYX E.P.C. |
| BY Statements | | | | | |
| ZAPOS | BY MERCH5 | 12.715 | 0.308 | 0.170 | 0.171 |
| ZAPOS | BY FIZOK1 | 15.491 | 0.359 | 0.198 | 0.196 |
| PRUSL | BY MERCH2 | 14.469 | -0.311 | -0.253 | -0.267 |
| PRUSL | BY MERCH4 | 13.157 | 0.322 | 0.263 | 0.259 |
| PRUSL | BY FIZOK1 | 20.993 | -0.695 | -0.567 | -0.561 |
| PRUSL | BY FIZOK5 | 15.306 | 0.555 | 0.452 | 0.462 |
| PKU | BY MERCH3 | 14.190 | -0.371 | -0.170 | -0.179 |
| PKU | BY MERCH5 | 11.027 | 0.361 | 0.165 | 0.167 |
| PKU | BY FIZOK1 | 19.123 | 0.499 | 0.228 | 0.226 |
| WITH Statements | | | | | |
| MERCH3 | WITH MERCH2 | 108.145 | 0.237 | 0.237 | 0.613 |
| FIZOK1 | WITH MERCH5 | 26.501 | 0.129 | 0.129 | 0.236 |
| FIZOK3 | WITH FIZOK2 | 10.622 | 0.088 | 0.088 | 0.161 |
| FIZOK5 | WITH FIZOK4 | 27.778 | 0.130 | 0.130 | 0.256 |
| PRUSL2 | WITH FIZOK2 | 10.765 | 0.110 | 0.110 | 0.160 |
| PRUSL2 | WITH FIZOK3 | 13.052 | 0.100 | 0.100 | 0.182 |
| PRUSL2 | WITH FIZOK4 | 13.853 | -0.116 | -0.116 | -0.182 |
| PRUSL3 | WITH FIZOK2 | 14.688 | -0.102 | -0.102 | -0.183 |
| PRUSL4 | WITH FIZOK2 | 10.626 | -0.082 | -0.082 | -0.160 |
| PRUSL4 | WITH FIZOK5 | 38.919 | 0.126 | 0.126 | 0.312 |
| PRUSL4 | WITH PRUSL2 | 17.876 | -0.133 | -0.133 | -0.262 |
| PKU2 | WITH ZAPOS3 | 15.117 | -0.049 | -0.049 | -0.190 |

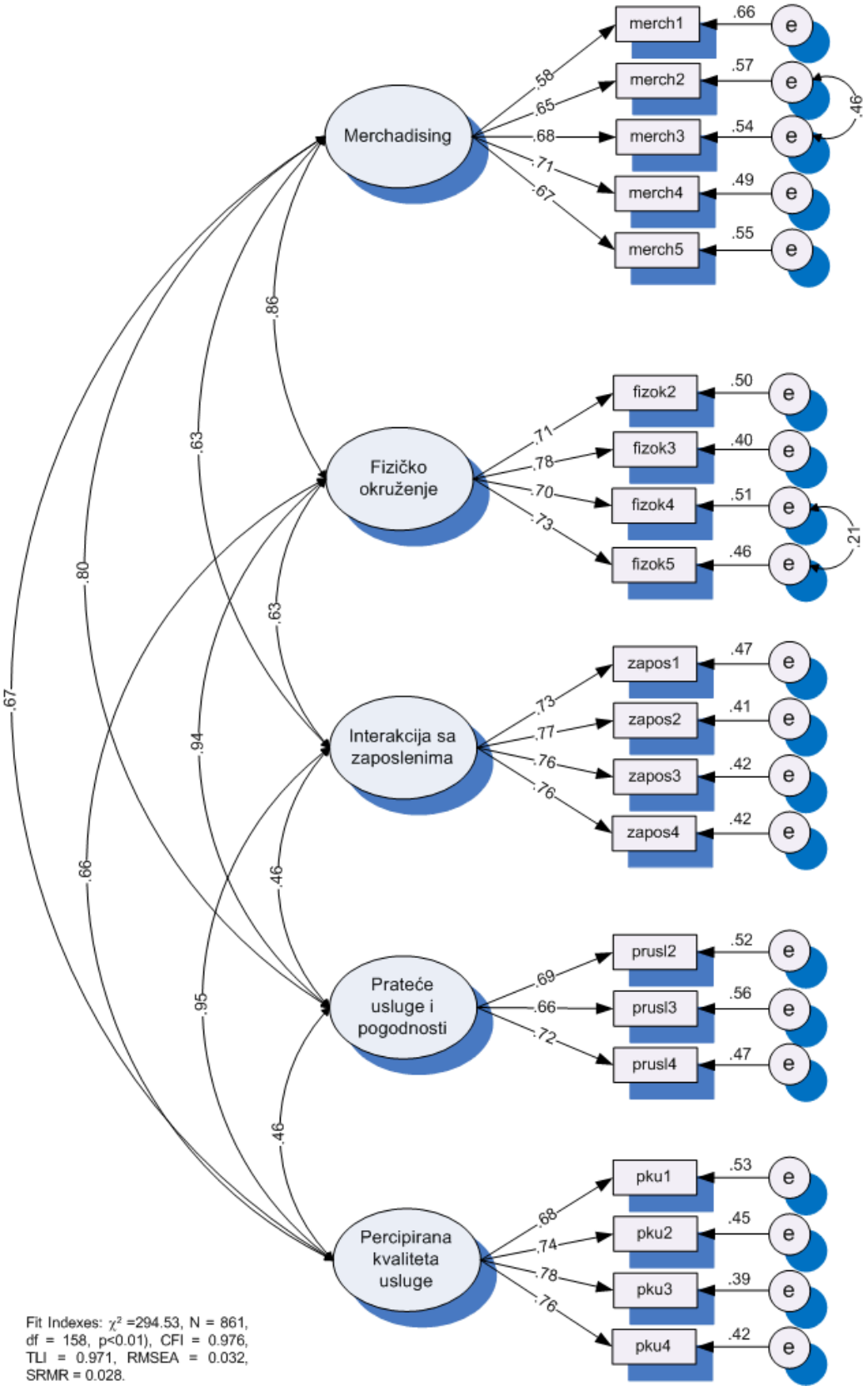
Neke od sugeriranih modifikacija koje bi znatnije popravile $\chi$2gof prikazane su na Slici br. 21. Teoretsko opravdanje postoji za: merch3 (različita kvaliteta) sa merch2 (različite marke) i fizok5 (lakoća kretanja) i fizok4 (raspored odjela) Također indikator fizok1 (atmosfera u prodavaonici) je problematičan jer može igrati ulogu indikatora za praktično svih pet konstrukata. Iz tog razloga, ovaj indikator će se izostaviti iz modela i daljnje analize.

Nakon što je izostavljen fizok1 i dopuštena korelacija između merch2 i merch3, te fizok 4 i fizok5, ponovno je estimiran model. Indeksi reprezentativnosti modela (fit indexes) su se poboljšali i iznose: $\chi 2 = 294.53$, $N = 861$, $df = 158$, $p<0.01$), $CFI = 0.976$, $TLI = 0.971$, $RMSEA = 0.032$, $SRMR = 0.028$. Estimirani standardizirani i nestandardizirani parametri su predstavljeni na Slici br. 22 i u Tablici br. 19.

Slika br. 21. Neke od predloženih modfikacija za PKU



Slika br. 22. Finalni model za percipiranu kvalitetu usluge (PKU Model 2)



Tablica br. 19. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za modificirani PKU (Model 2)

| Opservirana varijabla | Latentni konstrukt | β | B | SE | p |
|---|---|---|---|---|---|
| merch1 – Širok asortiman | MERCH (Merchadising) | 0.584 | 1.000 | | |
| merch2 – Različita kvaliteta | MERCH | 0.654 | 1.114 | 0.110 | 0.000 |
| merch3 – Različite marke | MERCH | 0.677 | 1.155 | 0.114 | 0.000 |
| merch4 – Dovoljno zaliha | MERCH | 0.711 | 1.295 | 0.114 | 0.000 |
| merch5 – Širok raspon cijena | MERCH | 0.671 | 1.196 | 0.108 | 0.000 |
| fizok2 – Moderno uređenje | FIZOK (Fizičko okruženje) | 0.707 | 1.000 | | |
| fizok3 – Čiste površine | FIZOK | 0.780 | 0.961 | 0.055 | 0.000 |
| fizok4– Raspored odjela | FIZOK | 0.699 | 0.927 | 0.048 | 0.000 |
| fizok5 – Lakoća kretanja | FIZOK | 0.733 | 0.864 | 0.050 | 0.000 |
| zapos1 – Uljudnost | ZAPOS (Zaposlenici) | 0.731 | 1.000 | | |
| zapos2 – Stručnost | ZAPOS | 0.768 | 1.074 | 0.053 | 0.000 |
| zapos3 – Zauzetost | ZAPOS | 0.763 | 1.123 | 0.058 | 0.000 |
| zapos4 – Povjerenje | ZAPOS | 0.762 | 1.076 | 0.056 | 0.000 |
| prusl2 – Parking | PRUSL (Prateće usluge) | 0.699 | 1.000 | | |
| prusl3 – Radno vrijeme | PRUSL | 0.664 | 0.736 | 0.049 | 0.000 |
| prusl4 – Načini plaćanja | PRUSL | 0.718 | 0.776 | 0.071 | 0.000 |
| pku1 – Izvrsna usluga | PKU(Percipiranakvalitetausluge) | 0.683 | 1.000 | | |
| pku2 – Visoka kvaliteta usluge | PKU | 0.738 | 1.158 | 0.068 | 0.000 |
| pku3 – Visok standard usluge | PKU | 0.779 | 1.235 | 0.068 | 0.000 |
| pku4 – Superiorna usluga | PKU | 0.760 | 1.217 | 0.074 | 0.000 |

Bilješka: β - standardizirani koeficijenti, B – nestandardizirani koeficijenti, SE – standardna greška, Two-tailed p- value.

Kompozitna pouzdanost, korelacije i prosjek izvedene varijance za ovaj model su prikazani u Tablici br. 20. Kao što se može vidjeti, ništa bitno se nije promijenilo u odnosu na ranije. Diskriminantna valjanost nije demonstrirana između konstrukata: a) Merch i Fizok, b) Merch i Prusl, c) Fizok i Prusl i d) Zapos i Pku.

Tablica br. 20. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijanse (PKU Model 2)

| Opis | Kompozitna pouzdanost | MERCH | FIZOK | ZAPOS | PRUSL | PKU |
|---|---|---|---|---|---|---|
| MERCH | 0.794 | 0.661 | | | | |
| FIZOK | 0.820 | 0.862 | 0.730 | | | |
| ZAPOS | 0.842 | 0.625 | 0.633 | 0.756 | | |
| PRUSL | 0.736 | 0.796 | 0.937 | 0.459 | 0.694 | |
| PKU | 0.829 | 0.671 | 0.667 | 0.948 | 0.459 | 0.741 |

Modifikacijski pokazatelji za PKU Model 2 su predstavljeni unutar Tablice br. 21.

Tablica br. 21. Modifikacijski indeksi za PKU (Model 2)

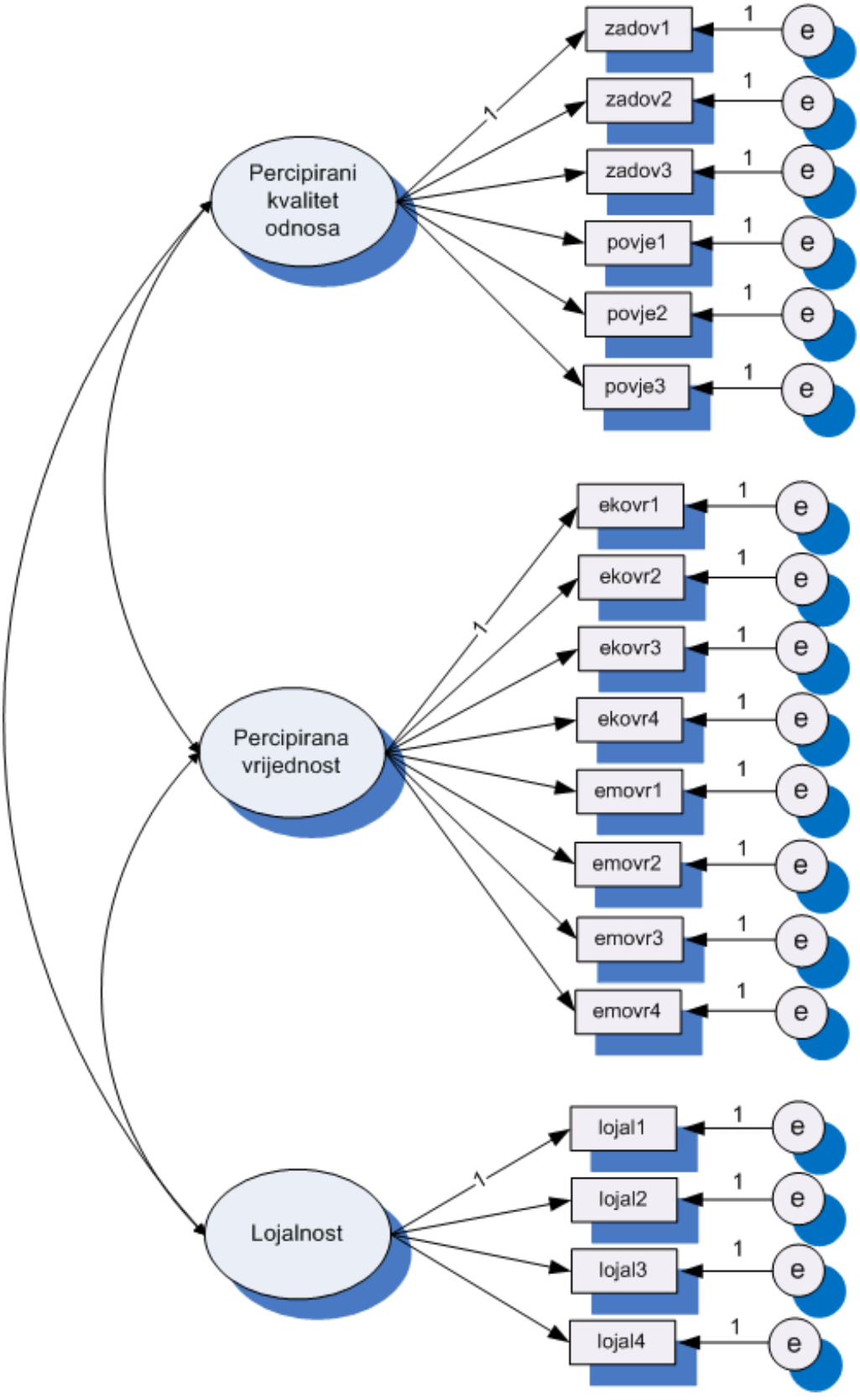
| Minimum M.I. value for printing the modification index 10.000 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | M.I. | E.P.C. | Std E.P.C. | StdYX E.P.C. |
| WITH Statements | | | | | |
| FIZOK3 | WITH FIZOK2 | 10.166 | 0.089 | 0.089 | 0.164 |
| FIZOK4 | WITH FIZOK3 | 11.089 | -0.086 | -0.086 | -0.175 |
| FIZOK5 | WITH FIZOK4 | 20.782 | 0.114 | 0.114 | 0.234 |
| PRUSL2 | WITH FIZOK2 | 12.552 | 0.120 | 0.120 | 0.172 |
| PRUSL2 | WITH FIZOK3 | 14.270 | 0.105 | 0.105 | 0.193 |
| PRUSL2 | WITH FIZOK4 | 15.336 | -0.122 | -0.122 | -0.193 |
| PRUSL3 | WITH FIZOK2 | 14.502 | -0.102 | -0.102 | -0.182 |
| PRUSL4 | WITH FIZOK2 | 14.159 | -0.094 | -0.094 | -0.188 |
| PRUSL4 | WITH FIZOK5 | 32.705 | 0.114 | 0.114 | 0.296 |
| PRUSL4 | WITH PRUSL2 | 18.753 | -0.135 | -0.135 | -0.267 |
| PKU2 | WITH ZAPOS3 | 15.159 | -0.049 | -0.049 | -0.193 |

Nakon što je izostavljen fizok1 uočavamo da nije sugerirana niti jedna direktna veza (BY). Ostale su samo modifikacije kojima se sugeriraju korelacijske veze (WITH). S obzirom da ove veze ne bi značajnije popravile mjerni model i da većina ionako nema nikakvo teorijsko uporište, ovdje završavamo proces estimacije PKU mjernog modela.

