Utjecaj kognitivne komponente stava prema poduzeću na lojalnost klijenata

Renić, Mijo

Doctoral thesis / Disertacija

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:354591

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

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



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet u Zagrebu

Mijo Renić

UTJECAJ KOGNITIVNE KOMPONENTE STAVA PREMA PODUZEĆU NA LOJALNOST KLIJENATA

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2019.



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet u Zagrebu

Mijo Renić

UTJECAJ KOGNITIVNE KOMPONENTE STAVA PREMA PODUZEĆU NA LOJALNOST KLIJENATA

DOKTORSKI RAD

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Miroslav Mandić

Zagreb, 2019.



University of Zagreb

Faculty of Economics and Business

Mijo Renić

INFLUENCE OF THE COGNITIVE COMPONENT IN A COMPANY'S ATTITUDE TOWARDS CUSTOMER LOYALTY

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor:

Miroslav Mandić, PhD

Zagreb, 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

20.8.2019

(mjesto i datum)



(vlastoručni potpis studenta)

Sažetak

Područje doktorske disertacije obuhvaća upravljanje odnosima s klijentima (engl. *Customer Relationship Management - CRM*) kao jednu od važnijih odrednica marketinške filozofije poslovanja. Problem istraživanja disertacije je: na koji način različiti odnosi prema klijentima utječu na njihovu percepciju pravednosti poduzeća i lojalnosti, gledano kroz čimbenike koji utječu na održavanje i poboljšanje odnosa s klijentima: percipirana kvaliteta usluge, percipirano razlikovanje klijenata i zadovoljstvo klijenata. U svrhu rješavanja navedenog problema definirani su ciljevi istraživanja te znanstvene metode koje su korištene kako bi se došlo do vjerodostojnih i pouzdanih zaključaka. Teorijski ciljevi istraživanja su:

1. Kritički obraditi i proširiti postojeće znanstvene spoznaje iz područja upravljanja odnosima s klijentima s naglaskom na percepciju pravednosti klijenata i lojalnosti poduzeću.

2. Istražiti na koji način kognitivne komponente stava prema poduzeću utječu na lojalnost klijenata.

Empirijski ciljevi istraživanja su:

3. Utvrditi intenzitet utjecaja kognitivnih komponenti stava prema poduzeću na lojalnost klijenata.

4. Razmotriti ulogu medijatorskih varijabli (kvaliteta usluge i zadovoljstvo klijenata) na pretpostavljene pozitivne veze između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća te klijentove lojalnosti poduzeću.

5. Empirijski provjeriti predloženi teorijski model utjecaja percipirane razine odnosa prema pravednosti i lojalnosti poduzeću, te sukladno rezultatima istraživanja potvrditi predloženi ili ponuditi novi model.

U skladu s navedenim ciljevima istraživačkog rada, kandidat je testirao šest hipoteza doktorskog rada:

H1. Percepcija razlikovanja klijenata pozitivno je povezana s percipiranom kvalitetom usluge.

H2. Percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezano sa zadovoljstvom klijenata.

H3. Percipirana kvaliteta usluge je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

H4. Zadovoljstvo klijenata je pozitivno povezano s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

H5. Percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezano s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

H6. Pozitivan percepcija klijenta prema pravednosti poduzeća je pozitivno povezan s lojalnošću klijenta.

Analizom rezultata provedenog istraživanja može se zaključiti da je utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na percepciju kvalitete usluge značajan (t-vrijednost = 14,190; p-vrijednost = 0,000), te se potvrđuje prva hipoteza (H1) koja glasi: percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezana s percipiranom kvalitetom usluge.

Druga hipoteza (H2) je također potvrđena (t-vrijednost = 10,633, p-vrijednost = 0,000) i može se zaključiti da percepcija razlikovanja klijenata pozitivno utječe na zadovoljstvo klijenata.

Za treću hipotezu (H3), percipirana kvaliteta usluge je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća, nije utvrđena značajna veza (t-vrijednost = 0,064, p-vrijednost = 0,949), te se ova hipoteza ne prihvaća.

Rezultatima analize je utvrđeno da je zadovoljstvo klijenata pozitivno povezano s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća (t-vrijednost = 6,356, p-vrijednost = 0,000), te se hipoteza (H4) prihvaća.

Nadalje, nije prihvaćena peta hipoteza (H5) koja je pretpostavljala pozitivnu povezanost između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća (t-vrijednost = 1,346, p-vrijednost = 0,178).

Pretpostavljena pozitivna veza između percepcije pravednosti poduzeća i lojalnosti klijenata je značajna (t-vrijednost = 24,970, p-vrijednost = 0,000), te se hipoteza (H6) prihvaća.

Navedenim je rezultatima ispunjen empirijski cilj ovoga istraživanja koji se odnosio na utvrđivanje intenziteta utjecaja kognitivnih komponenti stava prema poduzeću na lojalnost klijenata. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da medijatorske varijable: percepcija kvalitete usluge i zadovoljstvo klijenata, u potpunosti su medijatori odnosa percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća, čime je ostvaren i drugi empirijski cilj istraživanja. Iako nisu dokazani direktni, značajni utjecaji percipirane kvalitete usluge na

percepciju pravednosti poduzeća, te percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća, analizom je potvrđeno da percepcija razlikovanja klijenata indirektno, preko medijatorske varijable percepcije kvalitete usluge utječe na percepciju pravednosti poduzeća. Slijedom navedenog se može zaključiti da je postignut treći, posljednji empirijski cilj ovoga istraživanja, a to je provjera predloženog teorijskog modela istraživanja. Na kraju je provedena PLS-MGA analiza koja je potvrdila da se navedeni strukturni model odnosi i na lojalne i nelojalne klijente. Iako postoji razlika u jačini veza među varijablama kod lojalnih i nelojalnih klijenata, analizom rezultata PLS-MGA testa se može zaključiti da su te razlike neznačajne.

Znanstvenim doprinosom se smatra sinteza i prikaz recentnih radova iz područja upravljanja odnosima s klijentima s naglaskom na utjecaj različitog pristupa klijentima na njihovu percepciju pravednosti poduzeća i lojalnosti pri čemu ključni znanstveni doprinos predstavlja postavljanje i testiranje modela utjecaja percipirane razine odnosa na klijentovu percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću. Znanstveni doprinos rada se očituje u korištenju metode modeliranja strukturnih jednadžbi kako bi se utvrdilo na koji način kognitivna komponenta stava utječe na lojalnost klijenata. Osim toga, testiran je medijatorski utjecaj varijabli kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata na pretpostavljene pozitivne veze između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća. Potrebno je spomenuti i korištenje multigrupne analize (PLS-MGA) kojom se analizira utjecaj različitih grupa podataka na model istraživanja. U ovom slučaju se analizirao utjecaj lojalnosti klijenata na predloženi model, te su rezultati istraživanja pokazali da su razlike u modelu između lojalnih i ostalih klijenata neznačajne.

Introduction

In the present global world under the reign of an exceptional competition, it is not sufficient to have a good product or good service but it is also necessary to win with a well-designed strategy an individual to such extent that he may become a satisfied and loyal customer. This is the only way possible to approach a stable growth of the company and its business activities. An important principle concerning the customer relationship management is to by improving the customer satisfaction and by securing their loyalty which can improve the company business activity (Buttle and Maklan, 2015, p. 41). „ Customer Relationship Management (CRM) is a customer-focussed business strategy that aims to increase customer satisfaction and customer loyalty by offering more responsive and customized services to each customer” (Sarmaniotis et al., 2013, p. 136). Thus, it is necessary to focus on the customer and his/her satisfaction

(Alexander and Turner, 2001; Nguyen and Waring, 2013; Sarmaniotis et al., 2013; Zineldin, 2006). Lately a new term is becoming popular in connection thereto, the so-called *customer-centric* approach. Lowe (2008) adds that the point regarding collection and using information on and about the customer is often stressed as well. Mazurencu et al. (2007) are of the opinion that building up long-termed relations with the customer is also of exceptional importance. Therefore, customer relationship management is linked to understanding the nature of the exchanges between the customer and the company (Peel, 2002). When designing the strategy of individual approach one should take the customer's individual necessities and wishes into consideration trying to adapt one's own business approach thereto. At the same time one should take care to avoid the paradox contradicting the idea of the *"one-to-one"* marketing idea meaning that the company should have an equal treatment of everyone and no special treatment for anybody and vice versa. There are clear benefits concerning the strategy where one customer is favoured in comparison to the others which is often manifested with better business results, satisfaction of targeted customers. For example, Nguyen and Klaus (2012) emphasize the need to manage the customer's perception of equity by "*implementing tactics considered useful*" based on their product, interaction and service. This can provide the company with sustainable, quality and long-term relationships with its customers. In his research, Giovanis, Athanasopolou and Tsoukatos (2015) conclude that fair customer relations are the most important factor in building customer loyalty.

However, research (Nguyen, 2011; Nguyen and Simkin, 2013), points to the fact that customer preferences and their different treatment, called "the dark side of customer relationship management", can lead to the perception of unfairness, which leads customers to create adverse conclusions and beliefs in firm offerings (Yu et al., 2015). They spread negative comments about the company (Xia et al., 2004), complain and, as users, they leave the company (Huppertz et al. 1978). Some authors (such as Huppertz, Arenson and Evans, 1978; Nguyen and Simkin, 2013; Xia et al., 2004) came to the conclusion that such a personalized approach to customers is inappropriate or even harmful to the company. The above-mentioned authors concluded that such an approach creates a sense of less value for customers, the perception of unfairness, which leads to a poor image of the company and its abandonment. Nguyen and Mutum (2012) consider that the very idea that someone else gets a better offer for the same product or service can be a source of dissatisfaction by the customers. The same authors point out that customers have different needs and want different products and services, or even different methods of promotion and pricing, and believe that building trust is a way to reduce the perception of unfairness. Homburg, Hoyer and Koschate (2005) argue that marketing strategy should focus

on customer satisfaction and emphasize that the negative perception of fairness leads to lower sales results, boycotts and prolonged customers.

In this respect, *the scientific problem of researching this thesis has been put in place*: how different differential treatment of customers may affect their perception of the company's fairness and loyalty, through factors that influence the maintenance and improvement of customer relationships: the perceived service quality, perceived different treatment of customers (Yu et al., 2015, Nguyen and Simkin, 2013, Nguyen and Klaus, 2013) and customer satisfaction (Fernandes and Calamote, 2015).

The above-mentioned research problem is the subject of the research: customer relationship management with an emphasis on the perception of fairness and loyalty towards the company. For the purposes of the doctoral thesis, we will use a customized model, used in Yu et al. (2015). The model will complement the customer satisfaction of the component (according to Fernandes and Calamote, 2015), according to suggestions for future research (Yu et al., 2015) as an important element leading to a positive perception of the company's fairness. Based on the above-mentioned scientific problem and the subject of the research, the theoretical and empirical objectives of this research have been established.

The theoretical objectives of the research are:

1. Critically address and expand existing scientific knowledge in the field of customer relationship management with an emphasis on the perception of company's fairness and loyalty towards the company;
2. Discover how the cognitive component of a company's attitude influences in a customer loyalty.

The empiric research purposes are:

3. Determine the intensity of the influence of the cognitive components of the attitude towards the company on customer's loyalty;
4. Examine the role of mediation variables (perceived service quality and customer satisfaction) on the supposed positive influence of the perception of customer differentiation on the perception of the company's fairness and loyalty to the company;

5. Empirically verify the proposed theoretical model of the influence of the perceived level of fairness and loyalty to the company and, depending on the research results, take the proposed model into consideration or propose a new one.

In accordance with the above-mentioned theoretical and empirical objectives, a research model was developed to test the influence of the cognitive component in a company's attitude toward loyalty and defined six hypotheses of the doctoral thesis:

H1. The customer's perception of differential treatment is positively associated with perceived service quality.

H2. The customer's perception of differential treatment is positively related to the customer satisfaction.

H3. The perceived service quality is positively related to the customer's perception of the company fairness.

H4. Customer satisfaction is positively related to the customer's perception of the company's fairness.

H5. The customer's perception of differential treatment is positively related to the customer's perception of the company's fairness.

H6. The customer's positive perception of the company fairness is positively related with the customer's loyalty.

Research Methodology

The scientific problem of this study was to determine how different relations with the customers affected their perception of company's fairness and loyalty, through factors that influenced the maintenance and improvement of the customer relationship: perceived service quality, perceived different treatment of customers (Yu et al., 2015; Nguyen and Simkin, 2013; Nguyen and Klaus, 2013) and customer satisfaction (Fernandes and Calamote, 2015). To solve this problem, the research objectives and scientific methods used to reach credible and reliable conclusions have been defined. Depending on the objectives set, one may come to the conclusion that this is a complex research that requires different methodological approaches. The research was conducted between January 2016 and November 2018.

The first phase included a detailed analysis of secondary sources: the scientific and professional literature, which aimed to establish current scientific knowledge in the field of customer

relationship management with an emphasis on the perception of fairness and loyalty to the company. Thereafter the defining the variables was approached as well as the model of research itself. Based on the analysis and results, a memorandum for an interview was designed, with a survey conducted from March to May 2016, an in-depth interview with ten tested individuals: managers of leading companies in Croatia, IT experts with experience in implementing customer relationship management solutions and teachers teaching courses on customer relationship management (an example of a recall for an interview is provided in Appendix 1). The in-depth interviews were designed to check the basic knowledge acquired in the search for secondary data sources. Following the survey and analysis of the results, a structured online questionnaire was developed. The survey was conducted on the nonprobability, convenience, sample of 231 respondents, using the *Qualtrics* software for collecting and data analyzing.

Based on the results of the questionnaire survey and the conclusions drawn, corrections were made. The survey questionnaire consisted of 26 questions, 25 of which were structured questions: 3 dichotomous, 22 multiple-choice and 1 unstructured question, an open-ended question. The double question gives the possibility of two answers, usually yes or no, but a third possibility can also be added to avoid answering the question "I don't remember" or "I don't know" (Marušić and Vranešević, 2001, p. 210). Respondents expressing their degree of agreement or disagreement with them, using the Likert numerical scale, based most of the research on statements. Malhorta (1999, p. 329) indicates that an appropriate number of responses ranges from five to nine.

In this research, the claims were measured using the Likert scale of five degrees of intensity, where the first degree meant "Strongly agree" and the fifth degree meant, "Strongly disagree". The survey itself aimed to analyse the perception of customers' perception of fairness and loyalty to the company. The statements that measure the variable perceived differential treatment of customers are taken from those of Nguyen and Simkin (2013): perceived service quality, customer satisfaction and loyalty from the study of Giovanis, Athanasopolou and Tsoukatos (2015), and Oliver and Swan (1989) for the variable perception of fairness.

Pre-testing refers to examining the adequacy and intelligibility of the research instrument for which the analysis is intended and analysing the responses to the pre-test verifies the appropriate definition of the problem, as well as the data and analyses that provide the necessary information (Malhotra, 2010). Marušić and Vranešević (2001, p. 230) add that in addition to the stated objective of the pilot study, the validity of the questionnaire for the research for which it is intended is examined. The model in this study was tested using PLS-SEM (*Partial Structural Least Squares Equation Modelling*) multivariable method. This method does not

require variables to have a normal distribution, is adequate for models with reflective and formative variables, and provides sufficiently accurate results with a small sample (Hair et al, 2017, pp. 19-25). The SmartPLS 3.0 software package from Ringle, Wende and Becker (2015) was used for data processing. At the end of the test, the results were analysed and corresponding corrections were made.Then, the main study was conducted from June to November 2018. The population included 500,000 members/customers of card-based companies. Based on systematic random sampling, a questionnaire was sent to 12,000 tested individuals, using *Qualtrics* Internet search tools. The response rate was 5.28% (633 questionnaires were fully completed). By conducting a descriptive survey on a sample of customers, primary data were collected to test the hypothesis and before the objectives were set. The statistical processing of the obtained data was carried out using the *SmartPLS 3.0* software by Ringle, Wende and Becker (2015), and the partial squares, PLS-SEM, were used to structural equitation modeling. This method was used to create a model affecting the perception of customer differentiation on service quality, customer satisfaction, their influence on the perception of company's fairness and the influence on customers loyalty. Based on the analysis of the data, research findings, limitations and implications for scientists and managers have been established.