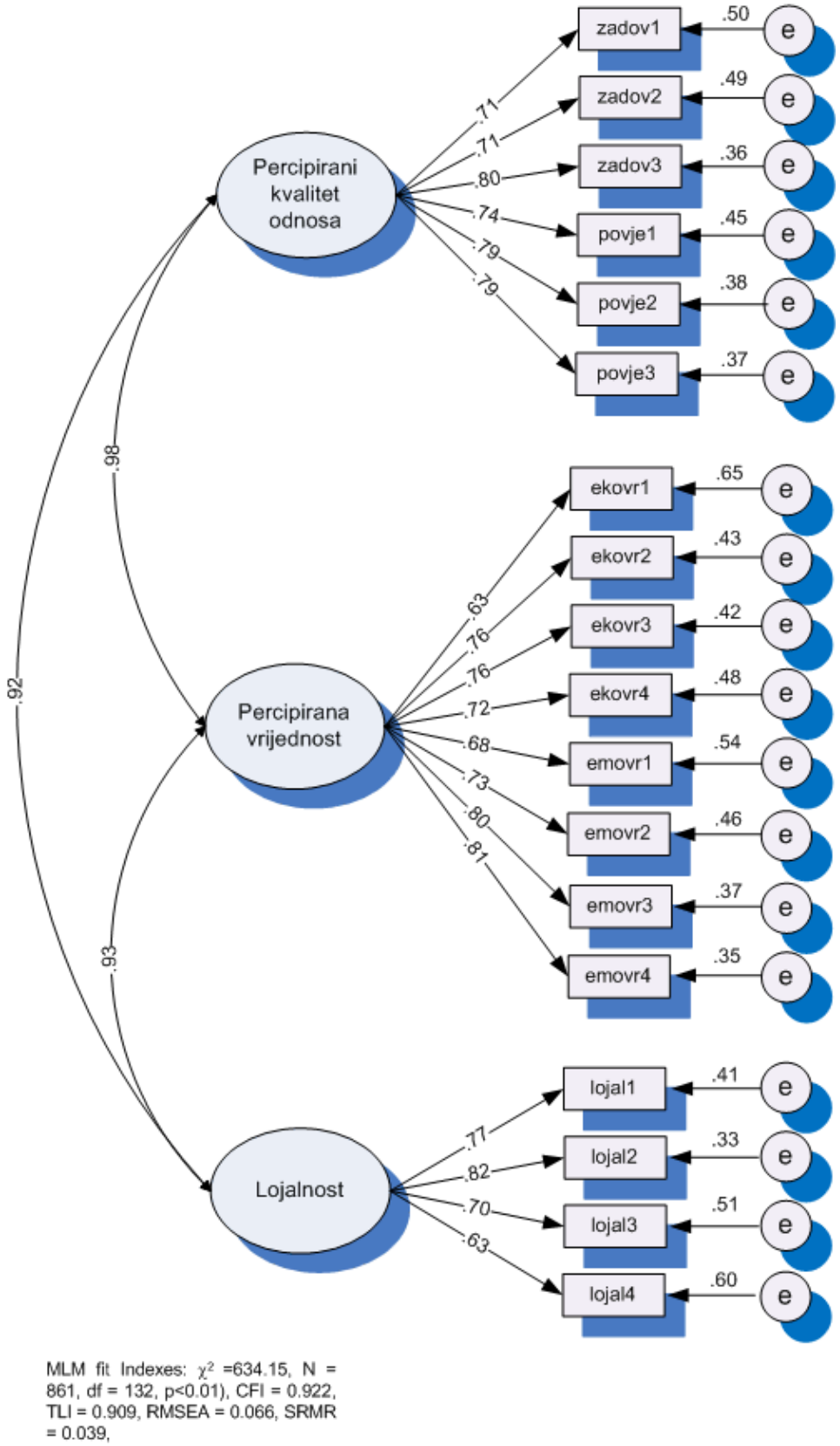
#### 7.2.1.3. Provjera pouzdanosti i valjanosti ljestvica za mjerenje percipirane kvalitete odnosa s kupcima, percipirane vrijednosti i lojalnosti

Hipotetizirani mjerni model za konstrukte percipirana kvaliteta odnosa, percipirana vrijednosti i lojalnost prikazan je na Slici br. 23. Estimirani mjerni model je pokazao dobru reprezentativnost. Ponovo je $\chi$2gof za CFA signifikantan ($\chi$2 =634.15, N = 861, df = 132, p<0.01), ali zato svi ostali indikatori upućuju na reprezentativan model: CFI = 0.922, TLI = 0.909, RMSEA = 0.066, SRMR = 0.039. Estimirani standardizirani i nestandardizirani parametri su predstavljeni na Slici br. 24 i u Tablici br. 22.

Slika br. 23. Mjerni model za percipiranu kvalitetu odnosa (PERKO), percipiranu vrijednost (PERVR) i lojalnost (LOJAL)



Slika br. 24. Estimirani početni mjerni model za percipiranu kvalitetu odnosa (PERKO), percipiranu vrijednost (PERVR) i lojalnost (LOJAL)



Tablica br. 22. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za PERKO, PERVR i LOJAL (Model 1)

| Opservirana varijabla | Latentni konstrukt | β | B | SE | p |
|---|---|---|---|---|---|
| zadov1 – kvaliteta odnosa | PERKO (Percipirana kvaliteta odnosa) | 0.710 | 1.000 | | |
| zadov2 – trud prema kupcu | PERKO | 0.714 | 1.105 | 0.057 | 0.000 |
| zadov3 – zadovoljstvo odnosom | PERKO | 0.798 | 1.066 | 0.053 | 0.000 |
| povje1 – osjećaj povjerenja | PERKO | 0.744 | 1.119 | 0.060 | 0.000 |
| povje2 – povjerenje | PERKO | 0.785 | 1.076 | 0.054 | 0.000 |
| povje3 – dojam pouzdanosti | PERKO | 0.791 | 1.084 | 0.057 | 0.000 |
| ekovr1 – razumne cijene | PERVR (Percipirana vrijednost) | 0.629 | 1.000 | | |
| ekovr2 – vrijednost za novac | PERVR | 0.755 | 1.120 | 0.068 | 0.000 |
| ekovr3 – dobra ponuda | PERVR | 0.759 | 1.047 | 0.068 | 0.000 |
| ekovr4 – ekonomična kupovina | PERVR | 0.721 | 1.100 | 0.063 | 0.000 |
| emovr1 – uživanje u kupovini | PERVR | 0.681 | 0.996 | 0.061 | 0.000 |
| emovr2 – opuštena kupovina | PERVR | 0.732 | 1.046 | 0.069 | 0.000 |
| emovr3 – dobar osjećaj | PERVR | 0.795 | 1.112 | 0.073 | 0.000 |
| emovr4 – užitak pri kupovini | PERVR | 0.805 | 1.191 | 0.069 | 0.000 |
| lojal1 – pozitivni word of mouth | LOJAL (Lojalnost) | 0.771 | 1.000 | | |
| lojal2 – preporučuje prodavaonicu | LOJAL | 0.821 | 1.070 | 0.050 | 0.000 |
| lojal3 – potiče druge da kupuju | LOJAL | 0.697 | 1.028 | 0.052 | 0.000 |
| lojal4 – prvi izbor pri kupovini | LOJAL | 0.633 | 0.707 | 0.055 | 0.000 |

Bilješka: β - standardizirani koeficijenti, B – nestandardizirani koeficijenti, SE – standardna greška, Two-tailed p- value.

Kompozitna pouzdanost, korelacije i prosjek izvedene varijance za ovaj model su prikazani u Tablici br. 23. Diskriminantna valjanost gotovo uopće nije demonstrirana između navedenih konstrukata.

Tablica br. 23. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijanse za PERKO, PERVR i LOJAL (Model 1)

| | Kompozitna pouzdanost | PERKO | PERVR | LOJAL |
|---|---|---|---|---|
| PERKO | 0.890 | 0.758a | | |
| PERVR | 0.904 | 0.980 | 0.737 | |
| LOJAL | 0.822 | 0.923 | 0.934 | 0.734 |

Bilješka: [a]Figures on diagonal are square root of AVE (Average Variance Extracted)

Može se uočiti da diskriminantna valjanost uopće nije demonstrirana između konstrukata.

Tablica br. 24. Modifikacijski indeksi za PKU Model 1

| Minimum M.I. value for printing the modification index 10.000 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | M.I. | E.P.C. | Std E.P.C. | StdYX E.P.C. |
| BY Statements | | | | | |
| PERKO | BY EKOVR4 | 17.524 | -2.673 | -1.958 | -1.764 |
| PERKO | BY LOJAL4 | 14.049 | 0.880 | 0.645 | 0.644 |
| PERVR | BY LOJAL4 | 16.586 | 1.064 | 0.775 | 0.774 |
| WITH Statements | | | | | |
| POVJE1 | WITH ZADOV1 | 47.172 | 0.173 | 0.173 | 0.323 |
| POVJE1 | WITH ZADOV3 | 17.534 | -0.089 | -0.089 | -0.205 |
| POVJE3 | WITH ZADOV3 | 35.058 | 0.108 | 0.108 | 0.297 |
| EKOVR1 | WITH ZADOV1 | 25.850 | 0.151 | 0.151 | 0.231 |
| EKOVR1 | WITH ZADOV3 | 10.117 | -0.079 | -0.079 | -0.148 |
| EKOVR3 | WITH ZADOV3 | 32.349 | 0.105 | 0.105 | 0.273 |
| EKOVR4 | WITH POVJE2 | 15.710 | -0.089 | -0.089 | -0.187 |
| EKOVR4 | WITH EKOVR1 | 20.280 | 0.142 | 0.142 | 0.205 |
| EKOVR4 | WITH EKOVR3 | 11.141 | 0.079 | 0.079 | 0.156 |
| EMOVR1 | WITH POVJE1 | 19.326 | 0.116 | 0.116 | 0.203 |
| EMOVR1 | WITH EKOVR1 | 31.815 | 0.179 | 0.179 | 0.255 |
| EMOVR1 | WITH EKOVR3 | 15.693 | -0.094 | -0.094 | -0.184 |
| EMOVR2 | WITH POVJE2 | 12.807 | 0.075 | 0.075 | 0.169 |
| EMOVR3 | WITH ZADOV3 | 17.808 | 0.075 | 0.075 | 0.205 |
| EMOVR3 | WITH EKOVR1 | 11.780 | -0.089 | -0.089 | -0.160 |
| EMOVR3 | WITH EKOVR3 | 13.300 | 0.071 | 0.071 | 0.175 |
| EMOVR4 | WITH EKOVR4 | 16.341 | 0.095 | 0.095 | 0.193 |
| LOJAL1 | WITH ZADOV1 | 12.799 | 0.093 | 0.093 | 0.173 |
| LOJAL1 | WITH ZADOV3 | 11.726 | -0.074 | -0.074 | -0.170 |
| LOJAL1 | WITH POVJE1 | 22.574 | 0.126 | 0.126 | 0.231 |
| LOJAL1 | WITH EKOVR3 | 10.781 | -0.077 | -0.077 | -0.160 |
| LOJAL1 | WITH EMOVR1 | 13.954 | 0.103 | 0.103 | 0.179 |
| LOJAL2 | WITH POVJE2 | 12.433 | 0.075 | 0.075 | 0.181 |
| LOJAL4 | WITH EKOVR4 | 20.579 | 0.125 | 0.125 | 0.209 |

Od svih predloženih modifikacija jedini smisao imaju modifikacije povje1 (osjećaj povjerenja) sa zadov1 (kvaliteta odnosa), povje3 (dojam pouzdanosti) sa zadov3 (zadovoljstvo odnosom) i ekovr4 (užitak pri kupovini) sa ekovr1 (uživanje u kupovini).

Ponovno je procijenjen model u koji su inkorporirane ove promjene. Novi model je pokazao zadovoljavajuću reprezentativnost: $\chi 2 = 532.47$, N = 861, df = 129, $p<0.01$), CFI = 0.937, TLI = 0.925, RMSEA = 0.060, SRMR = 0.037. Estimirani standardizirani i nestandardizirani parametri su predstavljeni u Tablici br.25.

Tablica br. 25. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za PERKO, PERVR i LOJAL (Model 2)

| Opservirana varijabla | Latentni konstrukt | β | B | SE | p |
|---|---|---|---|---|---|
| zadov1 – kvaliteta odnosa | PERKO (Percipirana kvaliteta odnosa) | 0.688 | 1.000 | | |
| zadov2 – trud prema kupcu | PERKO | 0.713 | 1.139 | 0.061 | 0.000 |
| zadov3 – zadovoljstvo odnosom | PERKO | 0.786 | 1.083 | 0.057 | 0.000 |
| povje1 – osjećaj povjerenja | PERKO | 0.732 | 1.136 | 0.063 | 0.000 |
| povje2 – povjerenje | PERKO | 0.785 | 1.110 | 0.057 | 0.000 |
| povje3 – dojam pouzdanosti | PERKO | 0.774 | 1.094 | 0.060 | 0.000 |
| ekovr1 – razumne cijene | PERVR (Percipirana vrijednost) | 0.617 | 1.000 | | |
| ekovr2 – vrijednost za novac | PERVR | 0.756 | 1.143 | 0.071 | 0.000 |
| ekovr3 – dobra ponuda | PERVR | 0.756 | 1.064 | 0.071 | 0.000 |
| ekovr4 – ekonomična kupovina | PERVR | 0.712 | 1.107 | 0.065 | 0.000 |
| emovr1 – uživanje u kupovini | PERVR | 0.678 | 1.011 | 0.062 | 0.000 |
| emovr2 – opuštena kupovina | PERVR | 0.736 | 1.073 | 0.071 | 0.000 |
| emovr3 – dobar osjećaj | PERVR | 0.797 | 1.138 | 0.076 | 0.000 |
| emovr4 – užitak pri kupovini | PERVR | 0.804 | 1.214 | 0.072 | 0.000 |
| lojal1 – pozitivni word of mouth | LOJAL (Lojalnost) | 0.617 | 1.000 | | |
| lojal2 – preporučuje prodavaonicu | LOJAL | 0.769 | 1.076 | 0.050 | 0.000 |
| lojal3 – potiče druge da kupuju | LOJAL | 0.824 | 1.030 | 0.053 | 0.000 |
| lojal4 – prvi izbor pri kupovini | LOJAL | 0.697 | 0.707 | 0.055 | 0.000 |

Bilješka: β - standardizirani koeficijenti, B – nestandardizirani koeficijenti, SE – standardna greška, Two-tailed p- value.

Kompozitna pouzdanost, korelacije i prosjek izvedene varijance za modificirani model prikazani su u Tablicibr. 26.

Tablica br. 26. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijance za PERKO, PERVR i LOJAL (Model 2)

| | Kompozitna pouzdanost | PERKO | PERVR | LOJAL |
|---|---|---|---|---|
| PERKO | 0.883 | 0.747a | | |
| PERVR | 0.903 | .999 | 0.734 | |
| LOJAL | 0.822 | .977 | .977 | 0.734 |

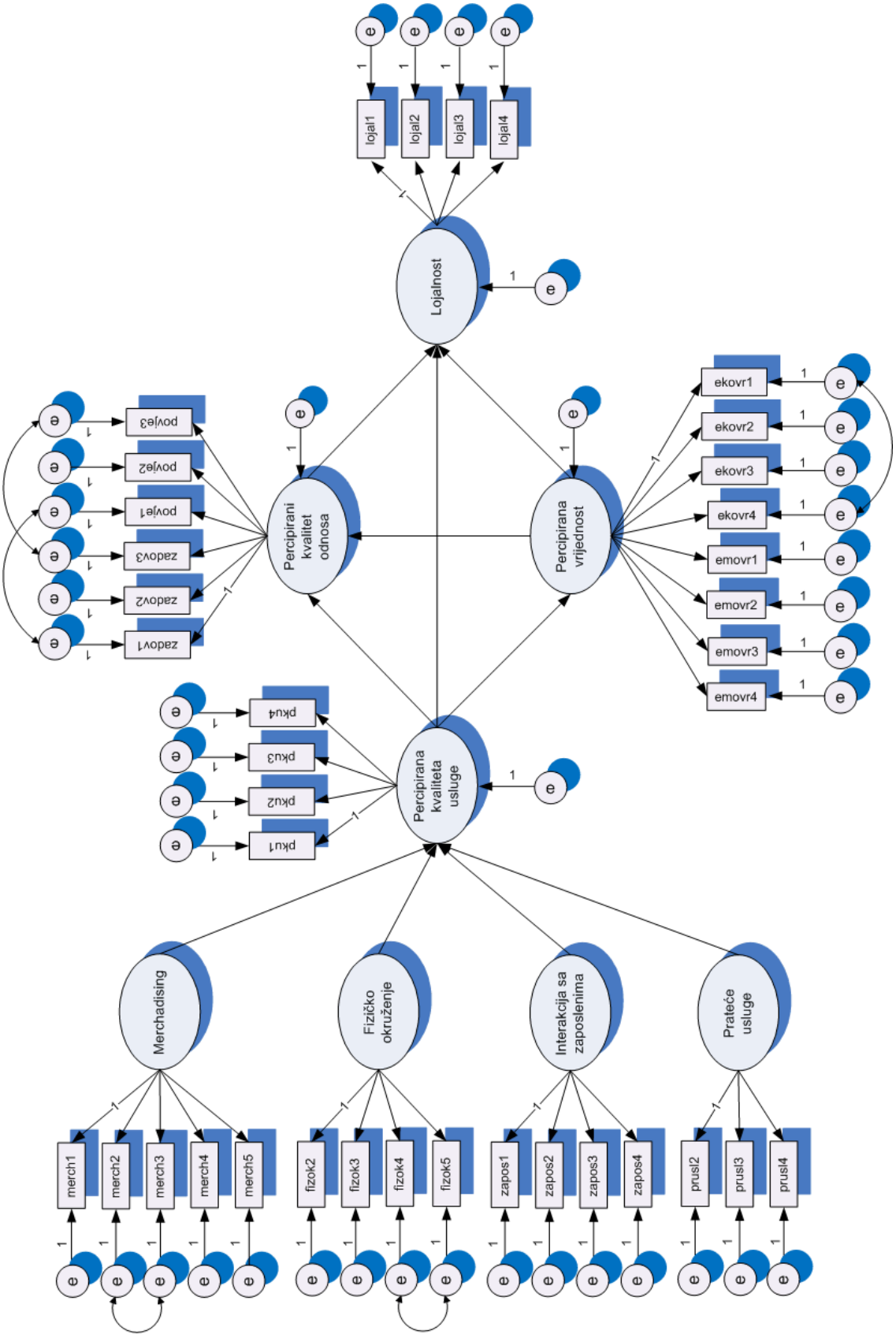
Bilješka: [a]Figures on diagonal are square root of AVE (Average Variance Extracted)