Research Results

Estimation of the measurement model

The estimation of the measurement model (Figure 30.) begins by checking the internal consistency of the constructs including composite reliability and the Cronbach's alpha coefficient. Composite reliability indicators for all latent variables must be above the critical value of 0.7 to 0.9, indicating a very high level of internal consistency (Mikulić and Prebežac, 2011, p. 238). A low degree of internal consistency may arise from a bad variable definition and/or it may follow from the variable multidimensionality (Hulland, 1999, p. 199). The Cronbach's alpha coefficient should be greater than the critical value of 0.7 (Hair et al, 2017, p. 112). Based on the reliability and validity of the model, the following conclusions were reached: the results of the model test show that the Cronbach's alpha values are above the cut-off value of 0.7, range from 0.773 to 0.897, indicating a high level of internal consistency. The composite reliability values of all latent variables are higher than the critical value of 0.7, between 0.772 and 0.895, indicating a high level of internal consistency or reliability (Hair et al, 2017, p. 112). Convergent validity is measured by the value of the average variance extracted (*Average Variance Extracted, AVE*) and the external loading factor indicator (*outer loadings*). External loading factor indicators are higher than the critical value of 0.5 (between 0.531 and

0.954), indicating their reliability, respectively (Hulland, 1999, p. 198). Convergent validity was measured with the average variance extracted, AVE and the external outer loadings factor indicator. The value of the mean variance extracted must be greater than the critical value of 0.5 (Bagozzi and Yi, 1988), but can also be accepted at 0.4, provided that the value of the composite reliability is greater than 0.6 and that, consequently, the convergent validity of the construction is adequate (Fornell i Larcker, 1981). For the variable *perceived different treatment of customers* the value of the average variance extracted is 0. 463, but the composite reliability is greater than 0.6 and equal to 0.772 and therefore fulfils the criterion indicated. For the other variables, the value of the average variance extracted (AVE) is higher than the critical value of 0.5 and ranges from 0.532 to 0.683. The discriminant validity check is used to determine the uniqueness of each construction and their mutual diversity. The discriminant validity is measured by comparing *cross-loadings*, which verify that the loading of the related variables must be higher than that of the other variables (Chin, 1998, p. 321), Fornell-Larcker criterion to verify that the square root of the AVE values of each variable is higher than any correlation of variables with other variables in the model, or the Heterotrait-Monotrait correlation ratio (HTMT) and (Hair et al., 2017, p. 118). By comparing the *cross - loadings*, it was concluded that the indicator load values for the corresponding variables are higher than the values of the other variables and can therefore confirm the discriminatory validity tested according to this criterion. Fornell - Larcker criterion did not confirm discriminant value meaning that those variables are measured differently. The values on the diagonal do not exceed the correlation of each variable with other variables in the variables: Perceived service quality, Perceived company's fairness and Perceived different treatment. Henseler, Ringle and Sarstedt (2014) in their study show that this approach is not reliable for detecting discriminant validity and suggest another approach for assessing discriminatory validity based on the HTMT correlation ratio. If the HTMT value greater than 0.90 has been determined, the absence of discriminatory validity between the two reflective constructs is established. By analysing the values of the HTMT ratio, it was found that the values were below the limit value and therefore below the discriminating validity of the variables, which confirm the discriminant validity of the constructs.

Estimation of the structural model

Once it has been confirmed that the construction measurements are reliable and valid, the results of the structural model are analysed, including verification of the model's predictive capacity and the relations between the variables. The evaluation began by estimating a structural model related to the collinearity issues by checking variance inflation factors (VIF). The value of all variables in the structural model ranges are bellow the cut-off value of 5 (from 1.00 to 3.127), and the conclusion is that there is no multicollinearity problem. The evaluation of the structural model is continued by calculating the coefficient for determining the latent variables of the internal model, R^2 (*R Square*), representing model's predictive power. The results of the analysis show that the values for the variables of perceived service quality of (value of the coefficient of determination 0.434), the customer satisfaction (0.492) and customer loyalty (0.565) are moderate and that for the variable perceived company's fairness (0.784) is significant. The estimation of the structural model is continued by estimating the *Cohen effect factor* f^2 (effect size), which is the measure used for the assessment concerning the independent relative influence on dependent variable. Cut-off values of 0.02, 0.15, and 0.35 were used to classify the effect size as small, medium, and large, respectively (Cohen, 1988). The influence of the perceived differential treatment on the perceived company's fairness is 0.027, which represents a weak effect size. We can also conclude that the service quality does not affect the perceived company's fairness, while for other relationships, we can conclude that there is a significant and strong influence, independent of the dependent variables (the effect size f^2 values range from 0.769 to 1.301).

The model estimation was also performed using *individual path coefficients*, whose values indicate the strength of the relationships between the variables. By analysing the structural model, we can conclude that the connections between the variables are of different strength. The most powerful influence is the customer satisfaction on the perception of the company's fairness (0.800), then the perception of the company's fairness on customer loyalty (0.752), and the perception of different treatment on the customer satisfaction (0.702). The weakest influence is the perception of service quality on the perception of company equity (0.007) and the perception of customers differentiation on the perception of the company's fairness (0.110). In order to determine if these connections were significant, the *bootstrapping* analysis was performed in the SmartPLS 3.0 software package. Based on the analysis, it can be concluded that the relationships between the variables are statistically significant, with the exception of the relationship between the perception of service quality and the perception of the company's

fairness and the perception of different treatment and the perception of the company's fairness that is insignificant. In addition to the indicators mentioned above for the evaluation of the structural model, a redundancy indicator (*Stone-Geisser* Q^2) is used; it must be greater than 0 in the form of "cross-validation". The analysis of the results suggests that the values for the variables of perceived service quality ($Q^2 = 0.189$), customer satisfaction ($Q^2 = 0.210$) and customer loyalty ($Q^2 = 0.296$) are moderate, while for the variables the perceived company's fairness ($Q^2 = 0.347$) predictive ability of the model is significant.

After calculating the value of the redundancy coefficient Q^2, the calculation of the *effect size* q^2 was calculated. This indicator estimates the contribution of independent variables to dependent variables and, as a relative measure of predictive significance, indicates that the independent variable has low (0.02), medium (0.15), or high (0.35) predictive relevance for a particular dependent variable. By analysing the results, we can conclude that the three independent variables have very low predictive relevance for the perceived company's fairness.

Next, we examined the influence of the mediator variables (perceived service quality and customer satisfaction) on the relationship between perceived different treatment and perceived company's fairness. Based on the indirect influence of the mediator variables, it can be concluded that both mediator variables have a significant indirect influence. The empirical t-value of the indirect influence (0.307) of the perceived different treatment on the and perceived company's fairness is 5.461, p-value 0.000, with the mediation variable perceived service quality. The t-empirical value of indirect effect (0.566) of perceived different treatment on perceived company's fairness is 8.486, the p-value is 0,000, with mediation of variable customer satisfaction. The next step is an analysis of the direct influence of the independent variable perceived different treatment on perceived company's fairness, which is weak (0.110) and statistically nonsignificant ($t = 1.346$; $p = 0.178$) at a 5% significance level. Hair et al. (2017, p. 233) indicate that the mediation effect influence is considered complete if the relationship between dependent and independent variables is not significant and if it becomes significant by including the mediator variable. It can therefore be concluded that perceived service quality and customer satisfaction fully mediates the perceived different treatment and perceived company's fairness relationship.

Thus, the research results provide answers to the following hypotheses:

H1. **The customer's perception of differential treatment is positively associated with perceived service quality.**

By analysing the results of this research, we can conclude that the influence of perceived different treatment on perceived service quality is significant (t value = 14.190; p-value = 0.000)

and confirms the first hypothesis that can be read: The customer perception of differential treatment is positively associated with perceived service quality.

H2. The customer's perception of differential treatment is positively related to the customer satisfaction.

The second hypothesis is also confirmed (t-value = 10.633, p-value = 0.000) and leads to the conclusion that perceived different treatment of customers influences customer satisfaction.

H3. The perceived service quality is positively related to the customer's perception of the company's fairness.

For the third hypothesis, the perceived service quality is positively associated with the customer's perception of the company's fairness, no significant connection (t-value = 0.064, p-value = 0.949) was found and this hypothesis was not accepted.

H4. Customer's satisfaction is positively related to the customer's perception of the company's fairness.

The results of the analysis showed that customer satisfaction was positively related to the customer perception of the company's fairness (t-value = 6.356, p-value = 0.000) and that this hypothesis was confirmed.

H5. The customer's perception of differential treatment is positively associated with the customer's perception of the company's fairness.

The fifth hypothesis, which assumed a positive correlation between the perception of different treatment and the perception of the company's fairness (t-value = 1.346, p-value = 0.178), was not confirmed.

H6. The customer's positive perception of the company's fairness is positively related with customer's loyalty.

The assumed positive correlation between the customer's positive perception of the company's fairness and customer loyalty is significant (t-value = 24.970, p-value = 0.000) and the hypothesis was confirmed.

The results mentioned above meet the first empirical objective of this study, which concerns the determination of the intensity of the influence of the cognitive components of the attitude towards the company towards customer loyalty. The research results conclude that the mediating variables: perceived service quality and customer satisfaction are fully mediators of the perceived different treatment and perceived company's fairness, thus achieving the second empirical objective of this research. Although the direct, significant influence of the perceived service quality on the perceived company's fairness, and the influence of perceived differential

treatment on the perceived company's fairness were not proven, the analysis confirmed the fact that the perceived different treatment influences, indirectly, through the mediator variable perceived service quality, on the perceived company's fairness. Therefore, it can be concluded that the third and final empirical objective of this research has been achieved, namely to test the proposed theoretical research model. Finally, a PLS-MGA analysis was carried out, confirming that proposed structural model applied to loyal and other customers. Although there is a difference in the strength of the relationships between the variables for loyal and other customers, the analysis of PLS-MGA's results can be concluded that these differences are not significant.

The Scientific Contribution

A scientific contribution is considered as the synthesis and the presentation of the recent studies from the field of customer relationship management, stressing the influence of the different treatment of the customers, their perception of the company's fairness and loyalty, whereby the key scientific contribution represents the establishing and testing the model of the perceived level of influence relating to the customer perception of fairness and loyalty toward the company.

The scientific contribution of this study is also presented with the use of the structural equations modelling method in order to establish as a fact in what way does the cognitive component of the customer attitude influence customer loyalty. The mediation influence of the perceived service quality and the customer satisfaction on the relationship between the perception of the customer different treatment and the company's fairness has been tested as well. It's also necessary to mention the use of the multi-group analysis (PLS-MGA) testing the influence of the different data groups on the suggested research model. In this case it was analysed the influence of the customer loyalty on the proposed model. The results of the research showed that the differences in the model between the loyal and other customers are insignificant.

Ključne riječi: kognitivna komponenta stava, percepcija pravednosti, lojalnost klijenata, upravljanje odnosima s klijentima

Sadržaj

1. Uvod ... *1*
1.1. Problem istraživanja ... *3*
1.2. Ciljevi istraživanja ... *4*
1.3. Hipoteze istraživanja ... *5*
1.4. Metode znanstvenog istraživanja ... *9*
1.5. Znanstveni doprinos ... *12*
1.6. Struktura rada ... *14*
2. Utjecaj upravljanja odnosima s klijentima na ponašanje klijenata ... *15*
2.1. Pojam i definicija upravljanja odnosima s klijentima ... *16*
2.2. Povijesni razvoj upravljanja odnosima s klijentima ... *21*
2.2.1. Utjecaj masovnog marketinga na razvoj upravljanja odnosima s klijentima ... *26*
2.2.2. Uloga ciljanog marketinga u razvoju upravljanja odnosima s klijentima ... *26*
2.2.3. Važnost marketing odnosa za razvoj upravljanja odnosima s klijentima ... *28*
2.3. Razine upravljanja odnosima s klijentima ... *29*
2.3.1. Strateška razina upravljanja odnosima s klijentima ... *30*
2.3.2. Operativna razina upravljanja odnosima s klijentima ... *33*
2.3.3. Analitička razina upravljanja odnosima s klijentima ... *37*
2.4. Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i njihova ponašanja ... *42*
2.4.1. Evolucija potrošača u klijenta ... *44*
2.4.2. Čimbenici koji utječu na ponašanja klijenta ... *47*
2.4.2.1. Društveni čimbenici ponašanja klijenata ... *47*
2.4.2.2. Osobni čimbenici ponašanja klijenata ... *48*
2.4.2.3. Psihološki procesi koji utječu na ponašanje klijenata ... *49*
2.4.3. Proces donošenja odluke o kupnji ... *50*
2.4.4. Zadovoljstvo klijenata u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima ... *52*
2.4.5. Modeli ponašanja klijenta prilikom donošenja odluke o kupnji ... *56*
3. Uloga i važnost stavova kao prediktora ponašanja klijenata ... *59*
3.1. Činitelji i procesi koji određuju stavove klijenata ... *68*
3.1.1. Čimbenici koji utječu na formiranje stavova ... *71*

3.1.2. Okolnosti koje utječu na promjenu stavova 74
3.1.2.1. Razlozi promjene stavova klijenata 76
3.2. Glavne komponente stava u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima 81
3.2.1. Kognitivna komponenta stava u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima 82
3.2.2. Afektivna komponenta stava u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima 83
3.2.3. Biheviоralna komponenta stava u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima 84
3.3. Važnost percepcije kao kognitivne komponente stava 84
4. Uloga percepcije pravednosti u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima 86
4.1. Percepcija kao proces odabiranja, organizacije i obrade informacija 93
4.1.1. Faze u procesu percepcije klijenata 94
4.1.1.1. Izloženost podražajima u procesu percepcije klijenata 95
4.1.1.2. Pozornost ili pažnja kao element u procesu percepcije klijenata 95
4.1.1.3. Interpretacija rezultata u procesu percepcije klijenata 96
4.1.1.4. Uloga memorije ili pamćenja u procesu percepcije klijenata 96
4.2. Definicija pojma pravednosti u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima 96
4.3. Čimbenici koji utječu na percepciju pravednosti poduzeća 98
4.3.1. Utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća 102
4.3.2. Utjecaj percepcije kvalitete usluge na percepciju pravednosti poduzeća 104
4.3.3. Važnost zadovoljstva klijenata kao bitne odrednice percepcije pravednosti poduzeća 109
5. Važnost lojalnosti u primjeni upravljanja odnosima s klijentima 112
5.1. Pojam i definicija lojalnosti u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima 119
5.2. Vrste pristupa lojalnosti klijenata 128
5.2.1. Stohastički pristup lojalnosti klijenata 132
5.2.2. Deterministički pristup lojalnosti klijenata 133
5.2.3. Hibridni pristup lojalnosti klijenata 134
5.3. Utjecaj percepcije pravednosti poduzeća na lojalnost klijenata 136
5.4. Učinci percepcije pravednosti na lojalnost klijenata 137
5.5. Povezanost percepcije pravednosti i lojalnosti u konceptu upravljanja odnosima s klijentima 138
6. Istraživanje utjecaja kognitivne komponente stava prema poduzeću na lojalnost klijenta 139

6.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja *139*
6.2. Metodologija istraživanja *141*
6.2.1. Metoda strukturalnog modeliranja jednadžbi djelomičnim najmanjim kvadratima (PLS - SEM) *143*
6.2.1.1. Procjena mjernog modela *145*
6.2.1.2. Procjena strukturnog modela *146*
6.3. Opis uzorka istraživanja *148*
6.4. Empirijsko istraživanje *149*
6.4.1. Pretestiranje modela *149*
6.4.2. Testiranje modela *151*
6.5. Rezultati istraživanja i diskusija *157*
6.5.1. Procjena mjernog modela 157
6.5.2. Procjena strukturnog modela 161
6.5.3. Diskusija 170
6.6. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja *172*
6.7. Implikacije za znanstvenike i menadžere *173*
7. Zaključak *173*
Literatura *179*
Popis priloga *194*
Popis slika *204*
Popis tablica *204*
Popis korištenih kratica *205*
Životopis *205*
Popis objavljenih radova *206*

1. Uvod

„Upravljanje odnosima s klijentima (engl. *Customer Relationship Management*, *CRM*) je poslovna strategija fokusirana na klijenta koja ima za cilj povećati njegovo zadovoljstvo i lojalnost nudeći prilagođene usluge za svakog klijenta“ (Sarmaniotis et al., 2013, str. 136). U fokusu je, dakle, orijentiranost prema klijentu i njegovu zadovoljstvu (Alexander i Turner, 2001; Nguyen i Waring, 2013; Sarmaniotis et al., 2013; Zineldin, 2006), te se u znanstvenoj literaturi često koristi termin *klijentocentričan* pristup. Lowe (2008) dodaje da je naglasak na prikupljanju i korištenju informacija o klijentu i od klijenta. Cilj upravljanja odnosima s klijentima nije samo izgradnja dugoročnog odnosa s klijentima (Mandić, 2011, str. 56; Vranešević et al., 2018, str. 399), nego njihova integracija i izgradnja pristupa u kojem svatko dobiva (Pilar-Velić, 2010), obostrana korist (Lowe, 2008), ostvarenje profita (Buttle i Maklan, 2015) te isporuka stalnih poboljšanja ciljanim klijentima (Dous et al., 2005), na način da se: povežu interni procesi i funkcija te vanjske mreže (Buttle i Maklan, 2015), prilagode usluge (Sarmaniotis et al., 2013) te upoznaju i razumiju interakcijski procesi s klijentima (Alexander i Turner, 2001; preuzeto iz Renić i Mandić, 2018). Kotler i Armstrong (2008, str. 13) smatraju CRM jednim od najvažnijih koncepata modernog marketinga, odnosno „cjelovit proces izgradnje i brige oko profitabilnog odnosa s klijentima kroz isporuku superiorne vrijednosti za klijente i njihovog zadovoljstva.“ Payne (2006, str. 6) naglašava da se CRM temelji na načelima marketing odnosa, te se slijedom navedenoga može definirati da je temelj ove poslovne strategije „jedan-na-jedan“ odnos, koji je izrastao iz marketing odnosa ili *relationship* marketinga. Vranešević et al. (2018, str. 399) navode da je temeljna odrednica upravljanja odnosima s klijentima u poznavanju klijenata kako bi im se obećala i isporučila veća vrijednost.