### 7.2.1.4. Strukturni model

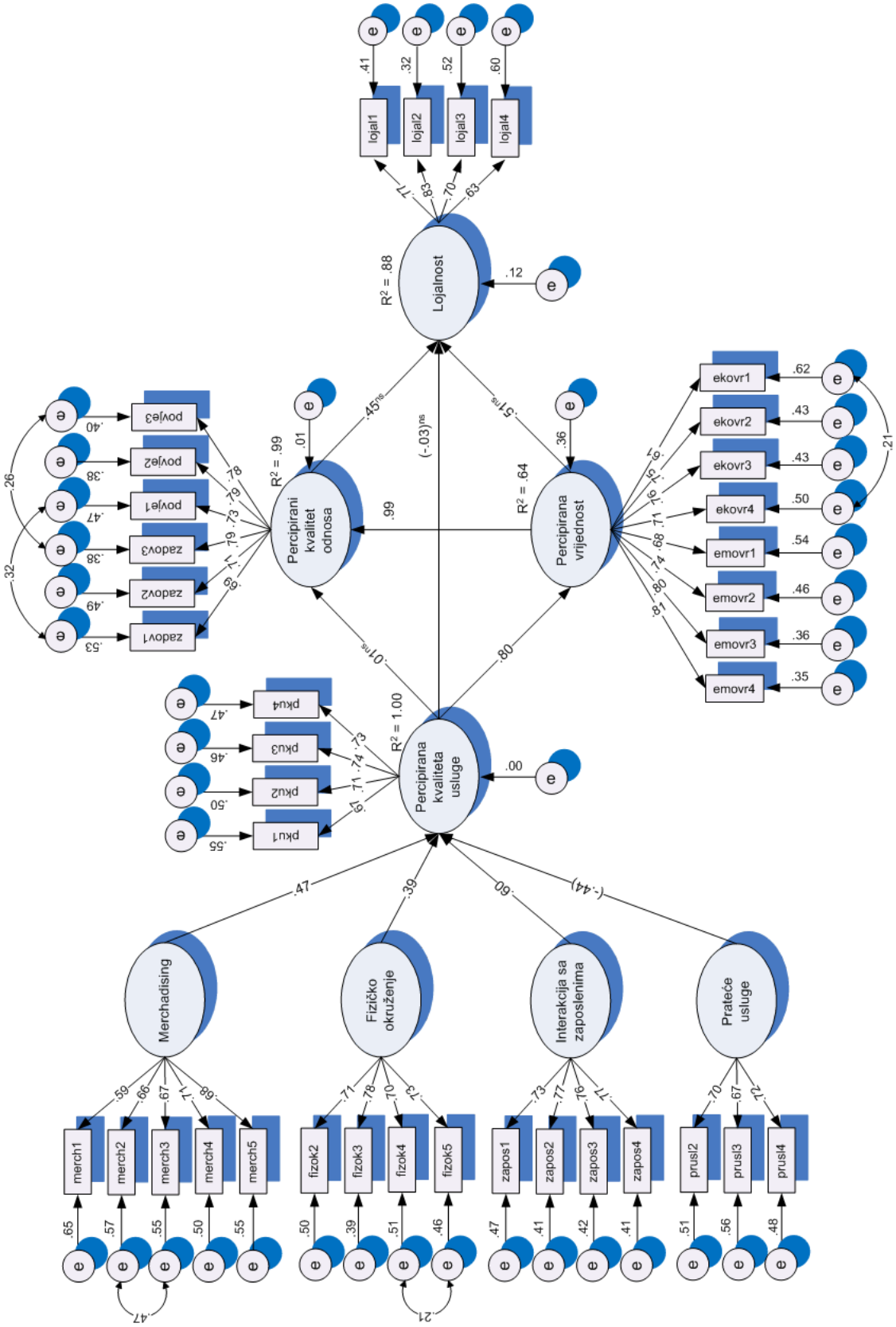
Strukturni model kojeg treba procijeniti prikazan je na Slici br. 25. Naime, matrica kovarijanci za latentne varijable (PSI) nije bila pozitivno definirana. Problem je uključivao latentnu varijablu PKU za koju se javila negativna rezidualna varijanca (residual varicance = –.005, SE = .005). U slučajevima kada je negativna varijanca dovoljno mala preporuka je da se ona fiksira na nulu. U našem slučaju negativna varijanca za PKU je vrlo blizu nule pa smatramo opravdanim da je fiksiramo. Nakon što smo fiksirali rezidualnu varijancu na nultu vrijednost, ponovo smo estimirali hipotetizirani strukturalni model.

Estimacija modela ovaj put rezultirala je da strukturni model je pokazao zadovoljavajuću reprezentativnost: $\chi 2 = 1960.24$, N = 861, df = 129, $p<0.01$), CFI = 0.907, TLI = 0.899, RMSEA = 0.049, SRMR = 0.073.

Slika br. 25. Pretpostavljeni strukturni model



Slika br. 26. Estimirani strukturni model



Estimirani standardizirani i nestandardizirani parametri su predstavljeni u Tablicibr. 27. Kompletan model sa standardiziranim koeficijentima prikazan je na Slici br. 26.

Tablica br. 27. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za strukturni model

| Egzogena varijabla | Endogena varijabla | β | B | SE | p |
|---|---|---|---|---|---|
| Izravni efekti: | | | | | |
| MERCH | PKU ($R^2$ =1.00) | 0.466 | 0.372 | 0.061 | 0.000 |
| FIZOK | PKU | 0.392 | 0.211 | 0.136 | 0.121 |
| ZAPOS | PKU | 0.596 | 0.485 | 0.063 | 0.000 |
| PRUSL | PKU | -0.435 | -0.240 | 0.111 | 0.031 |
| PKU | PERVR ($R^2$ =.64) | 0.798 | 1.264 | 0.104 | 0.000 |
| PKU | PERKO ($R^2$ =.99) | 0.006 | 0.010 | 0.045 | 0.821 |
| PERVR | PERKO | 0.992 | 0.988 | 0.073 | 0.000 |
| PKU | LOJAL ($R^2$ =.88) | -0.032 | -0.064 | 0.076 | 0.398 |
| PERVR | LOJAL | 0.512 | 0.644 | 2.836 | 0.820 |
| PERKO | LOJAL | 0.450 | 0.567 | 2.853 | 0.842 |
| Ukupni efekti (izr. + neizr.): | PKU → LOJAL | 0.736 | 1.464 | 0.114 | 0.000 |
| Ukupni neizravni: | PKU → LOJAL | 0.768 | 1.528 | 0.127 | 0.000 |
| Specifični neizravni efekti: | PKU→PERKO→LOJAL | 0.003 | 0.006 | 0.039 | 0.883 |
| | PKU→PERVR→LOJAL | 0.409 | 0.813 | 3.594 | 0.821 |
| | PKU→PERVR→PERKO→LOJAL | 0.356 | 0.709 | 3.560 | 0.842 |
| Ukupni efekti (izr.+neizr.): | PKU→PERKO | 0.798 | 1.259 | 0.089 | 0.000 |
| Ukupni neizravni: | PKU→PERKO | 0.791 | 1.249 | 0.099 | 0.000 |
| Specifični neizravniefekti: | PKU→PERVR→PERKO | 0.791 | 1.249 | 0.099 | 0.000 |
| Ukupni efekti (izr.+neizr.): | PERVR→LOJAL | 0.959 | 1.204 | 0.073 | 0.000 |
| Ukupni neizravni: | PERVR→LOJAL | 0.446 | 0.561 | 2.823 | 0.842 |
| Specifični neizravni efekti: | PERVR→PERKO→LOJAL | 0.446 | 0.561 | 2.823 | 0.842 |

Bilješka: β - standardizirani koeficijenti, B – nestandardizirani koeficijenti, SE – standardna greška, Two-tailed p- value.

Tablica br. 28. Rezultati testiranja hipoteza

| Hipoteza | Smjer | Model | Rezultat (izravno) | Rezultat (neizravno) |
|---|---|---|---|---|
| H1a | MERCH→PKU | 0.466 | Podržana | x |
| H1b | FIZOK→PKU | 0.392 | Nije podržana | x |
| H1c | ZAPOS→PKU | 0.596 | Podržana | x |
| H1d | PRUSL→PKU | -0.435 | Nije podržana | x |
| H2 | PKU→LOJAL | -0.032 | Nije podržana | Nije podržana |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| H3 | PKU→PERVR | 0.798 | Podržana | x |
| H4 | PERVR→LOJAL | 0.512 | Nije podržana | Nije podržana |
| H5 | PERVR→PERKO | 0.992 | Podržana | x |
| H6 | PKU→PERKO | 0.006 | Nije podržana | Podržana |
| H7 | PERKO→LOJAL | 0.450 | Nije podržana | Nije podržana |

Tablica br. 29. Modifikacijski indeksi za strukturni model

| Minimum M.I. value for printing the modification index 10.000 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **M.I.** | **E.P.C.** | **Std E.P.C.** | **StdYX E.P.C.** |
| BY Statements | | | | | |
| MERCH | BY PKU2 | 14.715 | -0.341 | -0.192 | -0.267 |
| MERCH | BY PKU3 | 32.093 | -0.497 | -0.279 | -0.385 |
| MERCH | BY PKU4 | 46.070 | -0.607 | -0.341 | -0.465 |
| MERCH | BY LOJAL4 | 11.415 | 0.296 | 0.166 | 0.166 |
| FIZOK | BY PKU3 | 17.914 | -0.209 | -0.174 | -0.240 |
| FIZOK | BY PKU4 | 27.228 | -0.263 | -0.219 | -0.298 |
| ZAPOS | BY PKU2 | 12.942 | 0.584 | 0.322 | 0.449 |
| ZAPOS | BY PKU3 | 27.980 | 0.846 | 0.467 | 0.644 |
| ZAPOS | BY PKU4 | 38.788 | 1.016 | 0.560 | 0.764 |
| PRUSL | BY FIZOK5 | 11.102 | 0.506 | 0.411 | 0.420 |
| PRUSL | BY PKU3 | 18.953 | -0.174 | -0.142 | -0.195 |
| PRUSL | BY PKU4 | 28.886 | -0.219 | -0.178 | -0.243 |
| PRUSL | BY EMOVR3 | 12.867 | 0.147 | 0.119 | 0.117 |
| PRUSL | BY LOJAL4 | 10.162 | 0.159 | 0.129 | 0.129 |
| PERKO | BY MERCH2 | 13.143 | 0.205 | 0.145 | 0.153 |
| PERKO | BY MERCH5 | 36.335 | 0.424 | 0.300 | 0.302 |
| PERKO | BY PKU3 | 25.796 | -0.295 | -0.209 | -0.288 |
| PERKO | BY PKU4 | 10.836 | -0.196 | -0.138 | -0.189 |
| PERKO | BY EKOVR4 | 10.977 | -13.139 | -9.291 | -8.369 |
| PERKO | BY LOJAL4 | 18.032 | 1.063 | 0.752 | 0.752 |
| PERVR | BY MERCH2 | 13.095 | 0.203 | 0.144 | 0.152 |
| PERVR | BY MERCH5 | 37.110 | 0.426 | 0.303 | 0.305 |
| PERVR | BY PKU3 | 26.338 | -0.297 | -0.211 | -0.291 |
| PERVR | BY PKU4 | 10.596 | -0.193 | -0.137 | -0.186 |
| PERVR | BY ZADOV3 | 20.279 | 15.943 | 11.316 | 11.564 |
| PERVR | BY LOJAL4 | 18.330 | 1.066 | 0.756 | 0.756 |
| LOJAL | BY MERCH2 | 13.781 | 0.161 | 0.143 | 0.151 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| LOJAL | BY MERCH5 | 33.285 | 0.309 | 0.276 | 0.278 |
| LOJAL | BY PKU3 | 21.338 | -0.195 | -0.174 | -0.239 |
| ON/BY Statements | | | | | |
| MERCH | ON PERKO | / | | | |
| PERKO | BY MERCH | 96.444 | 0.528 | 0.664 | 0.664 |
| MERCH | ON PERVR | / | | | |
| PERVR | BY MERCH | 96.829 | 0.526 | 0.664 | 0.664 |
| MERCH | ON LOJAL | / | | | |
| LOJAL | BY MERCH | 69.156 | 0.320 | 0.508 | 0.508 |
| ZAPOS | ON PERKO | / | | | |
| PERKO | BY ZAPOS | 190.770 | -0.971 | -1.246 | -1.246 |
| ZAPOS | ON PERVR | / | | | |
| PERVR | BY ZAPOS | 190.455 | -0.966 | -1.243 | -1.243 |
| ZAPOS | ON LOJAL | / | | | |
| LOJAL | BY ZAPOS | 151.232 | -0.620 | -1.003 | -1.003 |
| PRUSL | ON PERKO | / | | | |
| PERKO | BY PRUSL | 23.002 | 0.337 | 0.294 | 0.294 |
| PRUSL | ON PERVR | / | | | |
| PERVR | BY PRUSL | 23.190 | 0.337 | 0.295 | 0.295 |
| PRUSL | ON LOJAL | / | | | |
| LOJAL | BY PRUSL | 13.172 | 0.183 | 0.200 | 0.200 |
| PKU | ON PERKO | / | | | |
| PERKO | BY PKU | 77.136 | -0.289 | -0.455 | -0.455 |
| PKU | ON PERVR | / | | | |
| PERVR | BY PKU | 77.895 | -0.289 | -0.457 | -0.457 |
| PKU | ON LOJAL | / | | | |
| LOJAL | BY PKU | 55.870 | -0.177 | -0.351 | -0.351 |
| PERKO | ON MERCH | / | | | |
| MERCH | BY PERKO | 18.706 | 0.237 | 0.189 | 0.189 |
| PERKO | ON FIZOK | / | | | |
| FIZOK | BY PERKO | 12.523 | 0.109 | 0.129 | 0.129 |
| PERKO | ON ZAPOS | / | | | |
| ZAPOS | BY PERKO | 17.199 | -0.416 | -0.324 | -0.324 |
| PERKO | ON PRUSL | / | | | |
| PRUSL | BY PERKO | 12.118 | 0.087 | 0.100 | 0.100 |
| PERVR | ON MERCH | / | | | |
| MERCH | BY PERVR | 258.447 | 1.369 | 1.084 | 1.084 |
| PERVR | ON FIZOK | / | | | |
| FIZOK | BY PERVR | 126.001 | 0.539 | 0.632 | 0.632 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERVR | ON ZAPOS | / | | | |
| ZAPOS | BY PERVR | 222.630 | -2.319 | -1.802 | -1.802 |
| PERVR | ON PRUSL | / | | | |
| PRUSL | BY PERVR | 140.544 | 0.462 | 0.529 | 0.529 |
| WITH Statements | | | | | |
| PRUSL2 | WITH FIZOK2 | 10.017 | 0.106 | 0.106 | 0.155 |
| PRUSL2 | WITH FIZOK4 | 10.515 | -0.097 | -0.097 | -0.149 |
| PRUSL3 | WITH FIZOK2 | 18.844 | -0.115 | -0.115 | -0.207 |
| PRUSL4 | WITH FIZOK2 | 14.773 | -0.096 | -0.096 | -0.191 |
| PRUSL4 | WITH FIZOK5 | 37.509 | 0.118 | 0.118 | 0.291 |
| PRUSL4 | WITH PRUSL2 | 20.103 | -0.136 | -0.136 | -0.269 |
| PKU2 | WITH ZAPOS3 | 10.907 | -0.041 | -0.041 | -0.155 |
| PKU3 | WITH PKU2 | 14.594 | 0.043 | 0.043 | 0.173 |
| POVJE1 | WITH MERCH1 | 11.482 | 0.080 | 0.080 | 0.137 |
| POVJE1 | WITH MERCH2 | 11.598 | 0.065 | 0.065 | 0.120 |
| EKOVR1 | WITH MERCH1 | 18.403 | 0.125 | 0.125 | 0.178 |
| EKOVR1 | WITH ZADOV1 | 26.375 | 0.135 | 0.135 | 0.197 |
| EKOVR2 | WITH EKOVR1 | 10.776 | 0.089 | 0.089 | 0.136 |
| EKOVR3 | WITH ZADOV3 | 36.291 | 0.100 | 0.100 | 0.254 |
| EKOVR3 | WITH EKOVR2 | 10.283 | 0.066 | 0.066 | 0.141 |
| EKOVR4 | WITH MERCH5 | 42.338 | 0.160 | 0.160 | 0.278 |
| EKOVR4 | WITH POVJE2 | 17.057 | -0.086 | -0.086 | -0.176 |
| EKOVR4 | WITH EKOVR3 | 14.914 | 0.084 | 0.084 | 0.163 |
| EMOVR1 | WITH MERCH1 | 69.083 | 0.214 | 0.214 | 0.357 |
| EMOVR1 | WITH MERCH4 | 22.834 | -0.119 | -0.119 | -0.212 |
| EMOVR1 | WITH POVJE1 | 15.539 | 0.093 | 0.093 | 0.159 |
| EMOVR1 | WITH EKOVR1 | 43.548 | 0.193 | 0.193 | 0.271 |
| EMOVR1 | WITH EKOVR3 | 16.451 | -0.090 | -0.090 | -0.176 |
| EMOVR2 | WITH MERCH3 | 34.933 | 0.111 | 0.111 | 0.223 |
| EMOVR2 | WITH POVJE2 | 10.703 | 0.063 | 0.063 | 0.145 |
| EMOVR3 | WITH MERCH4 | 44.406 | 0.133 | 0.133 | 0.303 |
| EMOVR3 | WITH ZADOV3 | 16.657 | 0.064 | 0.064 | 0.175 |
| EMOVR3 | WITH EKOVR3 | 14.776 | 0.070 | 0.070 | 0.173 |
| EMOVR3 | WITH EMOVR1 | 12.641 | -0.075 | -0.075 | -0.156 |
| EMOVR4 | WITH MERCH3 | 13.372 | -0.063 | -0.063 | -0.141 |
| EMOVR4 | WITH MERCH5 | 43.285 | 0.139 | 0.139 | 0.296 |
| EMOVR4 | WITH EKOVR1 | 10.177 | -0.079 | -0.079 | -0.135 |
| EMOVR4 | WITH EKOVR4 | 29.082 | 0.116 | 0.116 | 0.232 |
| LOJAL1 | WITH MERCH2 | 24.406 | 0.103 | 0.103 | 0.194 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| LOJAL1 | WITH POVJE1 | 16.778 | 0.097 | 0.097 | 0.174 |
| LOJAL1 | WITH POVJE2 | 11.102 | -0.071 | -0.071 | -0.154 |
| LOJAL1 | WITH EKOVR3 | 10.065 | -0.071 | -0.071 | -0.144 |
| LOJAL1 | WITH EMOVR1 | 17.103 | 0.107 | 0.107 | 0.185 |
| LOJAL2 | WITH POVJE2 | 10.250 | 0.064 | 0.064 | 0.156 |
| LOJAL3 | WITH MERCH5 | 10.072 | 0.099 | 0.099 | 0.143 |
| LOJAL3 | WITH FIZOK2 | 10.252 | 0.113 | 0.113 | 0.143 |
| LOJAL3 | WITH PRUSL4 | 10.042 | -0.085 | -0.085 | -0.147 |
| LOJAL3 | WITH EMOVR4 | 10.785 | 0.089 | 0.089 | 0.147 |
| LOJAL4 | WITH EKOVR4 | 28.021 | 0.134 | 0.134 | 0.221 |
| PERKO | WITH ZAPOS | 17.748 | -0.035 | -1.137 | -1.137 |
| PERVR | WITH MERCH | 96.831 | 0.096 | 0.400 | 0.400 |
| PERVR | WITH ZAPOS | 190.457 | -0.177 | -0.749 | -0.749 |
| PERVR | WITH PRUSL | 23.188 | 0.062 | 0.178 | 0.178 |
| PERVR | WITH PKU | 77.894 | -0.053 | 999.000 | 999.000 |
| LOJAL | WITH PERKO | 999.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Detaljnim uvidom u MI nismo utvrdili ni jednu vezu čije bi uključivanje u model imalo teorijskog opravdanja.