Wetsch (2006) navodi da se temelji upravljanja odnosima s klijentima mogu pronaći u nekoliko područja marketinga i upravljanja, te navodi primjer marketing odnosa. Nguyen i Mutum (2012) naglašavaju da je uz pomoć CRM-a uloga klijenta pomakla iz uloge kupca u integralnog partnera unutar poslovnog modela. CRM pruža poboljšane mogućnosti korištenja podataka i informacija kako bi razumjeli klijente. Buttle i Maklan (2015) razlikuju tri razine upravljanja odnosima s klijentima: stratešku, operativnu i analitičku, pri kojoj se strateška odnosi na osvajanje i zadržavanje profitabilnih klijenta, operativna je usmjerena na automatizaciju procesa dok se analitička bavi korištenjem prikupljenih podataka o klijentima kako bi se povećala vrijednost za klijenta i kompaniju (Renić i Mandić, 2018). Vranešević et al. (2018, str. 396) naglašavaju da prilikom osmišljavanja i provedbe strategije CRM treba voditi računa

o: identifikaciji klijenata, njihovoj diferencijaciji, interakciji te sukladno tome prilagoditi svoje poslovanje klijentima.

Razvoj modernih tehnologija je omogućio jednostavnije praćenje i analizu baze klijenata, njihovih želja i potreba a sve u cilju stvaranja veće lojalnosti što vodi njihovu povratu i zadržavanju i na kraju boljem poslovnom rezultatu (Renić i Mandić, 2018). Tržište programske podrške upravljanju odnosima s klijentima počelo razvijati krajem osamdesetih godina dvadesetog stoljeća (Cunningham, 2002, str. 14). Strategija je bila usmjerena na prodor i automatizaciju CRM funkcija pojedinog odjela ili poslovne jedinice. Primarni cilj tih softverskih paketa bio je pomoći u standardizaciji i automatizaciji procesa softverskih sustava kao što su korisnička podrška ili automatizacija prodajnih snaga. Vranešević et al. (2018, str. 393) razlikuju tri faze u razvoju koncepta CRM: prvu karakterizira razdvojenost sustava podrške klijentima i prodaji, drugu obilježava postupno spajanje tih sustava, dok treću karakterizira sustavni, strateški pristup upravljanju odnosima s klijentima. S time u vezi, Payne i Frow (2005) navode da CRM ujedinjuje potencijale marketinške strategije odnosa i informacijsku tehnologiju kako bi stvorio profitabilne, dugoročne odnose s klijentima. Zineldin (2006) dodaje da je glavni faktor uspjeha za poduzeće izgradnja snažnog, bliskog odnosa s klijentom koji vodi njegovu zadovoljstvu, povjerenju, povezanosti i lojalnosti, te profitabilnosti (Renić i Mandić, 2018).

Važnu ulogu u izgradnji kvalitetnih odnosa poduzeća s klijentima predstavlja percepcija pravednosti klijenta. Tako Oliver i Swan (1989) navode pravednost kao preduvjet za poboljšanje odnosa poduzeća i klijenta, dok Mayser i von Wangenheim (2012) naglašavaju važnost mjerenja percepcije pravednosti kao pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća. U istraživanju pravednosti važnu ulogu imaju dvije teorije: *Adamsova teorija pravednosti i Teorija socijalne razmjene*. Dok Adamsova teorija pravednosti (1965) zastupa stajalište da se klijenti osjećaju pravedno tretirani od strane poduzeća kada omjer uloženog i dobivenog je u ravnoteži s rezultatima drugih, zagovornici teorije socijalne razmjene (Homans, Blau, Kelley i Thibaut) smatraju da značajnu ulogu igra omjer uloženog i dobivenog u odnosu i rezultat tog odnosa povezanog s razinom očekivanja. Hewstone i Stroebe (2001, str. 330) dodaju da pojedinac očekuje određeni rezultat na temelju prethodnih iskustava te dobitaka drugih koji može komparirati s osobnim rezultatima. Važnu ulogu u tom procesu ima percepcija klijenta, odnosno proces odabiranja, organizacije i obrade informacija koje klijent prikuplja o određenom poduzeću. Svaki stav je kombinacija tri vrste različitih reakcija na neki objekt stava: kognitivna, afektivna i bihevioralna (Hewstone i Stroebe, 2001, str. 197). Strukturu stava čine

mišljenja o pojavi ili objektu stava (*kognitivna komponenta*), emocije i osjećaji potaknuti objektom stava (*afektivna* komponenta), te reakcije prema objektu stava (*bihevioralna* komponenta) (Furlan et al., 2005, str. 465; Petz, 2003, str. 318; Hewstone i Stroebe, 2001, str.197; Kesić, 2006, str. 168; Nakić, 2009, str. 15; Bohner i Schwarz, 2001; Eagly i Chaiken, 1993). Breckler (1984) naziva ovaj model *tripartitni model stava* koji čine: utjecaj, ponašanje i spoznaja. Atkinson i Hilgard (2007, str. 658), smatraju da se percepcija kao i učenje, mišljenje, pamćenje itd. može smatrati kognitivnom komponentom stava (Petz, 2003, str. 25-26). Po Atkinson i Hilgard (2007, str. 658) smatraju da će se analizom stavova moći predvidjeti buduće ponašanje pojedinca. Nakić (2014, str. 14) smatra da „nema zadovoljnog klijenta s negativnim stavovima, niti nezadovoljnog klijenta s pozitivnim stavovima.“. Homburg, Hoyer i Stock (2007) dodaju da pojedinci određuju pravednost svojih odnosa ili razmjene na temelju procjene omjera onoga što dobivaju od razmjene i onoga što u tu razmjenu unose. Za Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015) je pravedan odnos prema klijentima jedan od najvažnijih faktora u stvaranju lojalnosti klijenata. Ovim radom se želi istražiti na koji način percepcija klijenata o različitom, prilagođenom odnosu poduzeća prema njima, utječe na njihovu percepciju prema pravednosti poduzeća i lojalnosti.

1.1. Problem istraživanja

Komunikacije s klijentima se umnogome promijenila razvojem modernih tehnologija. Poduzeća nastoje unaprijediti odnos s klijentima s ciljem povećanja njihove kupnje, što se odražava na bolje poslovne rezultate poduzeća te stoga poduzeća razvijaju posebne, drukčije, klijentu prilagođene odnose. Poduzeća nastoje prilagoditi pristup svakom klijentu, kako bi razumjeli njegove potrebe, povećali interakciju, te izgradili jedinstven odnos s njim (Renić i Mandić, 2018). Mazurencu et al. (2007) smatraju da je za poduzeće od iznimne važnosti izgradnja dugoročnog odnosa s klijentom. Stoga je upravljanje odnosima s klijentima vezano uz razumijevanje prirode razmjene između klijenta i poduzeća te odgovarajućeg upravljanja tim odnosom (Peel, 2002). U svojem istraživanju Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015) dolaze do zaključka da pravedan odnos prema klijentima predstavlja najvažniji faktor u stvaranju lojalnosti klijenata. Neki autori, (Huppertz, Arenson i Evans, 1978; Nguyen i Simkin, 2013; Xia et al., 2004) smatraju takav personalizirani pristup prema klijentima neprikladnim, čak i lošim za poduzeće. Navedeni autori su došli do zaključaka da takav pristup stvara kod klijenata osjećaj manje vrijednosti, percepciju nepravednosti što rezultira stvaranjem loše slike o poduzeću te njihovim napuštanjem poduzeća. S tim u vezi, postavljeni je *znanstveni problem*

istraživanja ove disertacije: na koji način različiti odnosi prema klijentima utječu na njihovu percepciju pravednosti poduzeća i lojalnosti, gledano kroz čimbenike koji utječu na održavanje i poboljšanje odnosa s klijentima: percipirana kvaliteta usluge, percipirano razlikovanje klijenata (Yu et al., 2015; Nguyen i Simkin, 2013; Nguyen i Klaus, 2013) i zadovoljstvo klijenata (Fernandes i Calamote, 2015). Nguyen (2011) navodi paradoks koji se može pojasniti na sljedeći način: ako se odnosite prema svakom klijentu na isti način, znači da se prema nikome ne odnosite posebno. Ako se odnosite prema svima posebno onda svatko želi da se prema njemu odnosite na isti način. Niti jedna opcija nije dobra jer je oprečna ideji *„jedan na jedan"* marketing odnosa. Iz navedenog problema istraživanja proizlazi *predmet istraživanja*: upravljanje odnosima s klijentima s naglaskom na percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću.

1.2. Ciljevi istraživanja

Sarmaniotis et al. (2013) naglašavaju da je cilj upravljanja odnosima s klijentima povećanje zadovoljstva i lojalnosti klijenata kroz prilagođenu uslugu za svakog klijenta, kako bi se povećala vrijednost za klijenta i za poduzeće. Klijent koji iskusi višu razinu kvalitete usluge i ima percepciju da je tretiran pravedno, vjerojatno će razviti kvalitetniji odnos s poduzećem i ostati mu lojalan (Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos, 2015). Navedeno je u korelaciji s *Teorijom socijalne razmjene* (Homans, 1961; Thibaut i Kelley, 1959) koja pretpostavlja da je ono što klijent čini znatnoj mjeri određeno željom da maksimalno poveća svoje dobitke i maksimalno smanji svoje gubitke (Aronson et al., 2005, str. 385). Za potrebe doktorske disertacije koristiti će se prilagođeni model koji je korišten u radu Yu et al., (2015). Model će upotpuniti komponenta zadovoljstvo klijenata (sukladno Fernandes i Calamote, 2015), sukladno sugestijama za daljnja istraživanja (Yu et al., 2015), kao važnom elementu koji vodi prema pozitivnoj percepciji pravednosti poduzeća. Na osnovu prethodno navedenog znanstvenog problema i predmeta istraživanja, utvrđeni su teorijski i empirijski ciljevi ovoga istraživanja.

Teorijski ciljevi istraživanja su:

1. Kritički obraditi i proširiti postojeće znanstvene spoznaje iz područja upravljanja odnosima s klijentima s naglaskom na percepciju pravednosti klijenata i lojalnosti poduzeću.

2. Istražiti na koji način kognitivne komponente stava prema poduzeću utječu na lojalnost klijenata.

Empirijski ciljevi istraživanja su:

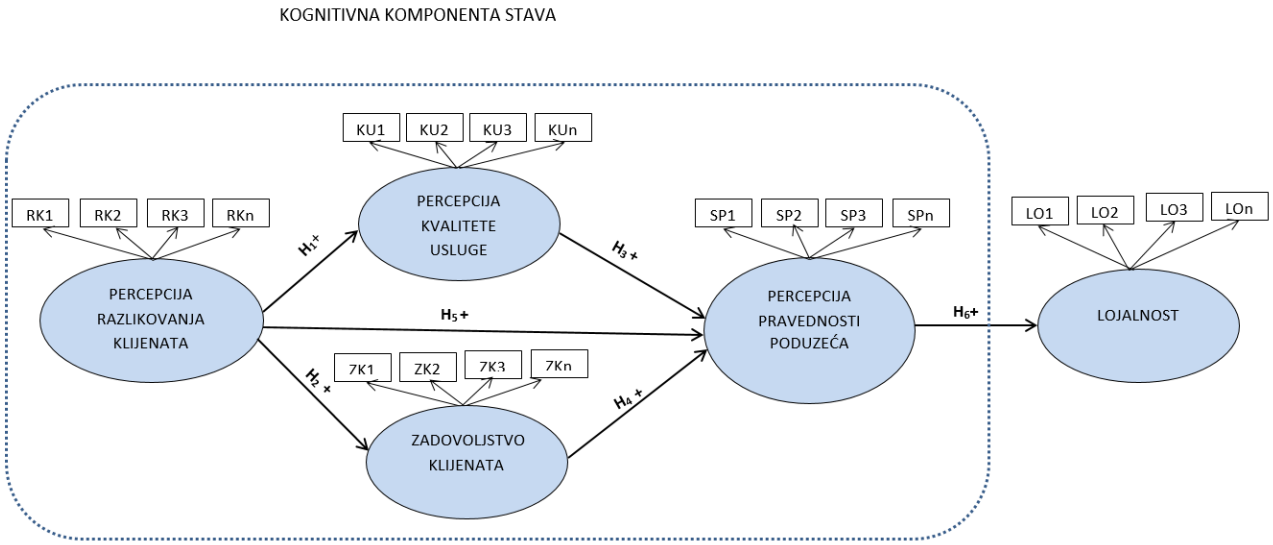
3. Utvrditi intenzitet utjecaja kognitivnih komponenti stava prema poduzeću na lojalnost klijenata.

4. Razmotriti ulogu medijatorskih varijabli (kvaliteta usluge i zadovoljstvo klijenata) na pretpostavljene pozitivni utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća te lojalnosti poduzeću.

5. Empirijski provjeriti predloženi teorijski model utjecaja percipirane razine odnosa prema pravednosti i lojalnosti poduzeću, te sukladno rezultatima istraživanja potvrditi predloženi ili ponuditi novi model.

1.3. Hipoteze istraživanja

Sukladno navedenim teorijskim i empirijskim ciljevima osmišljen je model istraživanja kojim se provjerio utjecaj kognitivne komponente stava prema poduzeću na lojalnosti (Slika 1.).



Slika 1. Model Istraživanja

H1. Percepcija razlikovanja klijenata pozitivno je povezana s percipiranom kvalitetom usluge.

Peppers i Rogers, (2011, str. 71- 77; Vranešević et al., 2018, str. 396) navode da je za poduzeće najveći izazov prilagoditi svoje poslovanje individualnim željama klijenata. Nadalje, smatraju da je za izgradnju vrijednosti za klijenta, poduzeće mora identificirati klijenta (engl. *Identification*), razlikovati pojedine klijente (engl. *Differentiation*), ostvariti interakciju s

klijentima (engl. *Interaction*) , i prilagoditi se njihovim potrebama i željama (engl. *Customization, IDIC*). Anderson i Kerr (2002, str. 16) dodaju da klijenti žele poslovati s poduzećima koja ih prepoznaju, te sukladno tome i ispunjavaju njihove želje i potrebe. Cailleux et al. (2009) dodaju da oslovljavanje klijenata imenom produbljuje odnos klijenta i poduzeća i pozitivno utječe na razvoj iskrenog odnosa poduzeća i klijenta. Haws i Bearden (2006) zaključuju da razlikovanje klijenata prvenstveno kroz cijenu proizvoda ili usluge, značajno utječe na percepciju nepravednosti. S druge strane, Xia et al. (2004) te Xia i Monroe (2008) zaključuju da različit odnos prema klijentima ima za posljedicu osjećaj krivnje kod privilegiranih klijenata odnosno, osjećaj ljutnje kod ne privilegiranih klijenata. Specifičan odnos poduzeća nije moguće ostvariti sa svim klijentima. „Postoje dva puta do bankrota: ne slušati klijenta ili ga slušati previše“ (Kapferer i Bastien, 2009). U svojoj studiji Nguyen i Klaus (2013) zaključuju da je za klijente pravedan odnos poduzeća jako važan za izgradnju dugoročnog odnosa s poduzećem, a da različit odnos poduzeća ne smatraju negativnim. Yu et al. (2015) su u svojem istraživanju dokazali povezanost percepcije klijenata o različitom odnosu poduzeća i njihove percepcije pravednosti poduzeća, na način da se promjenom percepcije klijenata o različitom odnosu mijenja i njihova percepcija pravednosti. Odnosno, rastom negativne percepcije prema pravednosti poduzeća, raste i negativna percepcija različitog odnosa klijenata. Isti autori navode da, kako klijentova pozitivna percepcija različitog odnosa raste, istovremeno raste njegova pozitivna percepcija kvalitete usluge. Pretpostavlja se da će pozitivni doživljaji klijenata o različitom, prilagođenom odnosu poduzeća prema njima, rezultirati percepcijom bolje kvalitete usluge od očekivane.

H2. Percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezana sa zadovoljstvom klijenata.

Rezultati istraživanja Nguyen i Simkin (2013) pokazuju da privilegirani klijenti ne vide problem u različitom odnosu poduzeća prema klijentima, za razliku od ne privilegiranih koji smatraju da lojalni klijenti ne zavređuju više od ostalih. Rezultat toga stava je da različit odnos prema klijentima može uzrokovati percepciju nepravednosti. Haws i Bearden (2006) zaključuju da razlikovanje klijenata prvenstveno kroz cijenu proizvoda ili usluge, rezultira najnižim ukupnim zadovoljstvom klijenata. Stoga Grigoroudis i Siskos (2004) smatraju da praćenje zadovoljstva klijenata omogućuje poduzeću procjenu sadašnjih i budućih poslovnih rezultata. U svojem radu Ordóñez, Connolly i Coughalan (2000) istražuju na koji način uspoređuju ispitanici pri prosuđivanju pravednosti i zadovoljstva, referentnu vrijednost, prosječnu plaću, sa svojim primanjima. Zaključak njihova istraživanja je da većina ispitanika prosuđuje da povoljna nejednakost povećava zadovoljstvo, dok nepovoljna smanjuje zadovoljstvo. Nguyen

i Mutum (2012) smatraju da je za stvaranje uspješnog CRM-a i dugoročnog odnosa s klijentima važno sagledati temeljne mehanizme koji se odnose na jačanje odnosa, a to su: povjerenje i lojalnost, zadovoljstvo, ovisnost i pravednost. Andrés-Martínez, Gómez-Borja i Mondéjar-Jiménez (2013) navode da nejednakost u cijeni koja nije prihvatljiva za klijenta, može dovesti do mogućnosti da klijent napusti odnos s poduzećem. Napuštanje odnosa ovisi o visini troškova koji mogu nastati ili o vrsti odnosa koji klijent ima s poduzećem. Pretpostavlja se da će klijenti koji percipiraju da ih poduzeće razlikuje (po njihovoj potrošnji, učestalosti kupnje i duljini poslovnog odnosa s poduzećem), pozitivno utjecati na njihovo zadovoljstvo prema poduzeću.

H3. Percipirana kvaliteta usluge je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

Lewis i Booms (1983) definiraju kvalitetu usluge kao razliku između očekivanja klijenata i razine pružene usluge. Yu et al. (2015) istražuju povezanost percepcije kvalitete usluge i pravednosti poduzeća te zaključuju da postoji pozitivna povezanost između navedenih varijabli. Odnosno, klijenti koji percipiraju da im poduzeće pruža bolju uslugu, imaju pozitivnu percepciju pravednosti poduzeća. Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015) su potvrdili povezanost pravednosti i kvalitete usluge i odnosa na način da pravednost ima značajan, izravan učinak na kvalitetu usluge i kvalitetu odnosa. Pretpostavlja se da će klijenti koji percipiraju da im poduzeće pruža bolju uslugu, imati pozitivnu percepciju pravednosti poduzeća.

H4. Zadovoljstvo klijenata je pozitivno povezano s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

Long et al. (2013) naglašavaju važnost zadovoljstva klijenata jer je kao takav najbolji besplatan oglas za poduzeće. Wong (2004) dodaje da ukoliko poduzeće nadmaši očekivanja klijenata, rezultat je kvalitetniji odnos te veća lojalnost klijenta. Slično zaključuju Antar i Gholamifar (2006, str. 56) te navode da sljedeći čimbenici doprinose još većem zadovoljstvu klijenata: povjerenje, ugodna atmosfera na prodajnom mjestu, povjerenje i iskrenost. Sarmaniotis et al. (2013) naglašavaju važnost otvaranja kanala komunikacije s klijentima u kojima oni mogu izraziti svoje nezadovoljstvo kako bi klijente zadržali. Ordóñez, Connolly i Coughlan (2000) zaključuju da klijent osjeća zadovoljstvo kada percipira da je pružena usluga pravedna, te da (Schweitzer i Gibson, 2008) sama pocjena nije uvijek u sladu s ekonomskom racionalnošću. Zineldin (2006) navodi direktnu povezanost i međuzavisnost zadovoljstva klijenata i lojalnosti, te navodi da se zadovoljstvo i lojalnost mogu mjeriti modelom 5Q dimenzija kvalitete kojeg čine: kvaliteta onoga što klijent dobiva, kvaliteta infrastrukture, interakcije, procesa i atmosfere. Herrmann et al. (2007) u svojoj studiji povezuju pojmove zadovoljstva klijenata i percepcije

cjenovne pravednosti, te zaključuju da percepcija cijene izravno utječe na zadovoljstvo, te indirektno kroz percepciju cjenovne pravednosti. Homburg, Hoyer i Koschate (2005) da negativna percepcija pravednosti vodi prema protestiranju klijenata, čak i njihovom bojkotu poduzeća, što rezultira slabijim poslovnim rezultatima poduzeća. Pretpostavlja se da će veće zadovoljstvo klijenata, pozitivno utjecati na percepciju pravednosti poduzeća.

H5. Percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

Rezultati istraživanja Fernandes i Calamote (2015) upućuju na zaključak da postojeći i novi klijenti imaju različitu percepciju pravednosti poduzeća. Po njima je percepcija pravednosti snažnije izražena kod postojećih nego kod novih klijenata. Nguyen, Klaus i Simkin (2014) istražuju na koji način različit odnos prema klijentima utječe na percepciju pravednosti, te zaključuju da negativne percepcije razlikovanja klijentima povećavaju njihovu percepciju. Yu et al. (2015) zaključuju da postoji direktna veza između razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti, te da negativna percepcija prema razlikovanju povećava negativnu percepciju pravednosti poduzeća. Međutim, Nguyen i Klaus (2013) u svojem istraživanju zaključuju suprotno, oni ne smatraju različit odnos prema klijentima negativnim, te zaključuju da je potrebno upravljati percepcijom pravednosti klijenata „*implementacijom taktika koje se smatraju korisne*“, što osigurava poduzeću dugoročan, održiv i kvalitetan odnos s klijentima. Fernandes i Calamote (2015) smatraju da poduzeća trebaju prepoznati zabrinutost zbog različitog tretmana i upravljati percepcijom pravednosti jer su ta pitanja povezana s povjerenjem i ukupnim zadovoljstvom klijenata. Nasuprot navedenom, Frow et al. (2011) navode da osjećaj manje vrijednosti kod klijenata može izazvati percepciju nepravednosti i neetične brige od strane poduzeća. Kao posljedica navedenog klijenti šire negative komentare o poduzeću (Xia et al, 2004), ili prestaju koristiti usluge poduzeća (Huppertz, Arenson i Evans, 1978). Pretpostavlja se da će klijenti koji percipiraju da ih poduzeće razlikuje (po njihovoj potrošnji, učestalosti kupnje i duljini poslovnog odnosa s poduzećem), pozitivno utjecati na njihovu percepciju pravednosti poduzeća.

H6. *Pozitivna percepcija klijenta prema pravednosti poduzeća je pozitivno povezana s lojalnošću klijenta.*

Ko et al. (2008) smatraju da bolji odnos s klijentima može rezultirati većoj lojalnosti poduzeću, te većoj profitabilnosti. Većina problema u poslovanju poduzeća dolazi iz usmjerenosti menadžera na praćenje financijskih pokazatelja i zanemarivanja najvažnijeg resursa, a to su klijenti (Renić i Mandić, 2018). Istraživanje Oliver (1999) pokazuje da je percipirana

pravednost ključni čimbenik za održavanje lojalnosti klijenata. U svojem istraživanju Nguyen, Klaus i Simkin (2014) dolaze do zaključka da povećanje percepcije nepravednosti kod klijenata, značajno smanjuje lojalnost klijenata, te da povjerenje povećava namjeru lojalnosti čak i u situaciji kada je prisutna percepcija nepravednosti. Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015) smatraju da je pravedan odnos poduzeća prema klijentima najvažniji faktor u stvaranju lojalnosti klijenata. Važnost lojalnosti se očituje smanjenju troškova te poboljšanju profitabilnosti poduzeća. Pretpostavlja se da će pozitivna percepcija pravednosti poduzeća pozitivno utjecati na visoku razinu predanosti ponovnoj kupnji određenog proizvoda ili usluge.

1.4.Metode znanstvenog istraživanja

Za potrebe izrade ove doktorske disertacije koristio se veći broj općih i posebnih znanstvenih metoda kako bi se postigle vjerodostojnije spoznaje i izveli zaključci. Općim znanstvenim metodama provedena je detaljna analiza znanstvene i stručne literature iz područja upravljanja odnosima s klijentima s naglaskom na percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću. Na početku je provedena detaljna analiza literature u svrhu utvrđivanja provedenih istraživanja i znanstvenih spoznaja o istraživanoj temi.

Od posebnih znanstvenih metoda korištene su:

- statističke metode koje služe za obradu podataka
- metoda modeliranja

Na temelju spoznaja projektiran je podsjetnik za intervju s kojim se provelo izviđajno istraživanje, dubinski intervju, s deset menadžera vodećih poduzeća, IT stručnjaka s iskustvom implementacije CRM-a, te nastavnika koji predaju kolegije vezane uz upravljanje odnosima s klijentima. Cilj dubinskog intervjua je bio provjeriti osnovne spoznaje dobivene pretraživanjem sekundarnih izvora podataka. Nakon provedenog pilot testiranja analiziran je upitnik te poduzete potrebne korekcije. Za potrebe ove disertacije se, kao izvor podataka, koristila baza klijenata poduzeća u Hrvatskoj koja broji oko 500.000 članova. Poduzeće se bavi poslovanjem kreditnim karticama, odnosno djelatnost 64.92 ostalo kreditno poslovanje (NKD 2007). Temeljem sustavnog slučajnog uzorka je odabran uzorak na kojem se izvršilo glavno testiranje. Upitnik se fokusirao na poduzeća iz industrije kojoj je klijent najviše lojalan. Kao metoda kontaktiranja korištena je online anketa uz pomoć *Qualtrics* alata za oblikovanje internetskih istraživanja. Provedenim opisnim istraživanjem na uzorku klijenata, prikupljeni su primarni podaci potrebni za provjeru hipoteza i pred rad postavljenih ciljeva.

Izbor istraživačke populacije i uzorka istraživanja:

- Kriteriji selekcije uzorka
    - Baza klijenata, imatelja kreditne kartice
        - Oko 500.000 registriranih klijenata u bazi

Statistička obrada dobivenih podataka izvršena je upotrebom odgovarajućih metoda uz uključenje odgovarajućih računalnih programa (SmartPLS).

Metoda modeliranja je korištena za izradu modela utjecaja razlikovanja na kvalitetu usluge, zadovoljstvo klijenata, njihov utjecaj na percepciju pravednosti poduzeća te utjecaj percepcije pravednosti na lojalnost. Za strukturalno modeliranje jednadžbi korišteni su djelomični najmanji kvadrati (PLS-SEM). PLS lakše podnosi kompleksne modele (kao što je model ovog istraživanja) i s lakoćom obrađuje veliki broj varijabli i indikatora (Hair et al, 2011, str. 143). PLS-SEM jasnije procjenjuje strukturne modele, radi s manjim i većim uzorcima te može istodobno analizirati formativne i reflektivne indikatore u modelu (Hair et al., 2011, str. 140). Za obradu podataka i testiranje veza među varijablama u modelu istraživanja je korišten softverski paket *SmartPLS 3.0* autora Ringle, Wende i Becker (2015). Ovaj softver je izuzetno prilagođen korisnicima s obzirom na to da ima intuitivno i jednostavno vizualno sučelje za testiranje moderirajućih učinaka latentnih varijabli. Kako bi strukturalno modeliranje jednadžbi bilo uspješno, provjereni su sljedeći preduvjeti:

- provjera kvalitete modela provjerom pouzdanosti koji započinje provjerom interne konzistentnosti konstrukata a obuhvaćaju kompozitnu podudarnost i koeficijent Cronbach alfa,
- provjera konvergentne valjanosti prosječnom ekstrahiranom varijancom (engl. Average Variance Extracted, AVE),
- provjera diskriminantne valjanosti usporedbom „cross-loadingsa" i izračunom Fornell-Larckerovog kriterija,
- provjera pouzdanosti indikatora opterećenjem faktora (engl. outer loadings),
- evaluacija strukturnog modela izračunom koeficijenta determinacije latentnih varijabli (R^2) i koeficijenta suvišnosti (Q^2),
- procjena modela individualnim path-koeficijentima o ocjena značajnosti statističkih veza u modelu t-vrijednostima o izračun snage utjecaja pojedine nezavisne varijable na zavisnu (f^2).

Predradnje prije testiranja samog modela u modelima provjera su kvalitete modela, odnosno provjera pouzdanosti i valjanosti za svaki odnos koji se ispituje. Provjera pouzdanosti započela je provjerom interne konzistentnosti konstrukta koji je obuhvaćala kompozitnu podudarnost i koeficijente Cronbach alfa.

Zbirno promatrano, za ostvarivanje ciljeva rada i provjeru hipoteza provedeno je slijedom: a) izviđajno istraživanje pretraživanjem sekundarnih podataka; b) izviđajno istraživanje dubinskim intervjuima s menadžerima vodećih poduzeća na tržištu Republike Hrvatske, IT stručnjaka s iskustvom implementacije CRM-a te nastavnicima koji predaju kolegije vezano uz upravljanje odnosima s klijentima; c) opisno istraživanje klijenata na temelju online upitnika.