### 7.2.2. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

Okosnica provedenog istraživanja o utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca u maloprodaji izravno i neizravno preko konstrukata percipirane vrijednosti za kupca i percipirane kvalitete odnosa s kupcima bilo je testiranje predloženog strukturnog modela utemeljenog na dosadašnjim znanstvenim spoznajama.

Prema prezentiranim rezultatima istraživanja merchandising pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge ($\beta = 0.466$, $p= 0.000$) kao i interakcija sa zaposlenicima ($\beta = 0.596$, $p= 0.000$) od čega interakcija sa zaposlenicima ima veći utjecaj. Stoga se prihvaćaju hipoteze H1a i H1c o pozitivnom utjecaju navedenih dimenzija na percipiranu kvalitetu usluge. Vrijednost standardiziranog strukturnog koeficijenta $\beta$ odraz je povećanja varijable x za $\beta$ standardnih devijacija ako se varijabla y poveća za jednu standardnu devijaciju uz uvjet da su ostale varijable od utjecaja na varijablu x nepromijenjene. Hipoteze o pozitivnom utjecaju fizičkog okruženja (H1b) i pratećih usluga i pogodnosti (H1d) na percipiranu kvalitetu usluge se odbacuju jer standardizirani strukturni koeficijenti nisu statistički značajni.

Dakle, hipoteza H1 (Na percipiranu kvalitetu usluge na tržištu maloprodaje pozitivno utječu merchandising, fizičko okruženje, interakcija sa zaposlenicima i prateće usluge i pogodnosti) je djelomično potvrđena.

Analiza rezultata o utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca ukazuje na to da hipoteza H2 o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca u maloprodaji nije potvrđena izravno, međutim ukupnost efekata, izravnih i neizravnih, ( $\beta = 0.736$ , $p= 0.000$) i ukupnih neizravnih ($\beta = 0.768$ , $p= 0.000$) ukazuje na njeno prihvaćanje. Ipak, specifični neizravni efekti ukazuju da standardizirani strukturni koeficijenti nisu statistički značajni te se hipoteza odbacuje.

Percipirana kvaliteta usluge prema rezultatima istraživanja ($\beta = 0.798$ , $p= 0.000$) pozitivno utječe i to značajno na percipiranu vrijednost za kupca. Prema tome, hipoteza H3 o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na percipiranu vrijednost za kupca je potvrđena.

Hipoteza H4 o pozitivnom utjecaju percipirane vrijednosti na lojalnost nije podržana izravno (standardizirani strukturni koeficijenti nisu statistički značajni). Ukupnost efekata, izravnih i neizravnih, ($\beta = 0.959$ , $p= 0.000$) ukazuje na njeno prihvaćanje, ali specifični neizravni efekti

ukazuju da standardizirani strukturni koeficijenti nisu statistički značajni te se hipoteza odbacuje.

Rezultati istraživanja ukazuju na snažan pozitivan utjecaj percipirane vrijednosti za kupca na kvalitetu odnosa s kupcima ($\beta = 0.992$ , $p= 0.000$) čime se potvrđuje hipoteza H5.

Hipoteza H6 o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima nije podržana izravno (standardizirani strukturni koeficijent nije statistički značajan), ali je podržana neizravno preko koncepta percipirane vrijednosti za kupca na što ukazuju ukupni neizravni efekti ($\beta = 0.791$ , $p= 0.000$), specifični neizravni efekti ($\beta = 0.791$ , $p= 0.000$), te ukupni efekti, izravni i neizravni ($\beta = 0.798$ , $p= 0.000$).

Prema rezultatima istraživanja ne može se prihvatiti niti hipoteza H7 o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete odnosa s kupcima na lojalnost kupaca jer standardizirani strukturni koeficijenti nisu statistički značajni. Dakle, kad je riječ o lojalnosti kao zavisnoj varijabli, nijedna hipoteza nije podržana.

Važno je obratiti pozornost da su dva efekta vezana za H6 i H7 relativno velika i pozitivna ali nisu signifikantna. Ipak, iako ni jedna veza nije signifikantna, $R^2$ za taj konstrukt iznosi visokih 0.88. Ovo su tipični simptomi i posljedice multikolinearnosti.

Literatura o modeliranju strukturnih jednadžbi je nejasna po pitanju može li i kada multikolinearnost stvoriti probleme u testiranju teorija (greška tipa II) (Grewal et al 2004). Nažalost, malo se zna o efektima multikolinearnosti u modeliranju strukturnih jednadžbi, a istraživači često tome pridaju malo pozornosti. Primjerice, 42 članka u kojima je predočeno korištenje ili konfirmativne faktorske analize ili modeliranja strukturnih jednadžbi objavljeni su 1999. i 2000. godine u izdanjima časopisa Journal of Marketing, Journal of Marketing Research i Journal of the Academy of Marketing Science. Potencijalni problemi s multikolinearnošću mogli su biti zamijećeni u 31 članku. U 9 studija bile su vidljive visoke korelacije među latentnim konstruktima. Unatoč tome niti u jednom članku nije analizirano kako bi multikolinearnost mogla utjecati na rezultate. Upravljanje multikolinearnošću predstavlja područje od rastućeg interesa u primijenjenom istraživanju i razvoju teorija.

Zanemarivanje problema multikolinearnosti, čini se, ima dva temeljna uporišta. Prvo, postavlja se pitanje je li multikolinearnost uistinu problem u SEM-u. Prema mišljenju nekih istraživača strukturni modeli su otporni na multikolinearnost (Malhotra et al. 1999) dok drugi idu tako daleko i tvrde da je SEM upravo „lijek“ za multikolinearnost. Suprotno tomu neki

istraživači ističu da multikolinearnost može voditi prema velikim standardnim greškama pri estimaciji modela(Jagpal 1982, Grapentine 2000). Drugo, istraživači ignoriraju multikolinearnost iz praktičnih razloga. Postojeće smjernice o tome kada multikolinearnost može predstavljati problem su često nejasne, neodređene, a postupci za ublažavanje multikolinearnosti su često ograničene uporabe i, najvažnije, malo je poznato kako upravljati multikolinearnošću u kontekstu SEM-a. Najbolje rješenje bilo bi izbjegavati problem multikolinearnosti. Kako uvjeti koji uzrokuju problem multikolinearnosti nisu jasni, teško ih je onda i izbjegavati. Dakle, ne postoji univerzalni stav među znanstvenicima i istraživačima kada je u pitanju multikolinearnost. Mišljenja su podijeljena. U svakom slučaju, izbjegavanje multikolinearnosti otvara važna pitanja. Može li se kako neki tvrde SEM nositi s multikolinearnošću? Ukoliko ne, kako se mogu minimizirati efekti multikolinearnosti? Kaplan (1994) u kontekstu navedenih dvojbi sugerira analiziranje učinaka rastuće multikolinearnosti (u SEM-u) … važnim područjem za buduća istraživanja.

Rezultati istraživanja autora Grewal et al. (2004) pokazuju da visoka multikolinearnost u kombinaciji s niskom mjernom pouzdanošću, malenim uzorkom ispitanika i malenom vrijednošću objašnjene varijance u endogenim varijablama imaju neželjene posljedice i donose neprimjerena rješenja. S druge strane, njihovi rezultati pokazuju da se efekti multikolinearnosti mogu nadoknaditi kada je uzorak velik i kada neovisne varijable objašanjavaju veliku proporciju varijance u ovisnim varijablama. Također, kada su mjere visoko pouzdane čak i iznimno visoke razine multikolinearnosti se mogu tolerirati.

Imajući u vidu izneseno, a u kontekstu rezultata provedenog istraživanja kako tumačiti efekte multikolinearnosti na dobivene rezultate istraživanja? U slučaju kada je riječ o velikom uzorku (861 ispitanik), visokim vrijednostima kompozitne pouzdanosti u rasponu od 0.736 do 0.847 (prvi mjerni model) i od 0.822 do 0.904 (drugi mjerni model) i visokim vrijednostima vrijednostima $R^2$ od 0.64 do 1 greška tipa II  postaje zanemariva.

### 7.2.3. Marketinške implikacije rezultata istraživanja

Predloženi istraživački model kreiran je s ciljem testiranja utjecaja dimenzija kvalitete usluge na percipiranu ukupnu kvalitetu usluge (merchandising, fizičko okruženje, interakcija sa zaposlenicima i prateće usluge i pogodnosti) te utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca u maloprodaji izravno i neizravno preko koncepata percipirane vrijednosti za kupca i percipirane kvalitete odnosa s kupcima. Testiranje predloženog modela

podrazumijevalo je i testiranje hipoteza o odnosima među navedenim konstruktima opisanima u ranijim poglavljima rada. Temeljem provedenog empirijskog istraživanja testiran je predloženi istraživački model.

Prema rezultatima istraživanja na kvalitetu usluge u maloprodaji pozitivno utječu merchandising i interakcija sa zaposlenicima, dok se fizičko okruženje i prateće usluge i pogodnosti nisu pokazali kao prediktori kvalitete usluge u maloprodaji. Širina asortimana, ponuda različitih marki proizvoda, postojanje dovoljno zaliha proizvoda koje kupci traže, ponuda marki proizvoda različitog cjenovnog raspona i različite kvalitete kao indikatori latentne varijable merchandising pozitivno utječu na percepciju kvalitete kupaca u maloprodaji. Nadalje, ponašanje, uljudnost, znanje i stručnost zaposlenika, spremnost na reakciju i odgovor kupcima kao indikatori latentne varijable interakcija sa zaposlenicima pozitivno utječu na kvalitetu usluge u maloprodaji. Instrumenti za mjerenje kvalitete usluge stoga bi trebali biti prilagođeni maloprodajnom okruženju (proizvodno – dominantnom maloprodajnom okruženju), a ne samo preuzeti iz čisto uslužnog okruženja koji ne uključuju aspekte opipljive ponude proizvoda koja se kupcima nudi.

Fizičko okruženje prodavaonice kao latentna varijabla mjerena indikatorima: uređenost i čistoća prodavaonice, jednostavnost kretanja i pronalaska proizvoda nije se pokazalo da pozitivno utječe na percepciju kvalitete usluge u maloprodaji. Također ispostavilo se da kupcima pri stvaranju dojma o kvaliteti usluge nisu važne niti dodatne prateće usluge i pogodnosti koje prodavaonica nudi kao što su: dovoljan broj parkirališnih mjesta za kupce, radno vrijeme koje odgovara kupcima i mogućnost različitih načina plaćanja.

Upravljanje marketingom usluga u maloprodaji, prema nalazima istraživanja, podrazumijevalo bi poduzimanje dodatnih napora u segmentaciji tržišta prema proizvodnom asortimanu i jačanju internog i interaktivnog marketinga. Zanimljivo je uočiti važnost uloge zaposlenika u proizvodno-dominantnom maloprodajnom okruženju u kojemu interakcija sa zaposlenicima ne čini dominantan dio uslužnoga procesa kao što je to slučaj u čisto uslužnim djelatnostima. Marginalizirana uloga zaposlenika, izostanak edukacije i motivacije sastavni su dio maloprodajnog okruženja na tržištu F BiH. Rezultati, s druge strane, ukazuju na važnost uloge zaposlenika u tom sektoru, važnije čak od ponude proizvoda prodavaonice. Dakle, rezultati istraživanja ukazuju da su dimenzije kvalitete usluge na tržištu maloprodaje (hipermarketa) merchandising i interakcija sa zaposlenicima. Optimalan asortiman, onaj koji je sukladan zahtjevima kupaca i uspješno upravljanje internim marketingom koje će se

uspješno manifestirati na interaktivni marketing utjecat će na povoljnu percepciju kupaca o kvaliteti usluge na tržištu maloprodaje.

Analizirajući rezultate istraživanja o odnosima kvalitete usluge, vrijednosti za kupca, kvalitete odnosa s kupcima i lojalnosti može se konstatirati da percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe i to značajno na percipiranu vrijednost za kupca, te neizravno preko percipirane vrijednosti za kupca na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima. S druge strane, niti percipirana kvaliteta usluge, niti percipirana vrijednost za kupca, niti percipirana kvaliteta odnosa s kupcima nisu se pokazali kao prediktori lojalnosti kupaca na tržištu maloprodaje. Navedeni rezultati mogu se tumačiti kao odraz aktualnog stanje gospodarstva F BiH, raspoloživih sredstava za potrošnju građana i kupovne moći. Ukoliko kupci smatraju da određeni hipermarket nudi superiornu, izvrsnu uslugu, visokog standarda i visoke kvalitete to će pozitivno utjecati na njihovu percepciju vrijednosti (emocionalnu i ekonomsku), a potonja pozitivno na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima, odnosno na njihovo zadovoljstvo i povjerenje. Rezultati istraživanja potvrđuju status kupca na tržištu F BiH, a taj je da je on u permanentnom raskoraku želja i mogućnosti. Što je percepcija kvalitete usluge veća, veća je i vrijednost iz perspektive kupca koju on stječe, što na koncu rezultira zadovoljstvom kupca i njegovim povjerenjem. Međutim, navedeno nije preduvjet za lojalnost kupaca i gradnju baze lojalnih kupaca pretežno naglašavajući navedene konstrukte. Naime, ograničeni raspoloživi dohodak za potrošnju ograničavajući je čimbenik za kupca na tržištu maloprodaje FBiH da se ponaša prema obrascu ponašanja kupaca na razvijenim tržištima maloprodaje. Još uvijek bez obzira na široku paletu necjenovnih elemenata kojima je moguće konkurirati na tržištu hipermarketa na tržištu F BiH upravljanje marketingom na tržištu hipermarketa podrazumijeva kreiranje održive konkurentske prednosti prvenstveno temeljem cjenovnih elemenata uz podržavajuće, ostale necjenovne elemente dok se ne stvore uvjeti za njihovo potpunije korištenje kao na razvijenim tržištima maloprodaje. U tom konteksu važno je uočiti da percepcija kvalitete usluge ne utječe pozitivno izravno na stvaranje zadovoljstva i povjerenja potrošača, nego preko percepcije vrijednosti (ekonomske i emocionalne). Stoga je potrebno stvarati optimalan splet dimenzija kvalitete usluge isporukom kojeg će kupci percipirati stečenu vrijednost i s emocionalnog i s ekonomskog aspekta. Tek navedeno učinit će kupce zadovoljnima, a prodavaonicu prodavaonicom od povjerenja za kupca.