Tablica 1. Tablica varijabli za kvantitativna istraživanja

Naziv varijable	Definicija varijable	Način mjerenja varijable
Napomena: Naziv varijable mora biti naveden tako da ju je moguće definirati i mjeriti. Na primjer, varijabla ne može biti npr. „Environment“ koju nije moguće niti definirati niti mjeriti, već je moguće fokusirati se na varijablu npr. „Environmental turbulence“. Isti naziv varijable potrebno je koristiti u cijelom radu.	Napomena: Potrebno je u jednoj rečenici jednoznačno definirati varijablu. Ukoliko je definicija preuzeta iz postojeće literature, potrebno je navesti točan izvor definicije.	Napomena: Potrebno je navesti konkretan način mjerenja varijable, a koji odgovara nazivu i definiciji varijable. Ukoliko je riječ o mjeri temeljem dostupnih podataka, potrebno je navesti koji podatak i na koji način će se prikupiti kako bi se koristio kao mjera. Ukoliko je riječ o primarnim podacima prikupljanim putem upitnika, potrebno je navesti točnu skalu koju ćete koristiti. Ukoliko je skala preuzeta iz postojeće literature, potrebno je jasno navesti izvore.
1. Percepcija razlikovanja klijenata	Percepcija razlikovanja klijenata predstavlja doživljaj klijenta o različitom, prilagođenom odnosu poduzeća prema njemu kao klijentu. Izvor: prilagođeno prema Nguyen i Simkin (2013)	Ispitanici su zamoljeni da iskažu svoje slaganje sa sljedećim tvrdnjama na skali od 1 do 5: o Poduzeće razumije moje potrebe o Poduzeće prilagođava poslovanje (npr. Ponudu, komunikaciju) mojim individualnim potrebama o Poduzeće mi šalje informacije o Poduzeće mi preporučuje proizvode/usluge na temelju prethodne kupnje Izvor: prilagođeno prema Nguyen i Simkin (2013)
2. Percipirana kvaliteta usluge	Percipirana kvaliteta usluge je rezultat klijentove usporedbe između očekivane i percipirane usluge. Izvor: prilagođeno prema Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015)	Ispitanici su zamoljeni da iskažu svoje slaganje sa sljedećim tvrdnjama na skali od 1 do 5: o Pružena usluga je izrazito pouzdana o Pružena usluga je izrazito profesionalna o Pružena usluga je izrazito brza o Ponašanje prodajnog osoblja tijekom pružanja usluge je izvrsno o Briga prodajnog osoblja tijekom pružanja usluge je izvrsna

		Izvor: prilagođeno prema Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015)
3.Zadovoljstvo klijenata	Zadovoljstvo klijenata je njihov pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti koju su primili u odnosu na očekivanja. Izvor: prilagođeno prema Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015)	Ispitanici su zamoljeni da iskažu svoje slaganje sa sljedećim tvrdnjama na skali od 1 do 5: o Izrazito sam zadovoljan/zadovoljna sam odnosom poduzeća (kojem sam lojalan/lojalna) prema meni o Ukupno gledano izrazito sam zadovoljan/adovoljna ovim poduzećem o Odnos ovog poduzeća prema meni je nadmašio moja očekivanja o Poduzeće pravovremeno odgovara na moje upite Izvor: prilagođeno prema Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015)
4. Percepcija pravednosti	Percepcija pravednosti je rezultat klijentove usporedbe odnosa ili postupanja s relevantnim standardima, referencama ili normama. Izvor: prilagođeno prema Oliver i Swan (1989)	Ispitanici su zamoljeni da iskažu svoje slaganje sa sljedećim tvrdnjama na skali od 1 do 5: o Poduzeće se prema meni odnosi izrazito pravedno o Marketinške aktivnosti ovog poduzeća smatram izrazito pravednim o Cijena proizvoda/usluge koja mi je pružena je bila opravdana o Poduzeće se prema meni odnosi s poštovanjem (uvažavanjem) Izvor: prilagođeno prema Oliver i Swan (1989)
5. Lojalnost klijenata	Lojalnost je visoka razina predanosti ponovnoj kupnji ili ponovnom korištenju određenog proizvoda ili usluge u budućnosti, unatoč tržišnim ponudama koje potencijalno mogu dovesti do promjene ponašanja . Izvor: prema Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015)	Ispitanici su zamoljeni da iskažu svoje slaganje sa sljedećim tvrdnjama na skali od 1 do 5: o Radije koristim usluge ovog poduzeća nego od konkurenata o Lojalan/lojalna sam klijent/klijentica ovog poduzeća. o Smatram ovo poduzeće kao prvi izbor za moje potrebe o Preporučio/preporučila bih ovo poduzeće najboljem prijatelju/najboljoj prijateljici Izvor: prema Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015)

Izvor: izrada autora

1.5. Znanstveni doprinos

Znanstvenim doprinosom se smatra sinteza i prikaz recentnih radova iz područja upravljanja odnosima s klijentima s naglaskom na utjecaj različitog pristupa klijentima na njihovu percepciju pravednosti poduzeća i lojalnosti. Kako bi se utvrdilo na koji način kognitivna

komponenta stava utječe prema lojalnosti poduzeća, korištena je metoda modeliranja strukturnih jednadžbi. Nadalje, razmotrena je uloga medijatorskih varijabli (kvaliteta usluge i zadovoljstvo klijenata) na pretpostavljene pozitivne veze između percepcije razlikovanja klijenata i pravednosti te lojalnosti poduzeću. Primjenom metoda strukturnih jednadžbi na primarnim podacima dobiveni su odgovori na pitanja postavljena u skladu s ciljevima rada te su potvrđene ili opovrgnute postavljene hipoteze. To znači, da se empirijski provjerio predloženi model utjecaja percipirane razine odnosa na klijentovu percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću, te sukladno rezultatima istraživanja, potvrdio predloženi model.

Za potrebe doktorske disertacije korišten je prilagođeni model koji je korišten u radu Yu et al. (2015). Model je upotpunjen medijatorskom varijablom *zadovoljstvo klijenata,* koju autori Fernandes i Calamote (2015) navode kao važan element koji vodi prema pozitivnoj percepciji pravednosti poduzeća. Model istraživanja je nadopunjen varijablom *lojalnost klijenata* (Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos , 2015). Navedeni autori istražuju utjecaj pravednosti na kvalitetu usluge, kao i direktni i indirektni utjecaj pravednosti na lojalnost klijenata uz prisustvo kvalitete usluge i kvalitete odnosa s klijentima. Zaključuju da pravednost ima značajan utjecaj na lojalnost klijenata, više od kvalitete odnosa i kvalitete usluge. To znači, da pravedan odnos prema klijentima je najvažniji faktor u stvaranju lojalnosti klijenata. Lojalnost klijenata smanjuje troškove i kapitalne investicije te poboljšava profitabilnost poduzeća. Navedeno proširenje modela je u skladu s preporukama autora, Yu et al. (2015), koji sugeriraju daljnja istraživanja u smjeru proširenje modela kojim bi se otkrile nove varijable koje vode većoj pravednosti poduzeća, te odnosu pravednosti i drugih konstrukata koji utječu na poboljšanje poslovanja poduzeća. Slijedom navedenog znanstvenim doprinosom ove disertacije se smatra razvoj novog modela istraživanja. Ovim radom se željelo istražiti na koji način percepcija klijenata o različitom, prilagođenom odnosu poduzeća utječe na njihovu percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću. Fernandes i Calamote (2015) se ograničavaju na cjenovnu diskriminaciju kao faktora koji utječe na (ne)zadovoljstvo klijenata, dok ovaj model proširuje kriterije na kvalitetu usluge odnosno dodatnu vrijednost koju su primili u odnosu na očekivanja. Model koji analiziraju Nguyen i Simkin (2013) uključuje komponente koje utječu na održavanje i poboljšanje odnosa s klijentima: percipirana kvaliteta usluge, percepcija cijene, komunikacija, personalizacija i reputacija. Za potrebe ovoga rada analizirana je percipirana kvaliteta usluge kao komponenta koja je najznačajnija u njihovom modelu. Autori Ordóñez, Connolly i Coughlan (2000) analiziraju model koji sadrži sastavnice: pravednost i zadovoljstvo, koje će biti sastavni dio predloženog modela, zbog potvrđene povezanosti s percepcijom razlikovanja

klijenata. U modelu autori Mayser i van Wangenheim (2012) istražuju komponente: utjecaj razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti. Iste varijable su bile sastavni dio predloženog modela te su uspoređeni rezultati i zaključci istraživanja, uz sugestiju autora za daljnja istraživanja: da se istraživanje provede na većem uzorku uz veći broj varijabli. Autori Nguyen i Klaus (2013) analiziraju koncept pravednosti kao dio marketinške taktike poduzeća. Navedeni koncept se sastoji od tri dimenzije (proizvod, interakcija i usluga) i devet pod-dimenzija (kvaliteta proizvoda, cijena, reputacija, iskrenost, transparentnost, etičko ponašanje, pravedan odnos, briga o klijentu i dobra usluga). Istraživanje naglašava važnost pravednog odnosa prema klijentima. Predloženi model utjecaja percipirane razine odnosa na klijentovu percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću, uzima u razmatranje sva navedena istraživanja i rezultate. Znanstvenim doprinosom se smatra i činjenica da navedena istraživanja nisu provedena na području Republike Hrvatske.

1.6. Struktura rada

Doktorska disertacija će se sastojati od sedam glavnih poglavlja.

U ***Uvodu*** doktorske disertacije definiran je znanstveni problem istraživanja. Zatim je određen predmet istraživanja: upravljanje odnosima s klijentima s naglaskom na percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću. Nastavno na znanstveni problem istraživanja definirani su teorijski i empirijski ciljevi istraživanja te postavljene hipoteze čija se istinitost testirala u istraživanju. Navedene su i znanstvene metode koje su se koristile u istraživanju te očekivani znanstveni doprinos. Na kraju uvodnog poglavlja je obrazložena struktura doktorske disertacije.

U drugom poglavlju disertacije, pod naslovom ***Utjecaj upravljanja odnosa s klijentima na ponašanje klijenata*** navodi se pojam te povijesni razvoj upravljanja odnosima s klijentima. Nadalje, analizirane su tri temeljne razine upravljanja odnosima s klijentima: strateška, operativna i analitička. Zatim je analizirana povezanost upravljanja odnosima s klijentima i njihova ponašanja.

Treće poglavlje disertacije nosi naslov ***Uloga i važnost stavova kao prediktora ponašanja klijenata***. U navedenom poglavlju su navedeni činitelji i procesi koji određuju stavove klijenata. Zatim su navedene i pojašnjene glavne komponente stava: afektivna, kognitivna i bihevioralna komponenta. Poglavlje završava analizom važnosti percepcije kao kognitivne komponente stava.

U četvrtom poglavlju, pod naslovom ***Uloga percepcije pravednosti poduzeća u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima***, analiziran je pojam percepcije, zatim pojam pravednosti u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima te čimbenici koji utječu na percepciju pravednosti poduzeća.

Peto poglavlju disertacije, pod naslovom ***Važnost lojalnosti u primjeni upravljanja odnosima s klijentima***, najprije se obrazlaže pojam lojalnosti u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima, analiziraju se tri temeljna pristupa lojalnosti poduzeću: stohastički, deterministički i hibridni, te utjecaj percepcije pravednosti poduzeća na lojalnost klijenata. Poglavlje završava s podnaslovom povezanost između percepcije pravednosti i lojalnosti u primjeni strategije upravljanja odnosima s klijentima.

Šesto poglavlje, pod naslovom ***Istraživanje utjecaja kognitivne komponente stava prema poduzeću na lojalnost klijenata***, započinje definiranjem ciljeva i metodologije istraživanja za potrebe doktorske disertacije. U ovom, najznačajnijem dijelu disertacije, provjerile su se hipoteze strukturalnim modeliranjem jednadžbi djelomičnim najmanjim kvadratima, kao i analiza koja prikazuje razlike u pretpostavljenim vezama između zavisnih i nezavisnih varijabli. Uspoređeni su dobiveni rezultati istraživanja s rezultatima i istraživanja objavljenih u svijetu. Slijedi kratko pojašnjenje ograničenja u istraživanju te preporuka za daljnja istraživanja. Na kraju poglavlja su iznesene implikacije za znanstvenike i menadžere.

U posljednjem poglavlju, pod naslovom ***Zaključak*** su navedeni svi izvori korišteni za potrebe disertacije, te cjeloviti rezultati znanstvenog istraživanja.

2. Utjecaj upravljanja odnosima s klijentima na ponašanje klijenata

„CRM je temeljna poslovna strategija koja integrira interne procese i funkcije, te vanjske mreže, kako bi stvorio i isporučio vrijednost ciljanim klijentima na obostranu korist. Temelji se na visokokvalitetnim podacima vezanim uz klijente i omogućen je informacijskom tehnologijom“ (Buttle i Maklan, 2015, str. 16). Navedena definicija jasno pokazuje da CRM nije isključivo informacijska tehnologija. Integrirani interni procesi i funkcije omogućuju odjelima unutar poduzeća da lakše prevladaju prepreke u komunikaciji i protoku informacija među odjelima. Pristup visokokvalitetnim podacima omogućuje marketingu, prodaji i ostalim odjelima da budu upoznati sa svakom interakcijom s klijentom. Podaci o klijentima omogućuju dobavljačima i članovima njihove vanjske mreže, na primjer distributerima i agentima, kako bi uskladili svoja nastojanja zajedno s poduzećem u zadovoljenju potreba i želja klijenata. Newell (2003, str. 6)

smatra da klijenti ne žele da njima upravljaju, oni traže poduzeća koja će im živote učiniti jednostavnijim i manje stresnima. Upravo CRM omogućava jednostavnije i bolje poslovanje za klijente. Nguyen i Mutum (2012) smatraju da upravljanje odnosima s klijentima zahtijeva pažljivo promatranje, praćenje i korištenje podatak o klijentima te njihove privatnosti.

2.1. Pojam i definicija upravljanja odnosima s klijentima

Upravljanje odnosima s klijentima predstavlja jednu od važnijih odrednica marketinške filozofije poslovanja koja ima za cilj: stvoriti i isporučiti vrijednost (Buttle i Maklan, 2015, str. 16, Alexander i Turner, 2001), odnosno stalna poboljšanja (Dous et al., 2005) ciljanim klijentima. Mueller i Srića (2005, str. 101) definiraju CRM kao „poslovnu strategiju koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za poduzeće". Bligh i Turk (2004, str. 7) smatraju da je CRM „poslovni pristup poboljšanom upravljanju poslovanjem klijenata i skup tehnologija koje pomažu u automatizaciji tih operacija." Andrlić i Hak (2010, str. 48) smatraju CRM „sustavom kojim prilagođavamo strategiju, organizaciju i kulturu poslovanja, na način da svaki kontakt s korisnikom vodi dugoročnom zadovoljenju korisnika, a time i dugoročno povezanoj dobiti poduzeća". Renko (2009, str. 315) smatra da je CRM „marketinška strategija kojom se ostvaruju i održavaju dugoročni i profitabilni odnosi s klijentima." U nastavku je prikaz (Tablica 2.) s definicijama upravljanja odnosima s klijentima (Buttle i Maklan, 2015, str. 4):

Tablica 2. Definicije upravljanja odnosima s klijentima (CRM)

• CRM je pojam informacijske industrije za metodologije, softver i obično internetske mogućnosti koje pomažu poduzeću organizirati odnose s klijentima na organizirani način.
• CRM je proces upravljanja svim aspektima interakcije koju poduzeće ima s klijentima, uključujući istraživanje, prodaju i usluge. CRM aplikacije nastoje pružiti uvid u i poboljšati odnos između poduzeća i klijenta, kombiniranjem svih tih prikaza interakcije u jednu sliku.
• CRM je integrirani pristup prepoznavanju, stjecanju i zadržavanju klijenata. Omogućavanjem organizacija da upravljaju i koordiniraju interakcije s klijentima na više kanala, odjela, poslovnih linija i zemljopisno, CRM pomaže poduzećima da maksimiziraju vrijednost svake interakcije s klijentima i pokreću vrhunske poslovne rezultate.
• CRM je integrirani informacijski sustav koji se koristi za planiranje, raspored i kontrolu pred - prodajne i post - prodajne aktivnosti u poduzeću. CRM obuhvaća sve aspekte poslovanja s klijentima, uključujući pozivni centar, prodajnu snagu, marketing, tehničku podršku i terensku uslugu. Primarni cilj CRM-a je poboljšanje dugoročnog rasta i profitabilnosti kroz bolje razumijevanje ponašanja klijenata. CRM ima za cilj pružiti učinkovitije povratne informacije i poboljšanu integraciju kako bi bolje ocijenili povrat ulaganja u tim područjima.

- CRM je poslovna strategija koja maksimizira profitabilnost, prihode i zadovoljstvo klijenata, organiziranjem oko segmenata klijenata, poticanjem ponašanja koji zadovoljava klijente i implementacijom procesa usmjerenim prema klijentima.

Izvor: Buttle, F. i Maklan, S. (2015) *Customer Relationship Management, Concept and Technologies*, Third Edition, Routledge, New York, USA, str. 4.

Payne i Frow (2005) definiraju CRM kao „strateški pristup koji se bavi stvaranjem poboljšane vrijednosti dioničara kroz razvoj odgovarajućih odnosa s ključnim klijentima i segmentima klijenata." Po njima „CRM ujedinjuje potencijale marketinške strategije odnosa i IT kako bi stvorio profitabilne, dugoročne odnose s klijentima i drugim ključnim dionicima." CRM pruža poboljšane mogućnosti korištenja podataka i informacija kako bi razumjeli klijente. To zahtijeva funkcionalnu integraciju procesa, ljudi, operacija i marketinških sposobnosti koja je omogućena putem informacija, tehnologije i aplikacija. Glavni ciljevi upravljanja odnosima s klijentima su povećanje zadovoljstva klijenata i slijedom toga njihova lojalnost. Renko (2009, str. 315-316) navodi najvažnije razloge primjene CRM-a:

- Privlačenje novih klijenata,
- Povećanje prodaje po klijentima,
- Smanjenje troškova kroz poboljšanja u poslovnom procesu,
- Poboljšanje odnosa s klijentima,
- Povećanje potrošačke lojalnosti.