### 7.2.4. Ograničenja istraživanja

Rezultate provedenog istraživanja potrebno je tumačiti imajući u vidu i ograničenja provedenog istraživanja. Jednim od ograničenja istraživanja može se smatrati sam izbor indikatora kojima su mjereni konstrukti odabrani za istraživanje. Odabrani su temeljem uvida u referentnu relevantnu znanstvenu literaturu odabranog područja koja svjedoči o pouzdanosti odabranih mjernih instrumenata te istraživačke pronicljivosti i vlastitog promatranja tržišta maloprodaje F BiH. Odabir nekih drugih mjernih ljestvica za odabrane konstrukte u budućim istraživanjima te odabir drugih maloprodajnih formata pri kreiranju uzorka bio bi put prema generalizaciji dobivenih rezultata istraživanja. Prilikom odabira drugih ljestvica za mjerenje istraživanih konstrukata važno je voditi računa o kreiranju ljestvica na takav način (dovoljno međusobno različitih) kako bi se izbjegao problem multikolinearnosti koji se također može detektirati kao jedno od ograničenja provedenog istraživanja.

### 7.2.5. Smjernice budućih istraživanja

Dobiveni rezultati istraživanja i navedena ograničenja istraživanja okvir su za smjernice budućih istraživanja.

Provedeno istraživanje omogućilo je stjecanje jedne šire perspektive o odnosima među konstruktima percipirana kvaliteta usluge, percipirana vrijednost za kupca, percipirana kvaliteta odnosa s kupcima i lojalnost na tržištu maloprodaje F BiH.

Naime, kvaliteta usluge nije se pokazala kao prediktor lojalnosti na tržištu maloprodaje F BiH niti izravno niti preko konstrukata percipirane vrijednosti za kupca i percipirane kvalitete odnosa s kupcima. Međutim, budući da se pokazalo da pozitivno utječe na percepciju vrijednosti te percepciju o kvaliteti odnosa s kupcima nazire se potencijal kvalitete usluge kao elementa za konkuriranje na tržištu maloprodaje.

Buduća istraživanja bi se trebala posvetiti se razvoju mjernih ljestvica za mjerenje kvalitete usluge u maloprodaji uključujući i druge istraživačke instrumente uz anketni upitnik (intervju) i druge analize podataka (eksplorativna faktorska analiza) te takve ljestvice prilagođene tržištu maloprodaje F BiH stavljati u odnos s ostalim konstruktima koji su bili predmetom istraživanja.

Nadalje, bilo bi značajno testirati predloženi model uz potrebne modifikacije u manjim maloprodajnim formatima (primjerice, manje prodavaonice iz susjedstva) koji teže od većih

igrača na tržištu mogu konkurirati nižim cijenama, ali i ostalim maloprodajnim formatima. Usporedna analiza rezultata takvih istraživanja i provedenog istraživanja dala bi odgovor na mogućnost korištenja kvalitete usluge kao elementa konkuriranja u različitim maloprodajnim formatima.

Važnost uloge zaposlenika u proizvodno-dominantnom maloprodajnom okruženju koju su potvrdili rezultati istraživanja otvara pitanje nužnosti adekvatnog upravljanja prodajnim osobljem - zaposlenicima u izravnoj interakciji s kupcima. Stoga, buduća istraživanja bi se trebala pozabaviti internim marketingom i interaktivnim marketingom kao sastavnicama marketinga usluga u maloprodajnom okruženju.

U provedenom istraživanju lojalnost je mjerena namjerama ponašanja. Buduća istraživanja koja bi mjerila upravo stvaranje lojalnosti temeljem afektivne, kognitivne i konativne komponente[11] mogla bi biti u funkciji dodatne potvrde rezultata provedenog istraživanja ili s druge strane, na tragu drugačijih rezultata o utjecaju kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje u F BiH te otvoriti vrata drugačijem pristupu istraživanju lojalnosti. Naime, evidentno je da na tržištu hipermarketa F BiH postoje drugi čimbenici lojalnosti osim kvalitete usluge, percipirane vrijednosti za kupca i percipirane kvalitete odnosa. U fokusu budućih istraživanja trebao bi biti razvoj mjernih ljestvica za lojalnost na tržištu maloprodaje i niz čimbenika koji utječu na stvaranje lojalnosti. U tu svrhu radi preciznijeg uvida u determinante lojalnosti, samu prirodu lojalnosti i razvoj mjernih ljestvica za lojalnost mogli bi se koristiti i drugi i istraživački instrumenti (intervju) i druge analize poput eksplorativne faktorske analize.

[11]Vidjeti str. 75

8

# 8. ZAKLJUČAK

Osim u uslužnom, i u proizvodno – dominantnom maloprodajnom okruženju kvaliteta usluge može donijeti konkurentsku prednost. Stoga se istraživanje kvalitete usluge u maloprodajnom okruženju i njen utjecaj na lojalnost može smatrati značajnim izazovom i doprinosom razvoju marketinške discipline. U literaturi postoje empirijske potvrde važnosti kvalitete usluge klijentima, općenito te na tržištu maloprodaje. Postoje dokazi o važnosti lojalnosti kupaca za poslovanje kompanija, ali i oni o pozitivnom utjecaju percipirane kvalitete usluge na lojalnost općenito, te na tržištu maloprodaje.

U suvremenom poslovnom svijetu partnerski odnosi s kupcima su conditio sine qua non. Tržišne okolnosti kupce su učinili zahtjevnima i izbirljivima. Ne traže samo niske cijene, nego i kvalitetnu uslugu te isporuku vrijednosti, koji su se na razvijenim tržištima pokazali prediktorima zadovoljstva i lojalnosti kupaca. Kao takvi koncepti kvalitete usluge, percipirane vrijednosti, marketinga odnosa i lojalnosti predstavljaju magnet za istraživače i pridobivaju istraživačku pozornost.

Svojevrsna sinteza analiza dosadašnjih empirijskih i teorijskih spoznaja o istraživačkoj temi rezultirala je kreiranjem modela istraživanja čija se originalnost temelji se na odabranoj kombinaciji koncepata (varijabli), odnosima među njima te operacionalizaciji varijabli specifičnom kombinacijom mjernih indikatora. Model pretpostavlja uzročno - posljedičnu povezanost seta latentnih varijabli i pripadajućih manifestnih varijabli kao indikatora latentnih varijabli.

Predloženi model implicira da visoka kvaliteta usluge i isporuka superiorne vrijednosti za kupca na tržištu maloprodaje rezultiraju kvalitetnijim odnosima s kupcima, te stvaranjem njihove lojalnosti.

Naime, kvaliteta usluge, važna je, ali i samo jedna od determinanti lojalnosti. Ranija istraživanja imala su u fokusu percipiranu kvalitetu usluge, percipiranu vrijednost i lojalnost, kao i odnose među njima uglavnom u uslužnom, a rjeđe u proizvodno – dominantnom maloprodajnom okruženju (hipermarketi). Također, u svjetlu nužnosti prakticiranja marketinga odnosa nameće se potreba za istraživanjem uloge i mjesta i kvalitete odnosa s kupcima u tim relacijama. Iako je ključni cilj marketinga odnosa stvaranje kvalitetnih odnosa s kupcima malo empirijskih istraživanja je posvećeno determinantama i ishodima kvalitete odnosa s kupcima u maloprodajnom okruženju (Wong i Zhou, 2006).

Povezivanje kvalitete usluge i lojalnosti kupaca preko koncepata percipirane vrijednosti i percipirane kvalitete odnosa s kupcima značajno obogaćuje istraživanje i na tragu je stjecanja cjelovitije predodžbe o potonjima kao prediktorima lojalnosti kupaca, a istodobno kao ishodima kvalitete usluge.

Empirijsko istraživanje provedeno je tijekom mjeseca veljače 2013. godine na uzorku od 861 ispitanika na području Federacije Bosne i Hercegovine. Primijenjeni uzorak je po svojim obilježjima kvotni uzorak uz kontrolne varijable grad (Sarajevo, Tuzla, Mostar), prodavaonica (Konzum, Bingo, Mercator i Interex), spol i dob. Ispitanici su, da bi bili dio uzorka, morali biti redoviti kupci proizvoda široke potrošnje (prehrambenih i neprehrambenih) u jednom od hipermarketa odabranom za istraživanje.

Trendovi u znanstvenoistraživačkom radu sve više pomiču fokus prema multivarijatnoj analizi. Na tom tragu, u radu je primijenjena analiza Structural Equation Modelling (modeliranje strukturnih jednadžbi).

Obrada podataka prikupljenih tehnikom anketiranja izvršena je primjenom statističkih softwarea koji su odgovaraju potrebama istraživanja SPSS i Mplus. Obrađeni podaci su analizirani i interpretirani u svrhu dobivanja informacija potrebnih za konačna razmatranja rada i zaključke provedenog istraživanja. Primijenjene su sljedeće statističke analize: deskriptivna statistička analiza, konfirmativna faktorska analiza (Confirmatory Factor Analysis, CFA) i modeliranje strukturnih jednadžbi (Structural Equation Modeling, SEM).

Smještajući u kontekst maloprodajnog tržišta F BiH suvremene trendove u znanstvenim istraživanjima kada su pitanju istraživani konstrukti, a u svjetlu provedenog istraživanja može donijeti nekoliko zaključaka.

Na percepciju kvalitete usluge u maloprodaji na tržištu F BiH pozitivno utječu merchandising i interakcija sa zaposlenicima, dok se fizičko okruženje i prateće usluge i pogodnosti nisu pokazali kao prediktori kvalitete usluge u maloprodaji. Upravljanje marketingom usluga u maloprodaji, prema nalazima istraživanja, podrazumijevalo bi poduzimanje dodatnih napora u segmentaciji tržišta prema proizvodnom asortimanu i jačanju internog i interaktivnog marketinga. Optimalan asortiman, onaj koji je sukladan zahtjevima kupaca i uspješno upravljanje internim marketingom koje će se uspješno manifestirati na interaktivni marketing utjecat će na povoljnu percepciju kupaca o kvaliteti usluge na tržištu maloprodaje.

Nadalje, rezultati istraživanja ukazuju na to da percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe i to značajno na percipiranu vrijednost za kupca, te neizravno preko percipirane vrijednosti za kupca na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima. S druge strane, niti percipirana kvaliteta usluge, niti percipirana vrijednost za kupca, niti percipirana kvaliteta odnosa s kupcima nisu se pokazali kao prediktori lojalnosti kupaca na tržištu maloprodaje. Ukoliko kupci smatraju da određeni hipermarket nudi superiornu, izvrsnu uslugu, visokog standarda i visoke kvalitete to će pozitivno utjecati na njihovu percepciju vrijednosti (emocionalnu i ekonomsku), a potonja pozitivno na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima, odnosno na njihovo zadovoljstvo i povjerenje. Što je percepcija kvalitete usluge veća, veća je i vrijednost iz perspektive kupca koju on stječe, što na koncu rezultira zadovoljstvom kupca i njegovim povjerenjem. Međutim, navedeno nije preduvjet za lojalnost kupaca i gradnju baze lojalnih kupaca - pretežno naglašavajući navedene konstrukte. Bez obzira na široku paletu necjenovnih elemenata kojima je moguće konkurirati na tržištu hipermarketa na tržištu F BiH upravljanje marketingom na tržištu hipermarketa podrazumijeva kreiranje održive konkurentske prednosti prvenstveno temeljem cjenovnih elemenata uz podržavajuće, ostale necjenovne elemente dok se ne stvore uvjeti za njihovo potpunije korištenje kao na razvijenim tržištima maloprodaje.

S obzirom na važnost prepoznavanja trendova u maloprodaji koji se prelijevaju i na bosansko-hercegovačko tržište te s obzirom na izostanak istraživačkih napora u Bosni i Hercegovini, a i šire, koji naglašavaju elaboriranu problematiku odabrana istraživačka tema, ciljevi istraživanja i njihova realizacija mogu se smatrati opravdanima i svrsishodnima, u znanstvenom i praktičnom smislu.

Znanstveni doprinos istraživanja može biti sagledan u originalnosti predloženog modela istraživanja čije je empirijsko testiranje rezultiralo razvojem novih znanstvenih spoznaja o percipiranoj kvaliteti usluge, lojalnosti kupaca, percipiranoj vrijednosti i percipiranoj kvaliteti odnosa s kupcima i odnosima među njima u proizvodnom – dominantnom maloprodajnom okruženju (hipermarketi).

U teorijskom smislu, doprinos je manifestiran u kreiranju općeg teorijskog okvira utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca, općenito i na tržištu maloprodaje kao rezultante objedinjavanja trenutnih najznačajnijih teorijskih postavki relevantne znanstvene literature.

Provedeno znanstveno istraživanje omogućilo je bolje razumijevanje kvalitete usluge u proizvodno – dominantnom maloprodajnom okruženju i njen utjecaj na lojalnost i izravno i neizravno preko koncepata percipirane vrijednosti i percipirane kvalitete odnosa s kupcima.

U praktičnom smislu, spoznaje kojima je rezultiralo provedeno istraživanje od značaja su za uspješno usmjeravanje marketinških napora i kreiranje marketinške strategije ponuđačima na tržištu maloprodaje (hipermarketa) F BiH te za iznalaženje unaprjeđenje aktivnosti marketinga usluga u maloprodaji s ciljem stvaranja, unaprjeđenja i održavanja dugoročnih profitabilnih odnosa s kupcima.[12]

Nezavidan ekonomski status kupaca i potrošača na tržištu maloprodaje F BiH onemogućuje njihov kompleksniji i sofisticiraniji razvoj u smislu razvoja lojalnosti temeljem kvalitetne usluge, percipirane vrijednosti za kupca i percipirane kvalitete odnosa s kupcima. Takav status potvrđuje i davanje prednosti asortimanu i interakciji sa zaposlenicima u odnosu prema fizičkom okruženju i pratećim uslugama i pogodnostima kada su u pitanju prediktori kvalitete usluge. Naime, uređenje prodajnog prostora, atmosfera u prodavaonici, dodatne pogodnosti koje prodavaonica nudi na razvijenim tržištima maloprodaje su već odavno sredstvo diferencijacije.

Nadalje, zamisao pri formiranju modela bila je oblikovanje varijabli percipirana vrijednost za kupca i percipirana kvaliteta odnosa s kupcima kao složenih i sastavljenih od poddimenzija. Međutim ispostavilo se da ne postoji stvarna distinkcija između varijabli ekonomska i emocionalna vrijednost preko kojih je bila namjera mjeriti percipiranu vrijednost. Također ispostavilo se da ne postoji stvarna distinkcija između varijabli zadovoljstvo i povjerenje preko kojih je bila namjera mjeriti percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima. Razloge je moguće tražiti u kompleksnosti modela, ali i nemogućnosti kupaca da posvećuju pozornost navedenim varijablama upravo zbog ograničavajućih financijskih okolnosti. Na isti način moglo bi se tumačiti i (utvrđeno) nepostojanje stvarne distinkcije između varijabli percipirana kvaliteta odnosa s kupcima, percipirana vrijednost za kupca i lojalnost. Rezultati istraživanja, s druge strane, ukazuju da kupci ipak nisu indifirentni prema kvaliteti usluge, vrijednosti koju stječu kupnjom i kvalitetom odnosa uspostavljenom s ponuđačem, ali navedene varijable nisu preteče lojalnosti.

[12]Vidjeti str. 129.

Buduća istraživanja koja bi imala u fokusu navedene varijable, ali druge ciljne grupe, financijski potentnije, poslužila bi kao podloga za dodatno tumačenje dobivenih rezultata istraživanja.

9

# 9. SAŽETAK

U fokusu istraživanja doktorske disertacije četiri su temeljna konstrukta: percipirana kvaliteta usluge, percipirana vrijednost za kupca, percipirana kvaliteta odnosa s kupcima i lojalnost. Okruženje istraživanja je tržište maloprodaje (tržište hipermarketa). Kvaliteta usluge sve više postaje značajan izvor stjecanja održive konkurentske prednosti i sredstvo diferencijacije. Transakcijski marketing ustupa mjesto marketingu odnosa i ulaganju napora u stvaranje lojalnosti kupaca, a kvaliteta odnosa s kupcima kao cjelokupna procjena snage odnosa s kupcima sve više dobiva na značaju. Konkurentska prednost uspješnih ponuđača usluga i maloprodavača se često objašnjava logikom da kvaliteta usluge doprinosi vrijednosti za kupca što pojačava zadovoljstvo i pozitivne namjere ponašanja, stvarajući na koncu lojalnost koja se manifestira u povećanju profitabilnosti (Cronin et al. 2000, Slater i Narver 1994, Webster 1994). Važnost kvalitete usluge u uslužnom sektoru neupitna je. No, koliko je važna kvaliteta usluge u proizvodno – dominantnom maloprodajnom okruženju i je li prediktor lojalnosti? Utječe li na lojalnost izravno ili je zamjetan njen utjecaj preko percipirane vrijednosti za kupca ili percipirane kvalitete odnosa s kupcima? Povezivanje kvalitete usluge i lojalnosti kupaca preko koncepata percipirane vrijednosti i percipirane kvalitete odnosa s kupcima značajno obogaćuje istraživanje i na tragu je stjecanja cjelovitije predodžbe o potonjima kao prediktorima lojalnosti kupaca, a istodobno kao ishodima kvalitete usluge.Predloženi istraživački model implicira da visoka kvaliteta usluge i isporuka superiorne vrijednosti za kupca na tržištu maloprodaje rezultiraju kvalitetnijim odnosima s kupcima, te stvaranjem njihove lojalnosti. Empirijsko istraživanje provedeno je tijekom mjeseca veljače 2013. godine na uzorku od 861 ispitanika. Primijenjeni uzorak je po svojim obilježjima kvotni uzorak uz kontrolne varijable grad (Sarajevo, Tuzla, Mostar), prodavaonica (Konzum, Bingo, Mercator i Interex), spol i dob. Ispitanici su, da bi bili dio uzorka, morali biti redoviti kupci proizvoda široke potrošnje (prehrambenih i neprehrambenih) u jednom od hipermarketa odabranom za istraživanje. Obrađeni podaci prikupljeni tehnikom anketiranja su analizirani i interpretirani u svrhu dobivanja informacija potrebnih za konačna razmatranja rada i zaključke provedenog istraživanja. Primijenjene su sljedeće statističke analize: deskriptivna statistička analiza, konfirmativna faktorska analiza (Confirmatory Factor Analysis, CFA) i modeliranje strukturnih jednadžbi (Structural Equation Modeling, SEM) .Prema rezultatima istraživanja napercepciju kvalitete usluge na tržištu maloprodaje (tržištu hipermarketa) F BiH pozitivno utječu merchandising i interakcija sa zaposlenicima, dok se fizičko okruženje i prateće usluge i pogodnosti nisu pokazali kao prediktori kvalitete usluge. Nadalje, rezultati istraživanja

ukazuju na to da percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe i to značajno na percipiranu vrijednost za kupca, te neizravno preko percipirane vrijednosti za kupca na percipiranu kvalitetu odnosa s kupcima. S druge strane, niti percipirana kvaliteta usluge, niti percipirana vrijednost za kupca, niti percipirana kvaliteta odnosa s kupcima nisu se pokazali kao prediktori lojalnosti kupaca na tržištu maloprodaje. Na koncu, u doktorskoj disertaciji predočene su marketinške implikacije rezultata istraživanja, ograničenja i smjernice budućih istraživanja.

Ključne riječi: percipirana kvaliteta usluge, dimenzije kvalitete usluge, percipirana vrijednost za kupca, percipirana kvaliteta odnosa s kupcima, lojalnost, maloprodaja.

10

# 10. SUMMARY

The following are four basic constructs within the focus of doctoral thesis research: perceived service quality, perceived customer value, perceived realtionship quality and loyalty. Research environment is the retail market (hypermarket market). Service quality has increasingly become significant source of acquiring sustainable competitive advantage and a mean of differentiation. Transaction marketing cedes its position to relationship marketing and making efforts to create customer loyalty, while relationship quality as overall estimation of relationship strength with customers gets more significance. Competitive advantage of successful service providers and retailers is often explained with logics that service quality contributes value for customer, which intensifies satisfaction and positive intentions of behaviour creating loyalty that is at the end manifested in profitability increase (Cronin et al. 2000, Slater and Narver 1994, Webster 1994). The importance of service quality in service sector is unquestionable. But, how much is quality important in product - dominant retail environment and is it predictor of loyalty? Does it directly affect loyalty or is its influence noticeable over perceived customer value or perceived relationship quality? Linking service quality and customer loyalty through the concepts of perceived customer value and perceived relationship quality significantly enriches research and it is on the track of acquiring more integral conception of latter as customer loyalty predictors, and at the same time as outcomes of service quality. Proposed research model implies that high service quality and superior value delivery for customer at retail market result in greater relationship quality and creation of their loyalty. Empirical research was conducted during February 2013 at the sample of 861 respondents. Applied sample is according to its characteristics quota sampling with control variables city (Sarajevo, Tuzla, Mostar), hypermarkets (Konzum, Bingo, Mercator and Interex), gender, and age. The respondent had to be regular customer of consumer goods (groceries-food items and non-food related items) in one of hypermarkets that are chosen for the research. Processed data were gathered by polling technique and were analysed and interpreted with the aim of getting information necessary for final discussion of thesis and conclusions of conducted research. The following statistical analyses were applied: Descriptive Statistical Analysis, Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM). According to the research results merchandising and interaction with employees influence positively service quality perception at the retail market (hypermarket market) in the Federation of Bosnia and Herzegovina, while physical environment, supporting services, and facilities have not appeared as predictors of service quality. Furthermore the

research results point out that perceived service quality significantly positively influences on perceived customer value and indirectly over perceived customer value on perceived relationship quality. On the other hand, neither perceived service quality nor perceived customer value, and nor relationship quality have not appeared as predictors of customer loyalty at retail market. Finally, marketing implications of research results, limitations and directions for further research are presented in doctoral thesis.

Key words: perceived service quality, service quality dimensions, perceived customer value, perceived realtionship quality, loyalty, retail

11

# 11. LITERATURA

1. Anderson, E.W.,Sullivan, M.W. (1993) The Antecendents and Consequences of Customer Satisfaction for firms, Marketing Science, 12(2), 125-143.
2. Anderson, J.C., Narus, J.A. (1990) Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, Journal of Marketing, 54(1), 42-58.
3. Agarwal, J., Malhotra, N., K., Bolton, R.N. (2010) A Cross-National and Cross-Cultural Approach to Global Market Segmentation: An Aapplication Using Consumers' Perceived Service Quality, Journal of International Marketing, 18(3), 18-40.
4. Alexandri, K., Dimitriadis, N., Markata, D. (2002) Can Perceptions of Service Quality Predict Behavioral Intentions? An Exploratory Study in Hotel Sector in Greece, Managing service quality, 12(4).
5. Babić Hodović, V. (2002) Strategija i implementacija marketinga usluga, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
6. Balachandran, S. (2004) Customer – driven services management, Second Edition, Response Books.
7. Baron, S., Davies, B. and Swindley, D. (1991) Macmillan Dictionary of Retailing Macmillan Press.
8. Berry, L.L. (1995) Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging perspectives, Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 236-245.
9. Berry, L L., Parasuraman, A. (1992) Services marketing starts from within, Marketing Management. 1 (1), 24-34.
10. Bijakšić Martinović, S., Jelčić, S. (2009) Distribucija i prodaja u suvremenom marketinškom okruženju, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
11. Bitner, M. J. (1992) Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, Journal of Marketing, 56 (2), 57-71.
12. Bloemer, J., Ruyter, K., Wetzels, M. (1999) Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi – Dimensional Perspective, European Journal of Marketing,33(11/12).
13. Blois, K. Grönroos, C. (2000) The Marketing of Services, Oxford Textbook of Marketing
14. Boone, L.E., Kurtz, D.E., Mackenzie, H.F., Snow, K. (2010) Contemporary Marketing, Nelson Education, Second Canadian Edition.
15. Bovée, C.L., Thill, J.V. (1992) Marketing, McGraw-Hill, Inc.
16. Boyet, J.H., Boyett, J.T. (2003) The Guru Guide to Marketing: A Concise Guide to the Best Ideas from Today's Top Marketers, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

17. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993) A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, Journal of Marketing Research, 30(1), 7–27.
18. Brady, M.K.,Cronin, J.J., Jr. (2001) Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality:A Hierarchical Approach, Journal of Marketing, 65 (July), 34-49.
19. Brady, M.K. Knight, G.A., Cronin, J.J., Jr., Tomas, G., Hulta, M., Keillor, B.D., (2005) Removing the Contextual Lens: A Multinational, Multi-setting Comparison of Service Evaluation Models, Journal of Retailing, 81(3), 215-230.
20. Bruhn, M, Georgi, D. (2006) Services Marketing: Managing the Service Value Chain, Pearson Education Limited.
21. Buttle, F. (2009) Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd.
22. Cahill, D.L. (2007) Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships, Physica – Verlag Heidelberg,
23. Carbone, L. P., Haeckel, S. H. (1994) Engineering Customer Experiences, Marketing Management, 3 (3), 8-19.
24. Caruana, A. (2002) Service Loyalty: The Effects of Service Loyalty and Mediating Role of Customer Satisfaction, European Journal of Marketing, 39(7/8)
25. Chaniotakis, I. E., Lymperopoulos, C. (2009) Service Quality Effect on Satisfaction and Word of Mouth in the Health Care Industry, Managing Service Quality, 19 (2).
26. Chen, S.-C., Quester, P.G. (2006) Modeling Store Loyalty: Perceived Value in Market Orientation Practise, Journal of Services marketing, 20 (3), 188-198.
27. Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor, (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, Journal of Marketing, 56 (July), 55-68.
28. Cronin, J.J., Jr., Brady, M.K., Hult, M. (2000) Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioural Intention in Service Environment, Journal of Retailing, 76(2), 193-218.
29. Cronin, , J., J. Jr., Brady, M. K. (2001) Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors, Journal of Service Research, 3 (3), 241.
30. Crosby, L. A., Evans, K. R., Cowles, D. (1990) Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, Journal of Marketing, 54, str. 68-81.
31. Curran, J. M. Varki, S. Rosen, D. E. (2010) Loyalty and Its Antecedents: Are the Relationships Static? , Journal of Relationship Marketing, 9, 179–199.

32. Čičić, M., Husić, M., Kukić, S. (2009) Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet u Mostaru.
33. Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I., Renttz, J.O., (1996) A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation, Journal of the Academy of Marketing Science, 24(1), 3-16.
34. Dabholkar, P.A.,Shepherd, C. D., Thorpe, D.I., (2000) A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study, Journal of Retailing, 76(2), 139-173.
35. Dale, B.G. (2003) Managing quality, Fourth edition, Blackwell Publishing.
36. Dahlgaarde, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K. (2002) Fundamentals of total quality management, Taylor &Francis.
37. Day, G. S. (1969) A two dimensional concept of brand loyalty, Journal of Advertising Research, 9, 29-35.
38. De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., lacobucci, D. (2001) Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, Journal of Marketing, 65, 33-50.
39. De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Van Kenhove, P. (2003) Investment in Consumer Relationships: A Critical Reassessment and Model Extention, The International Review of Retail Distribution and Consumer Rresearch, 13(3), 245-261.
40. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C. (1991) Marketing, Europsko izdanje, MATE, Zagreb
41. Dick, A.S., Basu, K., (1994) Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, Journal of the Academy of Marketing Science, 22 (2), 99-113.
42. Donovan, R. J., Rossiter, J. R. (1982) Store atmosphere: An environmental psychology approach, Journal of Retailing 58 (1), 34.
43. Dorsch, M.J., Swanson, S.R., Kelley, S.W. (1988) The Role of Relationship Quality in the Satisfaction of Vendors as Perceived by Customers, Journal of the Academy of Marketing Science 26(2), 128-14.
44. Dwyer RF, Oh S. (1987) Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, Journal of Marketing Research, 24 (4) 347-358.
45. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987) Developing Buyer – Seller Relationships, Journal of Marketing, 51(2), 11-27.
46. East, R., Gendall, Ph., Hammond, K., Lomax, W. (2005) Customer Loyalty: Singular, Additive or Interactive? Australasian Marketing Journal 13(2), 10-26.

47. Egan, J. (2008) Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing, Third Editon Pearson Education Limited, Prentice Hall.
48. Farrell, A. M., Souchon, A. L., Durden, G. R. (2001) Service encounter conceptualisation: Employees' service behaviours and customers' service quality perceptions, Journal of Marketing Management, 17, 577-593.
49. Fernie, J., Fernie, S., Moore, Ch. (2003) Principles of Retailing, Butterworth Heinmann.
50. Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J., (1997) Service management, Operations, Strategy and Information Technology, Second Edition, Irwin McGraw-Hill.
51. Fisk, R. P., Brown, S. W., Bitner, M., J. (1993) Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, Journal of Retailing, 69 (Spring), 61 – 103.
52. Fisk, R. P., Grove, S., John, J. (2008) Interactive Services Marketing, Houghton Mifflin Company.
53. Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J., Bryant, B.E., (1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, Journal of Marketing, 60(4), 7-18.
54. Fornel, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statitics. Journal of Marketing Research, 25(2), 186-192
55. Fullerton, G, Taylor, S. (2002) Mediating, Interactive and Non Linear Effects in Service Quality and Satisfaction with Services Research, Canadian Journal of Administrative Sciences, 19(2), 124-136.
56. Garbarino, E., Johnson, Mark S. (1999) The Different Roles of Satisfaction, Ttrust, and Commitment in Customer Relationships, Journal of Marketing, 63, 70-87.
57. Gaur, S. S., Agrawal, R. (2006) Service quality measurement in retail store context: A review of advances made using SERVQUAL i RSQS, The Marketing Review, 6, 317-330, Westburn Publishers Ltd.
58. Gilmore, A. (2003) Service marketing and management, SAGE Publications.
59. Gobé, M., (2001) Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People, Allworth Press, New York.
60. Grapentine, T. (2000) Path analysis vs. structural equation modeling, Marketing Research, 12 (3), 12-20.
61. Gremler, D. D., Brown, S.W. (1996) Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications, International Service Quality Association, 171-180.

62. Gremler, D. D., Gwiner, K. P., Brown, S. W. (2001) Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships, International Journal of Service Industry Management, 12 (1), 44
63. Grönroos, C. (1982) An Applied Service Marketing Theory, European Journal of Marketing, 6(7), 30-41.
64. Grönroos, C. (1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications, European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
65. Grönroos, C. (1984) Strategic management and marketing in the service sector, Helsingfors, Sweden: Swedish School of Economics and Business Administration.
66. Grönroos, C. (1990) Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface, Journal of Business Research, 20, 3–11.
67. Grönroos, C. (1996) Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications, Management Decision, 34(3), 5–14.
68. Grönroos, C. (1997) Keynote Paper from Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, 35(4), 322–339.
69. Grőnroos, C. (1997) Value-Driven Relational Marketing: from Products to Resoureces and Competencies, Journal of Marketing Management, 13(5), 407- 419.
70. Grőnroos, C. (2000) Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition, Wiley.
71. Goetlieb, J. B., Grewal, D., Brown, S.W. (1994) Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?, Journal of Applied Psychology, 79(6), 875-885.
72. Gounaris, S.P., Tzempelikos, N.A., Chatzipanagiotou, K. (2007) The Relationships of Customer-Perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Behavioral Intentions, Journal of Relationship Marketing, 6(1), 63-87.
73. Grbac, B. (2006) Identitet marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
74. Grewal, R., Cote, J. A. (2004) Baumgartner H., Multicollinearity and Measurement Error in Strucutar Equation Models: Implicatons for Theory Testing, Marketing Science, 23(4), 519-529.
75. Grönroos, C. (1990) Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition, Maxwell Macmillan International Editions, Lexington Books, Lexington.

76. Gummesson, E., (1997) In Search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition, Journal of Marketing Management, 13, 421-430.
77. Gundlach, G. T., Achrol, R. S., Mentzer, J.T. (1995), The Structure of Commitment in Exchange, Journal of Marketing, January 59, 78-92.
78. Gupta, S., Randhawa, G. (2008) Retail Management, Atlantic
79. Gustafsson, A, Johnson, M. (2003) Natjecanje u uslužnoj ekonomiji, MATE, Zagreb,.
80. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). Multivariate Data Analysis (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
81. Halmi, A., (1999) Temelji kvantitativne analize u društvenim znanostima, Alinea, Zagreb.
82. Halmi, A. (2003) Multivarijatna analiza u društvenim znanstoima, Alinea, Zagreb.
83. Hasty, R., Reardon, J. (1997) Retail Management, Irwin McGraw – Hill.
84. Hennig-Thurau, Th., Klee, A. (1997) The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development, Psychology & Marketing, 14 (8), 737-764.
85. Hennig – Thurau, Th., Hansen, U. (2000) Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer – Verlag Berlin Heidelberg New York.
86. Heskett, J. L., Sasser,W. E., Jr, Schlesinger, L. A. (1997) The Service Profit Chain, New York: Free Press.
87. Heskett , J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E., Schlesinger, L. A. (1994) Putting the Service – Profit Chain to Work, Harvard Business Review, 163-174.
88. Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G. (2002) Essentials of Services Marketing, Thomson-South Western, Singapore
89. Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G. (2011) Services Marketing: Concepts, Stretegies & Cases, Fourth edition, South-Western CENGAGE Learning
90. Hunt, Shelby D., Morgan, Robert M., (1994) Relationship Marketing in the Era of Network Competition, Marketing Management, 3(1), 19-28.
91. Jacoby, J., Chestnut, R. W. (1978) Brand Loyalty Measurement and Management, John Wiley, New York.
92. Jagpal, H. S. (1982) Multicolilinearity in structural equation models with unobservable variables, Journal of Marekting Research, 19 (November), 431-439.