Chen i Popovich (2003) navode da je CRM „kombinacija ljudi, procesa i tehnologije koji nastoje razumjeti klijenta, odnosno integrirani pristup upravljanju odnosima usmjeren na zadržavanje klijenata i razvoj odnosa s njima". Nguyen i Mutum (2012) smatraju da je uz pomoć CRM-a uloga klijenta pomakla iz uloge kupca u integralnog partnera unutar poslovnog modela. Peel (2002) smatra da su klijenti razlog razvoju CRM-a jer imaju pristup mnogim informacijama o proizvodima i uslugama, te ih je za poduzeće teže „uhvatiti" i zadržati. Stoga je upravljanje odnosima s klijentima vezano uz razumjevanje prirode razmjene između klijenta i poduzeća te odgovarajućeg upravljanja tim odnosom. Za Dukića i Galu (2015, str. 583) CRM je „ujedno i strategija i proces i sustav, stoga je teško jednoznačno definirati pojam koji obuhvaća toliko široko područje." Raab et al. (2008) naglašavaju važnost CRM-a za održivu konkurentsku prednost u globalnoj ekonomiji. Isti autori navode da uspješan CRM program omogućuje poduzeću postizanje rezultata koji ne bi bili mogući bez aktualnih, pravovremenih i kontinuiranih mehanizama neophodnih za razumijevanje budućih potreba i želja klijenata. Upravljanje odnosima s klijentima, po Meleru i Dukiću (2007, str. 163), predstavlja poslovnu

filozofiju koja nam daje viziju na koji način gospodarski subjekt želi poslovati sa svojim klijentom. Roberts-Phelps (2003) navodi da postoje tri glavna elementa koja valja uzeti u obzir prilikom usklađivanja poslovanja s CRM-om, a to su: zadržavanje klijenata, razvoj potencijala klijenata te odabir klijenata. Za Muellera i Sriću (2005, str. 102) ciljevi koncepta upravljanja odnosima s klijentima su sljedeći:

- Koristiti postojeće odnose kako bi se povećali prihodi kroz unakrsnu prodaju (engl. *cross-selling*), povećanje prodaje (engl. *up-selling*) i povećanje profitabilnosti identifikacijom, privlačenjem i zadržavanjem najboljih klijenata.
- Koristiti integriranu informaciju za izvrsnu uslugu na način da se informacije o klijentu dobivene kroz kanale interakcije s njim da bi se zadovoljile njegove potrebe.
- Uvesti prodajne procedure i procese koji osiguravaju konzistentnost u prodaji i odnosu s klijentima.
- Kreirati novu vrijednost za klijente i potaknuti njihovu veću lojalnost.
- Implementirati strategije koje počivaju na proaktivnim rješenjima na način da se preventivno djeluje na rješavanje problema te se proaktivno djeluje u pogledu ponude prigodnih programa.

U stvarnosti je mnogo nesporazuma oko pojma upravljanja odnosima s klijentima. U nastavku se navode neki (Buttle i Maklan, 2015, str. 14-15):

1. *CRM je samo marketing baze podataka*.

Marketing baze podataka je vezan uz izgradnju i razvoj vrlo kvalitetne baze podataka klijenata za marketinške potrebe. Poduzeća prikupljaju, provjeravaju, integriraju te spremaju podatke o klijentima na kompjutorima, odnosno u bazama podataka, koje kasnije koriste za segmentaciju te komunikaciju s klijentima. CRM je puno širi od marketinga baze podataka posebno u strateškoj i operativnoj razini upravljanja odnosima s klijentima.

2. *CRM je marketinški proces*.

CRM softverska aplikacija se koristi za mnoge marketinške aktivnosti: segmentaciju tržišta, razvoj odnosa s klijentima, zadržavanje klijenata i slično. Međutim, operativni CRM je uključen i u prodajne funkcije. Podaci o klijentima se koriste ne samo za marketinške procese, nego i za druge procese poduzeća, kao na primjer proizvodnja proizvoda ili usluge temeljene na prikupljenim podacima iz interakcije s klijentom. Također se neki prikupljeni podaci mogu dijeliti s dobavljačima i partnerima.

3. *CRM je pitanje informacijske tehnologije*.

Ovo je najčešći nesporazum oko pojma CRM. Važnost informacijske tehnologije je neupitna jer bez nje bi bilo nemoguće prikupiti i analizirati toliki broj podataka. Analitički dio CRM-a je samo dio CRM-a. Dobra strategija upravljanja odnosima s klijentima nije isključivo pitanje informacijske tehnologije ili njenog odjela unutar poduzeća. Ona sadrži i druge odjele u poduzeću koji moraju razumjeti tu strategiju klijentocentričnog pristupa.

4. *CRM i program lojalnosti*.

Programi lojalnosti su uobičajeni u mnogim industrijama, kao na primjer: iznajmljivanju vozila, avio industriji, hotelskoj ili modnoj industriji. Klijenti skupljaju bodove koje zatim otkupljuju odnosno koriste u nekom trenutku. Većina programa lojalnosti zahtjeva od novih članova da ispune pristupnice kako bi sudjelovali u programu te se ti podaci povezuju s transakcijama što rezultira efikasnijom komunikacijom i razvojem ponude. Neke CRM implementacije su povezane s programima lojalnosti ali nisu sve. Programi lojalnosti mogu imati dva različita utjecaja pri implementaciji CRM-a. Prvo, programi lojalnosti generiraju podatke koji se mogu koristiti za osvajenje i zadržavanje klijenata te razvoj. Drugo, programi lojalnosti mogu predstavljati prepreku izlaska iz odnosa s poduzećem. Klijenti koji su akumulirali bodove u programu lojalnosti mogu odbiti izaći iz tog programa jer skupljeni bodovi predstavljaju investiciju koju su uložili u program, a samim time u odnos s poduzećem.

5. CRM može biti implementiran u svako poduzeće.

Strateški CRM može biti implementiran u svako poduzeće. Svako poduzeće može biti vođeno željom da bude klijentocentrički orijentirano. CRM tehnologija može pomoći u toj transformaciji poduzeća. Također, svako poduzeće može implementirati operativni CRM. Svako poduzeće koje ima prodajni tim može automatizirati prodajni i kontaktni proces. CRM može pomoći kod marketinških kampanja, odjela prigovora ili podrške prodaji. Analitički CRM je nešto drugo, temelji se na podacima vezanim uz klijenta. Ti podaci su potrebni da bi poduzeće moglo utvrditi koji će klijenti vjerojatno generirati najveću vrijednost u budućnosti. Također ti podaci mogu poslužiti da bi se identificirali specifični zahtjevi određenih klijenata ili segmenata. Ako ti podaci nedostaju tada analitički CRM ne može biti implementiran.

Tržište softverskih paketa se počelo razvijati krajem osamdesetih godina dvadesetog stoljeća (Cunningham, 2002, str. 14). Strategija je bila usmjerena na prodor i automatizaciju CRM funkcija pojedinog odjela ili poslovne jedinice. Primarni cilj tih softverskih paketa bio je pomoći u standardizaciji i automatizaciji procesa softverskih sustava kao što su korisnička podrška ili automatizacija prodajnih snaga. Poput dobavljača u drugim sektorima na tržištu,

softver je postavljen kao alat za automatizaciju. Dobavljači poput Salesforce, Oracle, Microsoft, SAP, Adobe čine najvažnije dobavljače (engl. *vendor*) na tržištu CRM softvera čija se vrijednost kreće oko 39,5 milijarde američkih dolara u 2017. godini (www. gartner.com). Zanimljiv je podatak da gotovo 70 – 80% implementacija CRM rješenja doživjelo neuspjeh (Williams, Ashill i Naumann, 2017), te samo 20–25% se smatra uspješnim, unatoč savjetima na koji način implementirati CRM. Isti autori navode kao razloge neuspjeha:

- Nedostatak podrške rukovodećeg menadžmenta,
- Nedovoljno upravljanje promjenama,
- Greške pri promjeni internih procesa.

Rigby, Reichheld i Schefter (2002) dodaju sljedeće opasnosti koje treba izbjeći:

1. *Implementacija CRM-a prije kreiranja strategije prema klijentima,*
2. *Uvođenje CRM-a prije stvaranja klijentocentrične organizacije,*
3. *Pretpostavka da je više tehnologije bolje,*
4. *Uhođenje, ne udvaranje klijentima.*

Kale (2004) navodi „sedam smrtnih grijeha“ implementacije CRM-a:

1. *Fokus isključivo na tehnologiju,*
2. *Nedostatak vizije usmjerene na klijente,*
3. *Nedostatno uvažavanje doživotne vrijednosti klijenta,*
4. *Ne odgovarajuća podrška od strane rukovodstva,*
5. *Ne odgovarajuće upravljanje promjenama u rukovodstvu poduzeća,*
6. *Ne odgovarajuće upravljanje promjenama u poslovnim procesima poduzeća,*
7. *Podcjena poteškoća vezanih uz prikupljanje podataka i njihovu integraciju u sustav.*

Payne i Frow (2005) identificiraju pet ključnih CRM procesa: proces razvoja strategije, proces stvaranja vrijednosti, proces višekanalne integracije, proces upravljanja informacijama i proces procjene uspješnosti. Za Chen i Popovich (2003) uspješan CRM zahtjeva integrirani i uravnoteženi pristup tehnologiji, procesima i ljudima. Peelen et al. (2009) istražuju glavne sastavnice CRM-a, i rezultati njihova istraživanja pokazuju da je za uspješan CRM potrebno da se poduzeće fokusira na: viziju i strategiju, informacije i procese, klijente te mjerne podatke. Dukić i Gale (2015, str. 596) smatraju da su razlozi u „nepoznavanju svrhe i smisla te jednodimenzionalnog sagledavanja problema aplikacije CRM-a“. Zaključno, Frow i Payne (2009) navode da neuspjeh ili ograničen uspjeh CRM-a može biti temeljen na klijentima, koji

mogu negativno reagirati na poduzeće koje koristi CRM, ili poduzeću, koje je proizvodno umjesto klijentu usmjereno poduzeće. Renko (2009, str. 316) navodi: velike investicije u opremu, analitičke programe te obučavanje osoblja kao bitna ograničenja u primjeni CRM-a. Osim toga, isti autor dodaje i problem nezainteresiranosti i opiranja zaposlenika provođenju marketinga usmjerenog na klijenta, te nezainteresiranost dijela klijenata uspostavljanju odnosa s poduzećem.

2.2. Povijesni razvoj upravljanja odnosima s klijentima

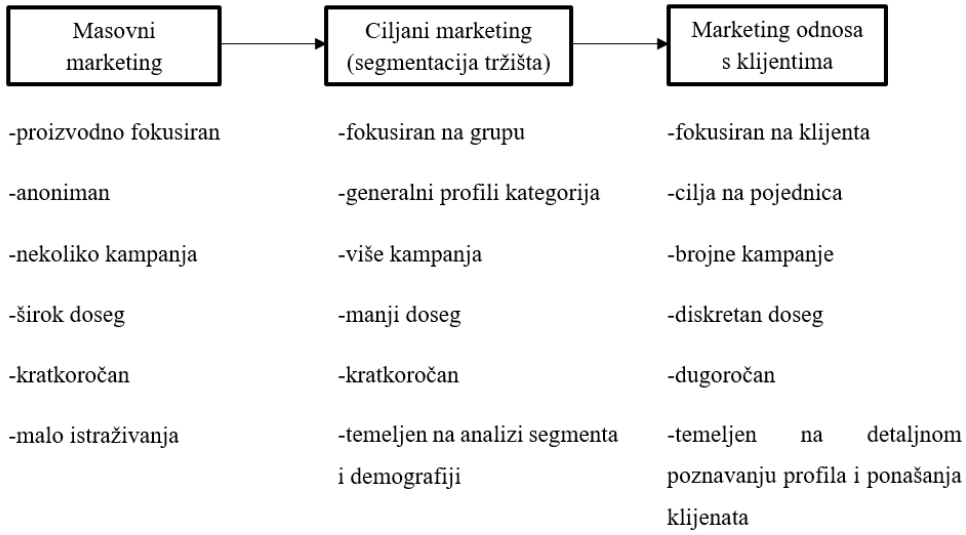
Upravljanje odnosima s klijentima se temelji na načelima marketinga odnosa, tako da je kratak pregled razvoja marketinga koristan u razumijevanju evolucije upravljanja odnosima s klijentima (Payne, 2006, str. 6). Razumijevanje klijenata i identifikacija njihovih potreba bio je nepoznat mnogim poduzećima početkom 20. stoljeća, kada je marketing bio proizvodno usmjeren (Barnes, 2001, str. 6). U tom razdoblju je poslovanje počivao na premisi da sve što se može proizvesti će se prodati, te se vrlo malo pažnje posvećivalo klijentima (Slika 2.). Naglasak je stavljen na proizvod. Usmjerenosti na klijenta nema, odnosno klijent je anoniman. Marketinška kampanja je kratka, nije fokusirana sa širokim dosegom. Navedenu strategiju karakterizira i jako malo istraživanja tržišta. U pedesetim godinama prošlog stoljeća razvili su se okviri poput marketinškog miksa za iskorištavanje potražnje na tržištu (Payne, 2006, str. 7) odnosno općenito marketinški koncept (Batra, Kazmi i Batra, 2009, str. 7). Skraćenica "4P" proizvod, cijena, promocija i distribucija predstavljaju osnovne elemente koji bi, ako su prikladno izvedeni, doveli do povećane potražnje za ponudom poduzeća, te samim time i do povećanja prihoda poduzeća. Cilj ovog "transakcijskog" pristupa marketingu bio je razviti strategije koje bi optimizirale izdatke za marketinški miks kako bi se povećala prodaja. Osnovni pokretač gospodarstva (Vranešević et al., 2018, str. 12) jest razmjena i cilj marketinga je omogućiti pravednu razmjenu. Sljedeće razdoblje u razvoju marketinga karakterizira prodajna usmjerenost u kojoj je fokus u pronalasku klijenata za proizvedene proizvode. I dalje se vrlo malo pažnje posvećuje individualnim željama i potrebama klijenata. Fokus je na grupi te se analiziraju generalni profili kategorija klijenata, segmenata i demografiji. Marketinške kampanje su i dalje kratkoročne, mnogobrojnije su ali s manjim dosegom. Početke ciljanog pristupa klijentima javlja se početkom šezdesetih godina dvadesetog stoljeća u konceptu direktnog marketinga (Mueller i Srića, 2005, str. 67). Direktni marketing je predstavljao komunikaciju s većim brojem klijenata kroz promotivne ponude poštom ili kroz ispisane oglase kojima je bio cilj da klijenti naruče proizvod putem pošte. Navedeni pristup je bio temeljen na načelima masovnog marketinga u kojem je isti proizvod bio namijenjen cijelom tržištu.

Daljnjim razvojem se ponuda prilagođavala određenoj, ciljnoj skupini i njihovim preferencijama.

Razvojem informacijske tehnologije dolazi do snažnog razvoja direktnog marketinga. Poduzeća uviđaju važnost prikupljanja i obrade podataka o klijentima, njihovim navikama i obrascima ponašanja, što dovodi do razvoja *ciljanog marketinga* (Mueller i Srića, 2005, str. 68). Navedeni pojam predstavlja prilagođavanje svih marketinških aktivnosti određenim klijentima. Budući da poduzeća raspolažu velikim brojem informacija o klijentima provodi se segmentacija po jasno definiranim kriterijima koja omogućava maksimalnu prilagodbu zahtjevima i potrebama ciljne skupine. *Ciljani marketing* se dalje razvija u smjeru marketing odnosa ili *relationship marketing* (Slika 2.). Specifičnost ovog odnosa je *jedan-na-jedan marketing*, u kojem se pristup prema svakom klijentu individualuzira, te se nastoji zadovoljenju njegovih individualnih zahtjeva i potreba. Pojava CRM-a kao upravljačkog pristupa posljedica je nekoliko važnih trendova. To uključuje (Payne, 2006, str. 11):

- pomak u fokusu poslovanja sa transakcijskog marketinga na marketinga odnosa,
- shvaćanje da su klijenti poslovni imovina, a ne samo komercijalna publika,
- tranzicija u strukturama organizacija, na strateškoj osnovi, od funkcija do procesa,
- prepoznavanje prednosti korištenja informacija proaktivno, a ne isključivo reaktivno,
- veća upotreba tehnologije u upravljanju i maksimiziranju vrijednosti informacija,
- prihvaćanje potrebe za balansiranje između isporuke i vrijednosti klijenata,
- razvoj marketinških pristupa jedan-na-jedan.