93. Jamal, A., Anastasiadou, K. (2009) Investigating the Effects of Service Quality Dimensions and Expertise on Loyalty, European Journal of Marketing, 43(3/4), 398-420.
94. Johnson, M.D., Herrmann, A., Huber, F., (2006) The Evolution of Loyalty Intentions, Journal of Marketing, 70, 122-132.
95. Joseph F. Hair and Jr., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham (2006), "Multivariate Data Analysis", Sixth Edition, Pearson Prentice Hall
96. Kaplan, D. (2000) Structural Equation Modeling: Foundations and Extentions, Sage Publications, Inc.
97. Kapoor, R., Paul, J., Halder, B. (2011) Services Marketing: Concepts & Practices, tata McGraw – Hill
98. Kline, Rex B. (2005), „Principles and Practice of Structural Equation Modeling“, Second Edition, The Guilford Press, USA.
99. Kline, R. B. (2005) Principles and practice of structural equation modeling, Second edition, The Guliford Press, New York.
100. Koelemijer, K. (1991), Perceived Customer Service Quality: Issues on Theory and Measurement, 6th World Conference on Research in the Distributive Trades, The Hague, 68-76.
101. Kaplan, D. (1994) Estimator conditioning diagnostics for covariance structure models, Sociological Methods & Research. 23 (November), 200-229.
102. Kancir, R. (2004) Marketing usluga, Beogradska poslovna škola, Beograd.
103. Kotler,Ph. (2001) Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate, Zagreb.
104. Kotler, Ph., (2006) Kotler o marketingu: kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Poslovni dnevnik, MASMEDIA, Zagreb.
105. Kotler, Ph., Armostrong, G. (2006) Principles of Marketing, 11th ed., Pearson Prentice Hall,.
106. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2008) Upravljanje marketingom, 12. izdanje, MATE, Zagreb.
107. Kotler, Ph. (1997) Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb
108. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006) Osnove marketinga, Četvrto europsko izdanje, Mate, Zagreb.
109. Kotler, Ph., Keller, K.L., Koshy, A., Jha, M. (2009) Marketing Management, 13th Edition, New Delhi, Pearson Education.

110. Krafft, M., Mantrala, M. K. (2010) Retailing in the 21 Century: Current and Future Trends, 2nd Edition, Springer.
111. Kukić, S., et al. (2007) Marketing, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar.
112. Kukić, S., Markić, B., (2006) Metodologija društvenih znanosti: metode, tehnike, postupci i instrumenti znanstvenoistraživačkog rada, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar.
113. Kumar, N., Scheer, L.K., Steenkamp, J.B.E.M. (1995) The Efeects of Supplier Fairness on Vulnerable Sellers, Journal of Marketing Research, 32, 54-65.
114. Lazibat, T. (2009) Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb.
115. Lake, N., Hickey, K. (2002) The Customer Service Workbook, The Sunday Times Business Enterprise Guide, Kogan Page Limited.
116. Ladhari, R. (2008) Alternative Measures of Service Quality: A Review, Managing Service Quality, 18(1), 65-86.
117. Lamb, Ch. W., Hair, J. F., Jr., McDaniel, C. (2008) Marketing, 9 edition, Thomson South – Western
118. Lee, H., Lee, Y., Yoo. D. (2000) The Determinants of Perceived Service Quality and Its Relationship with Satisfaction, Journal of Services Marketing, 14(3), 217-237.
119. Legace, R.R., Dahlstrom, R. Gassernheimer, J.B. (1991) The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry, Journal of Personal Selling and Sale Management, 11(4), 39-47.
120. Lehtinen, U., Lehtinen, J.R. (1991) Two Appraoches to Service Quality Dimensions, Service Industrial Journal, 11(3), 287-303.
121. Liu, C.T., Y., M., Guo, C.H, Lee., (2011) The Effects of Relationship Quality and Switching Barriers on Customer Loyalty, International Journal of Information Management, 31(1), 71-79.
122. Londhe, B. R. (2006) Retail and Distribution Management, Nirali Prakashan
123. Lovelock, C., Wirtz, J., Chatterjee, J. (2003) Services Marketing, 5th edition, New Delhi, Pearson Education.
124. Madaan, K. V. S. (2009) Fundamentals of Retailing, Tata McGraw-Hill
125. Majumdar, A. (2005) A Model for Customer Loyalty for Retail Stores Inside Shopping Malls – An Indian Perspective, Journal of Services research, Special issue, 47-64.
126. Malhotra, N. K., Peterson, M., Bardi Kleiser, S. (1999) Marketing research: A state-of-the-art review and directions for the twenty - first century, Journal of he Academy of Marketing Science. 27(2), 160-183.

127. Martínez, J.A., Martínez , L. (2010) Rethinking Perceived Service Quality: An Alternative to Hierarchical and Multidimensional Models, Total Quality Management, 21(1), 93-118.
128. McDougall, G.H.G., Levesque, T. (2000) Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into Equation, Journal of Services Marketing, 14(5), 392-410.
129. McMullan, R., Gilmore, A. (2002) The Conceptual Development of Customer loyalty Measurement: A Proposed Scale, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 11(3), 230-243.
130. Mehta, S.C., Lalwani, A.K., Han, S.L. (2000) Service Quality in Retailing: Relative Efficiency of Alternative Measurement Sales for Different Product-Service Environments, International Journal of Retail&Distribution Management, 28(2), 62-72.
131. Meng, J. G., Summey, J. H., Herndon, N. C., Kwong, K. K., (2009) Some retail service quality expectations of Chinese shoppers, Interantional Journal of Market Research, 51(6), 773-796.
132. Mihić, M., (2006) Segmentacija kupaca u supermarketima na osnovi njihova zadovoljstva prodajnim osobljem, Ekonomski pregled, 57(12), 919-938.
133. Mitchell, R. J. (1993), „Path analysis: Pollination". pp. 211-231 in Schneider, S. M. & Gurevitch, J., eds. Design and analysis of ecological experiments NY: Chapman and Hall.
134. Molina, A., Martin, V.J., Santos, J., Aranda, E, (2009) Consumer Service and Loyalty in Spanish Grocery Store: An Empirical Study, International Journal of Consumer Studies, 33, 477-485.
135. Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992) Relationships Between Providers and Users of Marketing research Relationships, Journal of Marketing Research, 29, 314-329.
136. Morgan, R. M., Hunt, S.D. (1994) The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, 58 (July), 20-38.
137. Morgan, R. M., Hunt, S.D. (1994) Relationship Marekting in the Era of Network Competition, Marketing Management, 3(1), 19-28.
138. Mudie, P., Pirrie, A. (2006) Services marketing management, Third Edition, Elsevier.
139. Muthén, L.K. and Muthén, B.O. (2002) How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power, Structural Equation Modeling, 4, 599-620.
140. Nankervis, A. (2005) Managing Services, Cambridge University Press.

141. Nargundkar, R. (2010) Services Marketing: Text and Cases, Third Edition, Tata McGrawhill.
142. Newman, A. J., Cullen, P. (2002) Retailing: Environment & Operations, South – Western Cengage Learning
143. Oakland, J.S., (2004) Oakland on Quality Management, Elsevier.
144. Oliver. R.L. (1980) A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, Journal of Marketing Research, 17, 460-469.
145. Oliver. R.L., (1999) Whence Consumer Loyalty?, Journal of Marketing, 63 (4), 33-44.
146. Ozretić Došen, Đ. (2002) Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb.
147. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., (1985) A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Research, Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
148. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, 64(1), 12-37.
149. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry,L. L. (1991) Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, Journal of Retailing, 67(4), 420-450.
150. Parasuraman, A., ZeithamI, V. A., and Berry,L. L. (1994) Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, Journal of Retailing, 70(3), 201-229.
151. Parasuraman, A., ZeithamI, V. A., and Berry,L. L. (1994) Reassessment of Expectations as a Comparison in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, Journal of Marketing, 1994, 58(1), 111-124.
152. Parasuraman, A. (1997) Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (2), 154.
153. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Malhotra, A. (2005), E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality, Journal of Service Research, 7 (3), 213-233.
154. Parikh, D., (2006) Measuring Retail Service Quality: An Empirical Assessment of the Instrument, Vikalpa, 31(2).
155. Pavlek, Z. (2002) Marketing u akciji, Alfa, Zagreb.
156. Pavlek, Z., (2004) Uspješna prodavaonica, M.E.P Consult, Zagreb.
157. Payne, A., Christopher, M., Clark, M., Peck, H. (1999) Relationship Marketing for Competitive Advantage,: Winning and Keeping Customers, Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd.

158. Peppers, D., Rogers, M. (2004) Managing Customer Relationships: A Strategic Framework, John Wiley & Sons, Inc.
159. Pérez, M.S., Abad, J.C.G., Carrillo, G.M.M., Fernández, R.S., (2007) Efects of Service Quality Dimensions on Behavioural Purchase Intentons, Manging Service Quality, 17(2).
160. Pohl, U., (2006) Type and Timing of Rewards as Infulencing Factors in the Value Perception of a Customer Loyalty Program, Grin Verlag.
161. Pollack, B.L. (2009) Linking the Hierarchical Service Quality Model to Customer Satisfaction and Loyalty, Journal of Services Marketing, 23 (1), 42-50.
162. Pradhan, S. (2007) Retailing Management: Text and Cases, 2 edition, Tata McGraw-Hill.
163. Pradhan, S. (2009) Retailing Management: Text and Cases, 3 edition, Tata McGraw-Hill
164. Prasad, Ch. J. S, Aryasri, A. R., (2008) Study of Customer Relationship Marketing Practices in Organized Retailing in Food and Gocery Sector in India: An Empirical Analysis, VISION - The Journal of Business Perspective, 12(4).
165. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2000) Osnove međunarodnog marketinga, MASMEDIA, Zagreb.
166. Ravald, A., Grőnroos, Ch. (1996) The Value Concept and Relationship Marketing, European Journal of Marketing, 30(2), 19-30.
167. Rauyruen, P., Miller, K. E. (2007), Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty, Journal of Business Research, 60 (1), 21-31.
168. Renko, N. (2005) Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb
169. Reichheld, F. F., Teal, T (1996) The Loyalty Effect , Harvard Business School Press, Boston.
170. Reichheld, F.F., Sasser Jr., W. E. (1990) Zero defections: Quality comes to services Harvard Business Review, Vol. 68 Issue 5, 105-111.
171. Reichheld, F. F., Markey, R. G., Hopton, C. (2000) The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits, European Business Journal, 12(3), 134-139.
172. Roberts, K., Varki, S.,. Brodie, R., (2003), Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study, European Journal of Marketing, 37 (1/2), 169 – 196.
173. Roest, H, Pieters, R., (1997), The Nomological Net of Perceived Service Quality, International Journal of Service Industry Management, 8(4).

174. Ruiz-Molina, M.-E., Gil-Saura, I., (2008) Perceived Value, Customer Attitude and Loyalty in Retailing, Journal of Retail and Leisure Property, 7(4), 305-314.
175. Sánchez-Garcia, J., Moliner-Tena, M.A., Callarisa-Fiol, L., Rodríguez-Artola, R.M., (2007) Relationship Quality of an Establishment and Perceived Value of Purchase, The Service Industries Journal, 27(2), 151-174.
176. Schiffman, L.G.; L.L.Kanuk (2004) Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb.
177. Schneider, B., White, S.S. (2004) Service quality: Research perspectives, Sage Publications, Inc.
178. Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2004) A beginner's guide to structural equation modeling, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.
179. Seth, N., Deshmukh, S.G., Vrat, P. (2005) Service Quality Models: A Reiew, International Journal of Quality & Reliability Management, 22(9), 913-949.
180. Sirohi, N., McLaughlin, Edward W., Wittink, Dick R.A, (1998) Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer, Journal of Retailing, 74 (2), 223-245.
181. Sivadas, E., Baker-Prewitt, J.L. (2000) An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Store Loyalty, International Journal of Retail & Distribution, 28(2), 73-82.
182. Shamdasani, P.N., Balakrishnan, A. (2000) Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services, Asia Pacific Journal of Management, 17, 399-422.
183. Sheth, J.N., Newman, B. i., Gross, B L. (1991) Why We Buy Whath We Buy: A Theory of Consumptions Values, Journal of Business Research, 22, 159-170.
184. Shostack, G. L. (1977) Breaking Free from Product Marketing, Journal of Marketing, Vol. 41 Issue 2, 73-80.
185. Shostack, L. G. (1987) Service positioning through structural change, Journal of Marketing, 51(1), 34-43.
186. Shostack, L. G. (1984) Designing services that deliver, Harward Business Review, 62 (1), 133-139.
187. Siu N.Y.M. (2001) A Measure of Retail Service Quality, Marketing Intelligence &Planning, 19(2).
188. Slater, S.F.,, Narver, J.C. (1994) Market orientation, customer value and superior performance, Business Horizons, 37 (2), 22-28.
189. Smith, A. M.( 1995) Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Redudant? Journal of Marketing Management, 11(1-3), 257-276.

190. Smith, J. B., (1998) Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Managements, and Quality, Psychology & Marketing, 15 (1), 3-21.
191. Solomon, M. R., Bammosy, G., Askegoard, S., Hogg, M. K. (2010) Consumer Behaviour A European Perspective, Fourth Edition, Prentice Hall.
192. Srinivasan, R. (2012) Services Marketing-The Indian Context, Third edition, PHI, Learning Private Limited, New Delhi.
193. Stevens, J. (1996). Applied multivariate statistics for the social sciences, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
194. Sudharan, J.C., Israel, D., Prabhz Britto, A., Selvam., M., (2006) Service Loyalty Measurement Scale: A Realiability Assessment, American Journal of Applied Sciences, 3 (4), 1814-1818.
195. Sullivan, M., Adcock D. (2002) Retail marketing, Thomson Learning.
196. Suuroja, M. (2003) Service quality – Main conceptualizations and critique, Faculty of Economics and Busines Administration, University of Tartu Economics and Business Working Paper No. 2003-23
197. Sweeney, J.C., Soutar, G.N., Johnson, L.W. (1997) Retail Service Quality and Perceived Value: A Comparison of Two Models", Journal of Retailing and Consumer Services, 4(1), 39-48.
198. Sweeney, J.C., Soutar, G.N., Johnson, L.W. (1999) The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in a Retail Environment", Journal of Retailing, 75(1), 77-105.
199. Sweeney, J.C., Soutar, G.N. (2001) Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale, Journal of Retailing, 77, 203-220.
200. Taylor, S.A., Baker, T.L. (1994) An Assessment of Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions, Journal of Retailing, 70(2), 163-179.
201. Teas, R. K. (1993) Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality, Joumal of Marketing, 57 (4), 18-34.
202. Tihi, B. et al. (2006) Marketing, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Sarajevu.
203. Thompson, A. A., Strickland, A.J., Gamble, J.E. (2008) Strateški menadžment, Mate, Zagreb.
204. Vieira, A. L. (2010) Relationship Marketing and the Philosophy of Science: A Tribal Journey Through Relationship Quality, Journal of Relationship Marketing, 9(2), 83-97.

205. Zaugg, A., Jäggi, N., (2006) Behavioural Consenquences of Customer Loyalty on Complaining Behaviour, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference.
206. Zeithaml, V.A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, Journal of Marketing, 52(July), 2-22.
207. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985) Problems and stretegies in services marketing, Journal of Marketing, 49, 33-46
208. Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Qquality, Journal of Marketing, 60(2), 31-46.
209. Zeithaml, V.A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, Journal of Marketing, 52(July), 2-22.
210. Zentes, J., Norschett, D., Schramm – Klein, H (2007) Strategic Retail Management, Text and International Cases, Gabler, Wiesbaden.
211. Van Plaggenhoef, Wijnand (2007) Integration on self regulatioin of quality management in Dutch agri-food supply chains, Wageningen Academic Publishers, the Netherlands.
212. Vandamme, R., and Leunis, J. (1993) Measuring Service Quality in the Retail Sector: An Assessment and Extension of SERVQUAL, 7th International Conference on Research in the Distributive Trades, Stirling, 364-373.
213. Webster, F. E. Jr. (1994) Defining the New Marketing Concept, Marketing Management, 2 (4), 22-31.
214. Wong, Amy, Sohal, Amrik, (2002) Customers' Perspectives on Service Quality and Relationship Quality in Retail Encounters, Managing Service Quality, 12 (6), 424 – 433.
215. Wong A., Sohal, A. (2003) Service Quality and Customer Loyalty Perspecitves on Two Levels of Retail Relationships, Journal of Services Marketing, 17(5), 495-513.
216. Wong, A., Zhou, L. (2006) Determinants and Outcomes of Relationship Conceptual Model and Empirical Investigation, Journal of International Consumer Marketing, 18(3), 81-105.
217. Wu, H.-L., Liu, C.-Y. Hsu, W.-H., (2008) An Integrative Model of Customers' Perceptions of Health Care Services in Taiwan, Service Industries Journal, 28 (9), 1307-1319.
218. Woodruff, R.B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (2), 139.