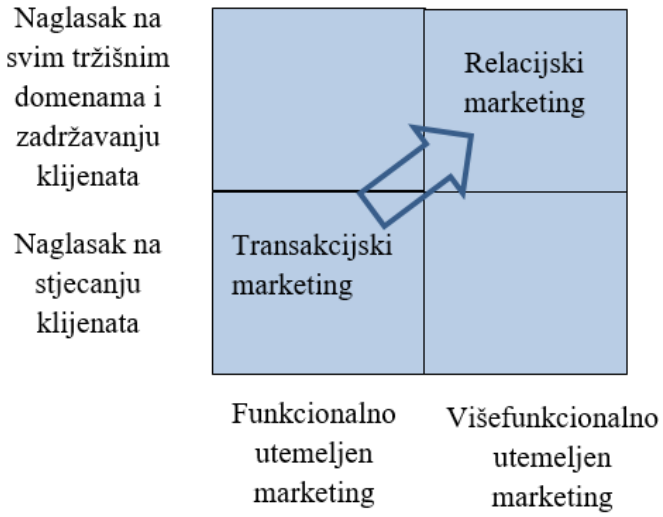
Početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća Philip Kotler, profesor na Sveučilištu Northwestern, predlaže novi pogled na organizacijske performanse i uspjeh na temelju odnosa, pri čemu tradicionalni marketinški pristup temeljen na marketinškom miksu nije zamijenjen, već se umjesto toga "preraspodjeljuje" kao okvir za razumijevanje i reagiranje na sve značajne igrače u okruženju poduzeća (Tablica 3.). Poduzeća se moraju kretati od kratkoročnog cilja usmjerene na transakcije prema dugoročnom cilju izgradnji odnosa (Payne, 2006, str. 7).



Slika 2. Evolucija marketinga

Izvor: Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, preuzeto iz Mueller, J. i Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosima s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin-razvoj managementa, str. 70.

Marketing odnosa (Mandić, 2011, str. 56) naglasak stavlja na dugoročan odnos, za razliku od tradicionalnog marketinga gdje se želi zaraditi što je moguće više na svakoj pojedinoj transakciji. Zarada jest u fokusu ali ne na štetu druge strane. Fokus se miče s proizvoda te je usmjeren na pojedinog klijenta, razumijevanje njegovih potreba, željenih kanala komunikacije. Navedeni odnos s klijentom je temeljen na detaljnom poznavanju profila i ponašanja klijenata. U tom odnosu s klijentima je jasno da nisu svi klijenti jednako „profitabilni“. S time u vezi vrlo često vrijedi „*Paretovo pravilo*“ koje kaže da 20% klijenata donosi 80% profita. Klijenti sami biraju način komunikacije s poduzećem (Mueller i Srića, 2005, str. 70) te se taj koncept često naziva *marketing dozvole* (engl. *permition marketing*).



Slika 3. Prijelaz iz transakcijskog u relacijski marketing

Izvor: Payne, A. (2006) *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford, UK: Routledge, str. 8.

Marketinški stručnjaci su početkom 21. stoljeća prihvatili načelo da su klijenti dugoročna imovina poduzeća (Barnes, 2001., str. 9) u koje se isplati investirati. U fokusu svih poduzeća u dvadesetom stoljeću su bili njihov proizvod i zaliha, za razliku od poduzeća u dvadeset i prvom stoljeću kojima su, bez obzira na postojanje proizvoda, klijenti nužni za uspjeh (Peppers i Rogers, 2011, str. 95). Roberts-Phelps (2003, str. 81-83) navodi razlike između tradicionalnog i klijentu usmjerenog menadžera: tradicionalni je fokusiran na trenutne ciljeve dok je klijentu usmjeren menadžer usmjeren na viziju koja se temelji na kvaliteti i rezultatu, tradicionalni djeluje reaktivno dok klijentu usmjeren menadžer djeluje proaktivno, tradicionalni ne traži mišljenje drugih dok klijentu usmjeren menadžer je otvoren za komentare, sugestije i ideje. Tradicionalni menadžer će vjerojatno nagrađivati zaposlenike na temelju kvalifikacije ili dugoročne suradnje, dok će klijentu usmjeren menadžer prepoznati ljude na temelju njihove izvrsnosti rezultata. Tradicionalni menadžer smatra da treba nadzirati i kontrolirati informacije dok klijentu usmjeren menadžer smatra da se informacije trebaju dijeliti.

Tablica 3. Faze razvoja marketinga

Faze	**Marketing kao alat**	**Marketing kao strategija**	**Marketing kao usluga**	**Marketing kao kultura**
Naglasak	Marketing miks	Razumijevanje klijenata	Usluge i pružanje usluga	Odnos s klijentima
Temelji	Proizvod Oglašavanje Promocija Distribucija Cijena	Segmentacija Razlikovanje Konkurentska prednost Pozicioniranje	Interakcija s klijentom Susret s uslugom Kvaliteta usluge	Zadržavanje klijenata Vrijednost klijenata Preporuke Vrijednost za dioničare

Izvor: Barnes, J. B. (2001) *Secrets of Customer Relationship Management*-It's all about how you make them feel. New York: McGraw-Hill, str. 11.

Marketing danas podrazumijeva da poduzeće mora znati što treba poduzeti da bi stvorili zadovoljnog klijenta. Barnes (2001, str. 11) smatra da prelazak iz transakcijskog u relacijski marketing (Slika 3.) za mnoga poduzeća nije bio lagan. Naglašava da to zahtijeva drugačiji pogled na klijenta i ono što će stvoriti dugoročni uspjeh. Marketing danas je vezan uz povećanje zadovoljstva klijenata kroz stvaranje vrijednosti za klijenta. Renko (2009, str. 314) navodi da je za popularnost CRM uvelike zaslužna knjiga *Relationship marketing,* u kojoj autor McKenna sugerira „kako promjenjiva, konkurentska vremena zahtijevaju učinkovitiji način ponude proizvoda na tržištu, što je moguće ostvariti kroz uspostavljanje intenzivnih odnosa s klijentima“. Vranešević et al. (2018, str. 40) dodaju da moderni marketing treba sadržavati sljedeće elemente:

- proizvod (engl. *Product*), odnosno „klasična“ 4P,
- ljude (engl. *People*), odnosno klijenti i zaposlenici poduzeća,
- proces (engl. *Process*), odnosno odnose s klijentima,
- progres (engl. *Progress*), odnosno stalno usavršavanje i poboljšavanje odnosa s klijentima.

2.2.1. Utjecaj masovnog marketinga na razvoj upravljanja odnosima s klijentima

Počeci i razvoj marketinga kakvog danas znamo se vežu uz početke masovnog oglašavanja, sredinom dvadesetog stoljeća, za koje je zaslužan razvoj medija kao što su: televizija, radio i novine (Mueller i Srića, 2005, str. 66). Posebno je u to vrijeme bio snažan utjecaj televizije kao medija za veliki uzlet važnosti marketinga u poslovanju poduzeća. Masovni marketing je fokusiran na utvrđivanje zajedničkih potreba klijenata više nego na njihove pojedinačne potrebe (Kotler i Armstrong, 2008, str. 195). Fokus je na proizvodu i njegovim značajkama te se vrlo često koristi termin *proizvodni marketing*. Masovnim marketingom se ignorira specifičnost pojedinih segmenata na tržištu i strategija poduzeća je usmjerena na cijelo tržište s jednom strategijom i jednim marketinškim spletom (Vranešević et al., 2004, str. 39). Proizvodni marketing je značio iste proizvode na cijelom tržištu te odnos prema klijentima kao da imaju iste želje i potrebe. Temeljio se na ponudi proizvoda koji će biti prihvatljiv najširem broju klijenata. Time se postizala ekonomija veličine što je imalo direktan utjecaj na nižu cijenu proizvoda i troškove proizvodnje. Eventualni slabiji prodajni rezultati su korigirani na način da su rađene korekcije u marketinškom miksu. Istraživanja tržišta su bila rijetka te usmjerena na proizvode poduzeća odnosno testiranje reakcija klijenata na promotivne kampanje i karakteristike proizvoda. Doligalski (2015, str. 12) naglašava da je u masovnom marketingu fokus na konceptu životnog ciklusa proizvoda. Masovni marketing obilježava slaba segmentacija tržišta i poduzeća se natječu na cijelom tržištu ne promatrajući tržište kroz segmente (Vranešević et al., 2004, str. 15). Navedeni pristup ima prednosti kada je potražnja veća od ponude te kada su potrebe i zahtjevi homogeni za veliku većinu potrošača.

2.2.2. Uloga ciljanog marketinga u razvoju upravljanja odnosima s klijentima

Sljedeća faza u razvoju marketinga se javlja početkom šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Nastavak je razvoja masovnog marketinga kojeg karakterizira komunikacija s većim brojem klijenata kroz promotivne ponude poštom ili kroz oglase u novinama s pozivom da naruče proizvode putem pošte (Mueller i Srića, 2005, str. 67). Odlike masovnog marketinga se ogledaju u ponudi istih proizvoda na cijelom tržištu. Razvojem informacijskih tehnologija te alata za masovnu i brzu obradu velikih količina podataka, utječe na razvoj direktnog marketinga. Navedene tehnologije omogućuju bolju prilagodbu ciljanoj populaciji, njihovim željama i potrebama, te točnije mjerenje odaziva i rezultata marketinških kampanja. Tako se krenulo u kreiranju promotivnih poruka za klijente i njihove želje na različitim zemljopisnim

područjima. Kotler i Armstrong (2008, str. 196) navode da poduzeće određuje ciljane segmente tržišta te dizajnira zasebne ponude za svaki segment. Daljnji razvoj informacijske tehnologije omogućuje obradu velike količine podataka te alata koji prate i bilježe svaku interakciju s klijentom. Rezultat toga je bolje poznavanje klijenata, njihovih navika, želja i afiniteta odnosno njihova segmentacija. Za poduzeća ti podaci postaju dragocjene informacije kojima osmišljavaju učinkovite marketinške aktivnosti. Takve prilagođene marketinške aktivnosti su namijenjene ciljanom klijentu te se vrlo često koristi termin *ciljani marketing*. Segmentacija je, zahvaljujući podacima koji se nalaze u sustavu, vrlo jednostavna i može se vršiti po jasno određenim kriterijima što rezultira uspješnijom i efikasnijom marketinškom kampanjom. Po Mandiću (2011, str. 134) segmentacija predstavlja jedno od temeljnih i najvažnijih područja marketinga. Rowley (1997) naglašava važnost segmentacije jer omogućava: bolje razumijevanje klijenata i konkurencije te efikasnije upravljanje resursima. Vranešević et al. (2004, str. 15) definiraju segmentaciju kao „strategiju osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje pripadnika pojedinih skupina odnosno različitih segmenata potrošača.“ Isti autori navode da su tri glavna pristupa u otkrivanju tržišnih segmenata i mjerenju razlika među njima:

- *Klasični pristup - apriorno razlikovanje*, koji za osnovnu segmentaciju uzima lako uočljiva obilježja kao što su na primjer zemljopisna i demografska, te prikupljanjem dodatnih podataka obogaćuje spoznaje o pripadnicima pojedinih segmenata. Tim pristupom segmentaciji se unaprijed određuju obilježja klijenata koje se smatra važnima i temeljem kojih se promatraju potencijalni klijenti. Navedena segmentacija ima tek izviđajnu ulogu te da svako dijeljenje tržišta na previše segmenata smanjuje mogućnost poduzeću da se na odgovarajući način prilagodi tom segmentu.
- *Segmentacija na temelju istraživanja tržišta*, čija obilježja nisu isključivo demografska ili zemljopisna, već se promatraju i specifični stavovi, potrebe, mišljenja, stil života i slično. Kod ovog pristupa se polazi od stvarnog ponašanja te se nakon toga analiziraju sličnosti tih segmenata.
- *Kombinirani pristup ili hibridni model* je kombinacija apriornog razlikovanja i onog prema skupinama. Ovaj model najprije dijeli stanovništvo prema nekom demografskom obilježju. Nakon toga se segmente dijeli po nekim drugim kriterijima: stavovima, potrebama i slično.

Postoje brojni kriteriji po kojima se izvršiti segmentacija klijenata. Najčešći kriteriji su dob, spol, prihodi, zanimanje, obrazovanje, geografski smještaj itd. Određivanje kriterija je vezano

uz zasebnost želja i potreba, mjerljivost tržišnog potencijala segmenta te da segment mora biti dostupan i profitabilan (Vranešević et al, 2004, str. 199).

2.2.3. Važnost marketing odnosa za razvoj upravljanja odnosima s klijentima

Ciljani marketing se s vremenom u određenom broju poduzeća razvio u smjeru marketinga odnosa ili *relationship managementa* (Mueller i Srića, 2005, str. 70). Prema Meleru i Dukiću (2007) osim marketinga odnosa u literaturi je moguće susresti još sljedeće izraze; „marketing odnosa i suradnje", „marketing partnerskih odnosa", „upravljanje dugoročnim poslovnim odnosima s klijentima". Svi navedeni izrazi bi trebali odgovarati engleskom izrazu „relationship marketing". Posebnost ove faze u razvoju marketinga je segmentacija do razine pojedinog klijenta, kako bi se na odgovarajući način mogle zadovoljiti njegove potrebe i želje. Glavna ideja personalizacije je sadržaj i način na koji ljudi žele biti kontaktirani, odnosno personalizacija ponude prema njihovim željama i zahtjevima. Marketing odnosa predstavlja marketing usmjeren klijentima, koji je utemeljen na znanju poduzeća o ponašanju klijenata i njihovim odnosima prema poduzeću: što kupuju i što ne kupuju, koliko često kupuju i kako koriste predprodajne, prodajne i postprodajne usluge (Mandić, 2011, str. 58). Za Frow i Payne (2009.) marketing odnosa predstavlja „strateško upravljanje odnosima sa svim relevantnim dionicima s ciljem identifikacije relevantnih relacijskih oblika među dionicima te optimalno upravljanje interakcijama među dionicima".

Marketing odnosa predstavlja potpuni zaokret u odnosu na masovni marketing u kojem je u fokusu bio na proizvodu, a sad je na izgradnji jedinstvenog, posebnog odnosa s klijentom. Cilj postaje zadovoljenje potreba i želja klijenta na način da mu se nude proizvodi i usluge prikladne za njega. Razvojem informacijske tehnologije omogućava se obrada velikog broja podataka u kratkom vremenu što rezultira većim brojem kvalitetnih informacija o pojedinom klijentu te mogućnosti prilagođavanja željama i potrebama klijenata. Navedeno omogućava poduzećima kvalitetnu osnovu za segmentaciju klijenata. S time u vezi dolazi do razvoja programa zadržavanja i lojalnosti klijenata. Isplativost programa lojalnosti klijenata ovisi o industriji u kojoj poduzeće posluje, te su najzanimljiviji za industrije s visokim fiksnim troškovima i s viškom kapaciteta, ako na primjer avionidustrija, telekomunikacije, hotelijerstvo (Mueller i Srića, 2005, str. 76). Navedenim programom se skupljaju vrlo vrijedni podaci o navikama, preferencijama, učestalosti kupnje klijenta. Zanimanje za upravljanje odnosima s klijentima (CRM) značajnije je počelo rasti devedesetih godina prošlog stoljeća (Mandić, 2011, str. 91).

Isti autor navodi da je navedeni koncept imao svoje razvojne faze koje se mogu promatrati na sljedeći način:

- sredinom 1990.-tih javljaju se sustavi koji služe kao podrška prodaji (eng. *SFA – sales force automation*) i sustavi podrške namijenjeni klijentima (eng. *CSS - customer service support*),
- iza 1996. godine dolazi do spajanja različitih manjih sustava podrške i podsustava u jedna objedinjeni (zajednički) čime dolazi do pojave druge generacije sustava za upravljanje odnosima s klijentima,
- iza 2002. pojavljuje se treća generacija poznatija pod nazivom strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima.