219. Yingzi Xu, Goedegebuure, R.,Van der Heijden, B. (2006) Customer Perception, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty Within Chinese Securities Business: Towards a Mediation Model for Predicting Customer Behavior, Journal of Relationship Marketing, 5 (4), 79-104.

**Internet izvori:**

1. http://search.epnet.com/
2. http://www.emeraldinsight.com/
3. http://www.sciencedirect.com/
4. http://www.springerlink.com
5. http://www.ceeol.com
6. http://www.doaj.org/
7. http://hrcak.srce.hr/
8. http://repec.org/
9. http://scholar.google.com/
10. http://www.eis.ba/site/images/publikacije/razvoj%20trgovine%20i%20domaceg%20trzista%20u%20fbih.pdf www.kfbih.com/ „Razvitak trgovine i domaćeg tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine“ , Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo/Zagreb, 2010
11. www.rolandberger.com
12. http://www.deloitte.com
13. www.cbre.eu
14. http://bib.irb.hr/datoteka/564486.37_ZDENKO_SEGETLIJA.pdf Segetlija, Z., Dujak, D., Jesu li maloprodajni lanci pokretači razvoja Hrvatske i drugih tranzicijskih zemalja?
15. http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index
16. www.marktingpower.com
17. http://www.youtube.com/watch?v=vB0WMD-UlJQ
18. http://www.statmodel.com/discussion/messages/11/555.html?1358188287
19. www.gfk.ba
20. www.gfk.hr
21. www.jatrgovac.com

12

# 12. POPIS SLIKA I TABLICA

# POPIS SLIKA

Slika br. 1. Rezultati SWOT analize za razvoj tržišta i unutarnje trgovine u F BiH ..... 29
Slika br. 2. Šest faza evolucije tržišta maloprodaje ..... 30
Slika br. 3. Ključni čimbenici utjecaja na razvoj tržišta maloprodaje u Federaciji Bosne i Hercegovine ..... 31
Slika br. 4. Velika kupovina – najčešća kupovina (preferncija prodavaonice) ..... 35
Slika br. 5. Velika kupovina u posljednjih šest mjeseci (preferncija prodavaonice) ..... 35
Slika br. 6. Profitni lanac usluga ..... 39
Slika br. 7. Kontinuum od opipljivo dominantnih fizičkih dobara do neopipljivo dominantnih usluga 41
Slika br. 8. Temelji internog marketinga ..... 50
Slika br. 9. Upravljanje interaktivnim marketingom ..... 51
Slika br. 10. Dimenzije holističkog marketinga ..... 61
Slika br. 11. Načela marketinga odnosa (6 I koncept) ..... 63
Slika br. 12. Dvodimenzonalna matrica lojalnost / profitabilnost ..... 66
Slika br. 13. Tržišni udio vs. kupčev udio ..... 66
Slika br. 14. Ljestve lojalnosti ..... 67
Slika br. 15. Modeli kvalitete usluge ..... 71
Slika br. 16. Model kvalitete usluge ..... 72
Slika br. 17. Usporedba razvoja lojalnosti Dick i Basu vs. Oliver ..... 75
Slika br. 18. Model utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje . 84
Slika br. 19. Početni mjerni model za percipiranu kvalitetu usluge ..... 105
Slika br. 20. Estimirani početni mjerrni model za PKU (Model 1) ..... 106
Slika br. 21. Neke od predloženih modfikacija za PKU ..... 110
Slika br. 22. Finalni model za percipiranu kvalitetu usluge (PKU Model 2) ..... 111
Slika br. 23. Mjerni model za percipiranu kvalitetu odnosa (PERKO), percipiranu vrijednost (PERVR) i lojalnost (LOJAL) ..... 114
Slika br. 24. Estimirani početni mjerrni model za percipiranu kvalitetu odnosa (PERKO), percipiranu vrijednost (PERVR) i lojalnost (LOJAL) ..... 115
Slika br. 25. Pretpostavljeni strukturni model ..... 120
Slika br. 26. Estimirani strukturni model ..... 121

# POPIS TABLICA

Tablica br. 1. Najvećih deset maloprodaja u svijetu ..... 23
Tablica br. 2. Najvećih deset u maloprodaji u Europi 2011. godine ..... 24
Tablica br. 3. Promjena tržišnog udjela 2011 vs 2010 (zeleno = povećanje udjela, crveno = smanjenje udjela) ..... 33
Tablica br. 4. Glavno mjesto kupnje za proizvode svakodnevne potrošnje (% kućanstava) ..... 34
Tablica br. 5. Klasifikacija usluga ..... 43
Tablica br. 6. Specifična obilježja usluga i rezultirajući marketinški problemi ..... 47
Tablica br. 7. Marketinške strategije za probleme koji proizlaze iz specifičnih obilježja usluga ..... 48
Tablica br. 8. Temeljne razlike transakcijskog i marketinga odnosa ..... 62
Tablica br. 9. Mjerne ljestvice i pripadajući indikatori ..... 91
Tablica br. 10. Popis hipermarketa odabranih za istraživanje ..... 97
Tablica br. 11. Utvrđene kvote za uzorak uz odabrane kontrolne varijable ..... 98
Tablica br. 12. Struktura uzorka prema parametrima grad i prodavaonica ..... 99
Tablica br. 13. Zanimanje ispitanika ..... 99
Tablica br. 14. Mjesečna primanjima domaćinstva za ispitanike iz uzorka ..... 100
Tablica br. 15. Rezultati analize pouzdanosti ..... 104
Tablica br. 16. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za PKU (Model 1) ..... 107
Tablica br. 17. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijanse (PKU Model 2) ..... 108
Tablica br. 18. Modifikacijski indeksi za PKU (Model 1) ..... 108
Tablica br. 19. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za modificirani PKU (Model 2) ..... 112
Tablica br. 20. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijanse (PKU Model 2) ..... 112
Tablica br. 21. Modifikacijski indeksi za PKU (Model 2) ..... 113
Tablica br. 22. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za PERKO, PERVR i LOJAL (Model 1) ..... 116
Tablica br. 23. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijanse za PERKO, PERVR i LOJAL (Model 1) ..... 116
Tablica br. 24. Modifikacijski indeksi za PKU Model 1 ..... 117
Tablica br. 25. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za PERKO, PERVR i LOJAL (Model 2) ..... 118
Tablica br. 26. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijance za PERKO, PERVR i LOJAL (Model 2) ..... 119
Tablica br. 27. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za strukturni model ..... 122
Tablica br. 28. Rezultati testiranja hipoteza ..... 122
Tablica br. 29. Modifikacijski indeksi za strukturni model ..... 123

13

# 13. PRILOZI

Prilog br. 1. Indeksi simetričnosti i zaobljenosti

| | Mean | SD | Skewness | SE | Kurtosis | SE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| merch1 | 6.29 | 0.96 | -1.67 | 0.08 | 3.84 | 0.17 |
| merch2 | 6.13 | 0.95 | -1.09 | 0.08 | 1.05 | 0.17 |
| merch3 | 6.12 | 0.95 | -1.07 | 0.08 | 0.99 | 0.17 |
| merch4 | 6.11 | 1.02 | -1.33 | 0.08 | 2.23 | 0.17 |
| merch5 | 6.03 | 0.99 | -1.17 | 0.08 | 1.89 | 0.17 |
| fizok1 | 6.01 | 1.01 | -1.30 | 0.08 | 2.57 | 0.17 |
| fizok2 | 6.01 | 1.18 | -1.41 | 0.08 | 2.20 | 0.17 |
| fizok3 | 6.16 | 1.02 | -1.59 | 0.08 | 3.83 | 0.17 |
| fizok4 | 6.08 | 1.10 | -1.52 | 0.08 | 2.96 | 0.17 |
| fizok5 | 6.21 | 0.98 | -1.49 | 0.08 | 2.90 | 0.17 |
| zapos1 | 4.39 | 0.76 | -1.25 | 0.08 | 1.74 | 0.17 |
| zapos2 | 4.24 | 0.77 | -0.88 | 0.08 | 0.77 | 0.17 |
| zapos3 | 4.28 | 0.81 | -1.11 | 0.08 | 1.32 | 0.17 |
| zapos4 | 4.32 | 0.78 | -1.36 | 0.08 | 2.63 | 0.17 |
| prusl2 | 6.18 | 1.16 | -1.90 | 0.08 | 4.30 | 0.17 |
| prusl3 | 6.33 | 0.90 | -1.53 | 0.08 | 2.73 | 0.17 |
| prusl4 | 6.40 | 0.88 | -1.69 | 0.08 | 3.61 | 0.17 |
| pku1 | 4.40 | 0.67 | -0.96 | 0.08 | 1.01 | 0.17 |
| pku2 | 4.29 | 0.72 | -0.86 | 0.08 | 0.75 | 0.17 |
| pku3 | 4.30 | 0.73 | -0.79 | 0.08 | 0.34 | 0.17 |
| pku4 | 4.26 | 0.73 | -0.77 | 0.08 | 0.38 | 0.17 |
| zadov1 | 5.99 | 1.03 | -1.12 | 0.08 | 1.29 | 0.17 |
| zadov2 | 5.84 | 1.14 | -1.04 | 0.08 | 1.15 | 0.17 |
| zadov3 | 6.03 | 0.98 | -1.01 | 0.08 | 0.99 | 0.17 |
| povje1 | 5.95 | 1.10 | -1.34 | 0.08 | 2.18 | 0.17 |
| povje2 | 6.01 | 1.01 | -1.04 | 0.08 | 0.96 | 0.17 |
| povje3 | 5.98 | 1.00 | -1.00 | 0.08 | 1.11 | 0.17 |
| ekovr1 | 5.85 | 1.16 | -1.22 | 0.08 | 1.72 | 0.17 |
| ekovr2 | 5.88 | 1.08 | -1.00 | 0.08 | 1.05 | 0.17 |
| ekovr3 | 5.96 | 1.01 | -0.98 | 0.08 | 0.92 | 0.17 |
| ekovr4 | 5.91 | 1.11 | -1.17 | 0.08 | 1.53 | 0.17 |
| emovr1 | 6.05 | 1.07 | -1.33 | 0.08 | 2.25 | 0.17 |
| emovr2 | 6.05 | 1.04 | -1.31 | 0.08 | 2.12 | 0.17 |
| emovr3 | 6.02 | 1.02 | -1.21 | 0.08 | 2.00 | 0.17 |
| emovr4 | 5.91 | 1.08 | -1.14 | 0.08 | 1.67 | 0.17 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| lojal1 | 5.88 | 1.16 | -1.31 | 0.08 | 2.20 | 0.17 |
| lojal2 | 5.92 | 1.17 | -1.42 | 0.08 | 2.50 | 0.17 |
| lojal3 | 5.70 | 1.32 | -1.37 | 0.08 | 2.15 | 0.17 |
| lojal4 | 6.20 | 1.00 | -1.46 | 0.08 | 2.67 | 0.17 |

Prilog br. 2. Anketni upitnik

ANEKTNI UPITNIK

Dobro jutro/dan/večer, moje ime je _____ . Radim kao anketar za istraživačku agenciju Ipsos koja redovno provodi istraživanja na različite teme. Bio/la bih vam zahvalan/na ukoliko biste popunili anketni upitnik. Ovaj anketni upitnik kreiran je u svrhu istraživanja utjecaja percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje u FBiH. Anketa je anonimna, a svi dobiveni podaci biće prikazivani kao grupni i korišteni isključivo za potrebe ovog istraživanja.

REGRUTACIJSKI UPITNIK

R1.Kupujete li u **većim prodajnim objektima** - hipermarketima?

1. Da
2. Ne

R2. **U kojem hipermarketu najčešće kupujete**?

_____

GLAVNI UPITNIK

**P1. Pročitat ću Vam nekoliko tvrdnji. Molim Vas da za svaku navedenu tvrdnju odgovorite na** ljestvici od 7 stupnjeva**, pri čemu je 1 (nikako se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).** Svakako možete odgovoriti i bilo kojom drugom ocjenom u ovom rasponu.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ova prodavaonica nudi širok asortiman proizvoda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. U ovoj prodavaonici uživam kupovati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Cijene proizvoda i usluga u ovoj prodavaonici su razumne. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Kao redoviti kupac, imam vrlo kvalitetne odnose s ovom prodavaonicom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. Ova prodavaonica mi ulijeva osjećaj povjerenja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. O ovoj prodavaonici govorim sve najbolje drugim ljudima. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Ova prodavaonica nudi proizvode različite kvalitete. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Ova prodavaonica nudi različite marke ponuđenih proizvoda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. U ovoj prodavaonici osjećam se opušteno dok kupujem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Ova prodavaonica sa svojom ponudom nudi vrijednost za novac. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Drago mi je zbog truda ove prodavaonice prema redovitim kupcima kao što sam ja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Imam povjerenje u ovu prodavaonicu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Preporučujem ovu prodavaonicu ukoliko me netko pita za savjet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Ova prodavaonica uvijek ima dovoljno zaliha proizvoda koje kupujem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Osjećam se dobro dok kupujem u ovoj prodavaonici. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Ova prodavaonica osigurava dobru ponudu za ponuđene cijene. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Zadovoljan/zadovoljna sam odnosom koji imam s ovom prodavaonicom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Ova prodavaonica mi odaje dojam pouzdanosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Potičem prijatelje i rodbinu da kupuju u ovoj prodavaonici. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Ova prodavaonica nudi proizvode različitog cjenovnog raspona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Kupovanje u ovoj prodavaonici mi pričinjava užitak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Kupovanje u ovoj prodavaonici može se smatrati ekonomičnim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Ovu prodavaonicu smatram svojim prvim izborom pri kupovini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. U ovoj prodavaonici je uvijek dobra atmosfera za kupovinu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. U ovoj prodavaonici vrijeme čekanja na realizaciju usluge nastoji se svesti na minimum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Ova prodavaonica je moderno uređena. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Ova prodavaonica osigurava dovoljan broj parkirnih mjesta za svoje kupce. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Ova prodavaonica ima čiste i uredne površine. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. Ova prodavaonica ima radno vrijeme koje odgovara kupcima. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Ova prodavaonica je fizički organizirana i uređena tako da je kupcima jednostavno pronaći ono što trebaju. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 31. Ova prodavaonica omogućuje različite načine plaćanja (gotovinsko plaćanje, kartično plaćanje i to različitim karticama). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. Ova prodavaonica je fizički organizirana i uređena tako da se kupcima jednostavno kretati kroz prodavaonicu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. Ova prodavaonica omogućuje pogodnosti putem vlastite kartice (skupljanje bodova, popusti i sl.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**P2. I u ovom drugom dijelu, pročitat ću Vam nekoliko tvrdnji. Molim Vas da za svaku navedenu** tvrdnju odgovorite na ljestvici, ovaj puta od 5 stupnjeva**, pri čemu je 1 (nikako se ne** slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Svakako možete odgovoriti i bilo kojom drugom ocjenom u ovom rasponu.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ova prodavaonica sveukupno nudi izvrsnu uslugu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. U ovoj prodavaonici zaposlenici su uvijek uljudni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. U ovoj prodavaonici usluga je vrlo visoke kvalitete. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. U ovoj prodavaonici zaposlenici imaju znanje i stručnost odgovoriti na upite kupaca. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. U ovoj prodavaonici je visok standard pružene usluge. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. U ovoj prodavaonici zaposlenici nikada nisu prezauzeti odgovoriti na zahtjeve kupaca. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. U ovoj prodavaonici usluga je superiorna u svakom pogledu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. U ovoj prodavaonici ponašanje zaposlenika ulijeva kupcima povjerenje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Socio-demografska obilježja | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Spol: | 1. Muški2. Ženski | |
| 2 | Dob: | | |
| 3 | Obrazovanje – posljednja ZAVRŠENA škola/razina obrazovanja: | 1. Osnovna škola - nezavršena ili završena<br>2. Srednja škola<br>3. Viša škola ili visoka škola<br>4. Magisterij ili doktorat | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | Koje je Vaše trenutno zanimanje? | | 1. viši rukovoditelj, stručnjak(profesor, liječnik, odvjetnik)<br>2. srednji, niži rukovoditelj<br>3. kvalificirani radnik<br>4. službenik<br>5. neko drugo plaćeno zanimanje<br>6. umirovljenik<br>7. kućanica<br>8. student, učenik<br>9. nezaposlen | |
| 5 | Koliki je ukupan **mjesečni prihod vašeg domaćinstva (uključujući sve** izvore prihoda, ne samo plaću)? | 1. Do 100 KM<br>2. 101 do 200 KM<br>3. 201 do 300 KM<br>4. 301 do 400 KM<br>5. 401 do 500 KM<br>6. 501 do 600 KM<br>7. 601 do 700 KM<br>8. 701 do 800 KM<br>9. 801 do 900 KM | 10. 901 do 1000 KM<br>11. 1001 do 1100 KM<br>12. 1101 do 1200 KM<br>13. 1201 do 1300 KM<br>14. 1301 do 1500 KM<br>15. 1501 do 2000 KM<br>16. 2001 do 3000 KM<br>17. Prijeko 3000 KM<br>18. Ne zna/odbija da odgovori | |
| Grad | Grad | 1. Sarajevo 2. Tuzla 3. Mostar | | |