Prvu fazu karakterizira zasebno djelovanje sustava podrške namijenjen prodaji i sustava podrške namijenjen klijentima. Sustav podrške prodaji je bio prvenstveno namijenjen prodajnom osoblju i informacijama prije same prodaje dok je sustav podrške namijenjen klijentima bio namijenjen aktivnostima nakon kupnje. Poveznica između ova dva odvojena sustava je činio podsustav podrške poput pozivnog centra. U naredne dvije faze uspostavlja se jedinstveni, integrirani sustav upravljanja odnosima s klijentima.

2.3. Razine upravljanja odnosima s klijentima

U počecima poslovanja poduzeća i trgovci su poznavali svoje klijente, njihove potrebe, navike. To vrijeme karakterizira personaliziran i blizak odnos s klijentom. Razvojem industrije i proizvodnje taj se direktan, gotovo intiman odnos izgubio. Poduzećima je bilo važno čim više proizvesti i prodati, nudeći jedinstven proizvod za cijelo tržište. Navedena strategija je funkcionirala dok je postojao balans između ponude i potražnje, odnosno dok je potražnja bila veća od ponude. Naravno važno je napomenuti i izostanak konkurencije što je mnogim poduzećima olakšavalo poslovanje. Kupci su bili prisiljeni kupovati pod tim uvjetima. Razvojem tržišta i jačanjem ponude konkurencije dolazi do problema u poslovanju mnogih poduzeća. Početke ciljanog pristupa klijentima javlja se početkom šezdesetih godina dvadesetog stoljeća u konceptu direktnog marketinga (Mueller i Srića, 2005, str. 67). Do tada je vrijedila premisa da sve što se proizvede će se i prodati. Osamdesetih godina dvadesetog stoljeća poduzeća su primorana reducirati troškove odnosno poslovati efikasnije. Razlog se može pronaći u jačanju konkurencije, većoj ponudi nego potražnji. U takvim okolnostima se početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća javlja potreba boljeg razumijevanja potreba klijenata. Po riječima Muellera i Sriće (2005, str. 103) tri su faze u izgradnji odnosa s klijentima:

prvo je nužno analizirati tipologiju klijenata i njihove kupovne navike. Zatim je potrebno analizirati njegove omiljene kupovne i uslužne kanale. Na kraju ostaje razvoj jedan-na-jedan personaliziranog odnosa s klijentom. Veliku ulogu u razvoju sustavnog praćenja prodaje i odnosa s klijentima omogućio je razvoj informacijske tehnologije. Prikupljanje i upravljanje prikupljenim podacima mora biti sistematizirano kako bi se postigli željeni rezultati. Da bi poduzeće identificiralo ključne klijente, moraju prikupljati ne samo podatke o transakcijama odnosno kupnji, nego i ostale podatke kao što su njihove aktivnosti, preporuke novim klijentima ili povratne informacije prema poduzeću (Park i Kim, 2003). Stoga je potrebno razumjeti sustav upravljanja odnosima s klijentima te njegove sastavne dijelove. Tako Buttle i Maklan (2015, str. 4) razlikuje tri oblika: strateški, operativni i analitički. Po njima je strateški CRM glavna klijentocentrična poslovna strategija kojoj je cilj osvojiti i zadržati profitabilne klijente. Operativni CRM je fokusiran na automatizaciju procesa koji se suočavaju s kupcima, kao što su prodaja, marketing i usluga klijentima. Analitički CRM je proces kroz koji poduzeće podatke pretvara u djelotvorno razumijevanje klijenata za strateške ili taktičke svrhe. Mueller i Srića (2005, str. 127), Payne (2006, str. 23), Dukić i Gale (2015, str. 590), Peel (2002, str. 176) uz operativni i analitički, navode kolaborativni dio. Prema istima operativni dio je zadužen za svakodnevnu operativnu komunikaciju s klijentima, analitički predstavlja mozak čitavog sustava jer analizira prikupljene podatke iz operativnog dijela, a kolaborativni je zadužen za komunikaciju s klijentom i ujedno predstavlja jedini dio koji klijent vidi. Peppers i Rogers (2011, str. 9) razlikuju samo operativni i analitički proces. Operativni CRM je fokusiran na instalacije softvera i promjene u procesu koji utječu na svakodnevne operacije koja će proizvesti i isporučiti različite tretmane različitim klijentima. Analitički CRM usredotočen je na potrebnu korisničku vrijednost strateškog planiranja, kao i na kulturne, mjerne i organizacijske promjene potrebne za uspješnu provedbu te strategije.

2.3.1. Strateška razina upravljanja odnosima s klijentima

Riječ strategija proizlazi iz grčke riječi *stratégia* koja znači plan djelovanja za postizanje dugoročnog cilja (Buttle i Maklan, 2015, str. 312). Andrlić i Hak (2010, str. 49) smatraju da je strateška razina „proces identifikacije klijenata koje poduzeće može na najprofitabilniji način opslužiti stvarajući interakciju između sebe i selektiranih klijenata, radi poboljšanja trenutne i buduće vrijednosti klijenata za poduzeće“. Kumar i Reinartz (2012, str. 357) smatraju da je cilj strateške razine upravljanja odnosima s klijentima oblikovati interakciju između poduzeća i klijenta kako bi se maksimizirala doživotna vrijednost klijenta (CLV) za poduzeće. Strateška razina upravljanja odnosima s klijentima je fokusirana na razvoj klijentocentrične poslovne

kulture posvećene osvajanju i zadržavanju klijenata kreiranjem i isporukom vrijednosti boljoj od konkurencije (Buttle i Maklan, 2015, str. 5). Isti autori navode nekoliko osnovnih strategija upravljanja klijentima (Tablica 4.):

Tablica 4. Strategije upravljanja klijentima

Strategija	**Opis**
1. Zaštita odnosa	Ova strategija ima smisla kada su klijenti strateški bitni i zanimljivi konkurentima. Primjenom ove strategije se nastoji zadržati klijente.
2. Prilagodba odnosa	Ova strategija ima smisla kada su klijenti trenutno neprofitabilni ili manje profitabilni od željene razine. Međutim, klijente se može pretvoriti u profitabilne ako se usluga automatizira ili se omogući pružanje usluge klijentima kroz jeftinije kanale.
3. Unapređenje odnosa	Kao i kod prethodne strategije, cilj je premjestiti klijente u željenu razinu. U tom slučaju ne radi se reinženjering odnosa nego se povećava udjel potrošnje klijenata u toj kategoriji uz pomoć unakrsne prodaje i tehnike povećanja prodaje.
4. Sazrijevanje odnosa	Ova strategija ima smisla kada je odnos s klijentima stabilan i ostvareni rezultati su dosegnuli svoj maksimum. Slijedom navedenog optimizira se novčani toka od klijenta s ciljem korištenja generiranog novca za razvoj odnosa s drugim klijentima.
5. Kraj odnosa	Ova strategija se koristi kada klijenti ne pokazuju znakove da će dati značajan doprinos u budućnosti, odnosno da nisu zainteresirani za kupnju ili prodaju. Kraj odnosa je najbolja solucija u ovoj situaciji.
6. Ponovno stjecanje klijenata	Ponekad klijenti prebace dio ili cijelo svoje poslovanje na drugog dobavljača. Ako nisu strateški značajni, opravdano je pustiti ih da odu. Međutim, kada su klijenti važni, poduzeća će razviti strategiju za povratak nazad. Polazna točka ove strategije je razumijevanje razloga odlaska klijenata.
7. Početak odnosa	Ova strategija ima smisla kada poduzeće identificira potencijalne klijente. Poduzeće treba razraditi plan akvizicije ciljane skupine.

Izvor: prilagođeno prema Buttle, F. i Maklan, S. (2015) *Customer Relationship Management, Concept and Technologies*, Third Edition, New York, USA: Routledge, str. 150.

Buttle i Maklan (2015) razlikuju sedam temeljnih strategija upravljanja s klijentima (Tablica 4.). Polazna točka definiranja prikladne strategije je status klijenata. U situaciji kada su klijenti bitni, sugerira se zaštita odnosa koja ima za cilj zadržavanje klijenata. Prilagodba odnosa se sugerira kod manje profitabilnih ili trenutno neprofitabilnih klijenata, na način da se automatizacijom usluga ili pružanjem jeftinijih usluga klijenti pretvore u profitabilne. Unapređenje odnosa se sugerira kod nezadovoljstva razinom odnosa s klijentima, na način da se povećaju udjeli potrošnje klijenata u toj kategoriji. Za tu strategiju se predlaže korištenje

tehnika unakrsne prodaje (engl. *cross-selling*) i povećanja prodaje (engl. *up-selling*). U situaciji kada su klijenti stabilni i ostvaren je maksimum, pristupa se strategiji sazrijevanja odnosa. Generirani novac se koristi za razvoj odnosa s drugim klijentima. Kada klijent ne pokazuje da će dati značajan doprinos u budućnosti, sugerira se kraj odnosa. Ponovno stjecanje klijenata se koristi kada su klijenti dio ili cjelokupno poslovanje prebacili na drugog dobavljača. U tom slučaju je bitno razumjeti razloge odlaska te razviti strategiju povratka, pod uvjetom da su klijenti bitni i značajni. Za akviziciju novih klijenata potrebno je razraditi plan pridobivanja ciljne skupine. Payne (2006, str. 24) navodi da strateški CRM uključuje razvoj pristupa upravljanju odnosima s klijentima koji počinje s poslovnom strategijom poduzeća i bavi se razvojem odnosa s klijentima koji rezultira stvaranjem dugoročne vrijednosti za dionike procesa. Isti autor naglašava važnost postojanja poslovne strategije poduzeća temeljem koje se definira i provede odgovarajuća strategija usmjerena prema klijentima. Poslovna strategija uključuje jasno određenje budućeg smjera poduzeća koja je zadaća rukovodstva. Isti autor navodi da strategija usmjerena prema klijentima obuhvaća ispitivanje postojećih i potencijalnih klijenata i utvrđivanje oblika segmentacije koji su najprikladniji. Poduzeće treba identificirati karakteristike, obilježja svojih klijenata odnosno segmenata klijenata. Poslovna strategija i strategija usmjerena prema klijentima predstavljaju glavne komponente CRM strategije (Payne, 2006, str. 78). Ovisno o industriji i konkurenciji svako poduzeće treba razmotriti prikladnu CRM strategiju. Nakon što usvoji odgovarajuća poslovna strategija potrebno je provesti vjerojatno najvažniji element procesa razvoja CRM strategije a to je segmentacija tržišta. Za Vranešević et al. (2018, str. 42) dobra segmentacija je jedna od osnovnih pretpostavki uspješnosti marketinške filozofije poslovanja kojom se prepoznaje heterogenost tržišta, kao mi homogenost potreba i želja pojedinih grupa klijenata. Buttle i Maklan (2015, str. 151) smatraju da je upravljanje portfeljom klijenata (engl. *Customer Portfolio Management*, CPM) bitna komponenta strateškog upravljanja odnosima s klijentima. Cilj upravljanja portfeljom klijenata je optimizacija poslovnih rezultata kroz cijelu bazu klijenata (Thakur i Workman, 2016), bilo da se odnosi na rast prodaje, povećanje profitabilnosti ili nešto drugo (Buttle i Maklan, 2015, str. 120). Upravljanje portfeljom klijenata je potkrijepljeno analizom koja grupira klijente u određene grupe, kako bi poduzeće bolje razumjelo važnost svakog klijenta za profit poduzeća (Thakur i Workman, 2016). Poduzeće pokušava to učiniti procjenom trenutne i buduće vrijednosti svake grupe klijenata. U toj procjeni se uzimaju u razmatranje prihodi koje će svaka grupa klijenata generirati te troškovi koji će nastati pri stjecanju i služenju tim klijentima. Nekoliko temeljnih elemenata podupire proces upravljanja portfeljom klijenata: segmentacija tržišta, predviđanje prodaje, procjena doživotne vrijednosti klijenata i rudarenje podataka.

Proces segmentacije tržišta se može koristiti tijekom CPM za dvije glavne svrhe: za segmentaciju potencijalnih tržišta kako bi se identificirali potencijalni klijenti koje bi trebalo angažirati, te za grupiranje postojećih klijenata s ciljem pružanja diferenciranih vrijednosti uz podršku različitih strategija upravljanja odnosima s klijentima. Segmentacija tržišta se sve više transformira razvojem informacijske tehnologije (Buttle i Maklan, 2015, str. 122). Thakur i Workman (2016) predlažu matricu koja podrazumijeva dvije glavne aktivnosti: vrijednost klijenta za poduzeće i trošak pružanja usluge klijentu. Temeljem toga se klijenti raspoređuju u četiri različite skupine: brončani, srebrni, zlatni te platinasti klijenti, što predstavlja temelj za donošenje zdravih poslovnih odluka jer bi se odnos gradio sa skupinom klijenata koji su isplativi za poduzeće.

2.3.2. Operativna razina upravljanja odnosima s klijentima

Operativna razina CRM-a, po Dukić, Martinović i Dukić (2015), predstavlja „automatizaciju horizontalno integriranih poslovnih procesa koji obuhvaćaju neposredan pristup korisniku, unakrsnu prodaju, marketing i podršku korisnicima putem višestrukih komunikacijskih kanala“. Operativni CRM uključuje primjenu tehnologije za podršku procesima koja se susreće s klijentima u prodaji, marketingu i operacijama korisničke službe (Buttle i Maklan, 2015, str. 21; Severović, 2013, str. 95). Operativni CRM izravno podržava zaposlenike u izvođenju CRM procesa, poput izrade kampanje ili obrade žalbe, te osigurava sredstva za pristup podacima dobivenim analitičkim aplikacijama te pohranjivanje novih informacija tako da je dostupan drugim procesima i može se koristiti za ostale kontakte s klijentima, kao i daljnje analize (Bueren et al., 2006, str. 111). Kumar i Reinartz (2012, str. 358) dodaju da operativni CRM zahtjeva od poduzeća prilagodbu prema: klijentima, tržištu, tehnologiji i marketinškim funkcijama. Dukić i Gale (2015) naglašavaju da operativni CRM sadrži sve podatke o klijentima te je povezan s drugim informacijskim sustavima poduzeća. Severović (2013, str. 187) navodi da operativni CRM čine aplikacije prodaje koje služe kao podrška funkcijama prodaje, marketinga i podrške klijentima, čime se stvara baza, koja će pomoću analitičkog CRM-a, biti analizirana s ciljem uspostavljanja što boljeg odnosa s klijentima. Operativni CRM se, po Payneu (2006, str. 23), odnosi na automatizaciju poslovnih procesa koje uključuju kontaktne točke s klijentima. Ta područja interakcije uključuju automatizaciju prodaje, marketinga i korisničke podrške. Automatizacija prodaje (engl. *Sales Force Automation*, SFA) je primjena računalnih tehnologija za podršku prodajnim osobama i upravljanju prodajom (Kumar i Reinartz, 2012, str. 263) u postizanju ciljeva vezanih uz rad (Buttle i Maklan, 2015, str. 212). Automatizacija prodaje omogućuje članovima prodajnih timova da postanu

učinkovitiji u svakodnevnom poslovanju. Uz pomoć SFA alata prodajni timovi dobivaju pravovremeni pristup klijentu, stanju zaliha i ostalim informacijama koje služe za brz i kvalitetan odgovor na korisnička pitanja. Rezultat su povećanje produktivnosti prodaje i poboljšanje odnosa s klijentima, što dovodi do većih prihoda poduzeća (Kumar i Reinartz, 2012, str. 264). Hardver čine stolna, prijenosna i ručna računala te tehnologija za kontakt centar. Softver čine rješenja koja su dizajnirana za pomoć u području upravljanja prodajom i integralna rješenja koja nude niz funkcionalnosti. Automatizacija marketinga je primjena računalnih tehnologija koje podupiru marketing i marketing menadžment u postizanju ciljeva vezanih uz rad (Buttle i Maklan, 2015, str. 232). Hardver i softver predstavljaju ključne tehnološke elemente automatizacije marketinga. Softverske aplikacije nude niz funkcionalnosti koje se mogu grupirati u aplikacije koje podržavaju marketinške kampanje, one koje podržavaju digitalni i online marketing te one koje podržavaju strateške i šire poslove upravljanja marketingom. Automatizacija marketinga može pružiti nekoliko prednosti, uključujući poboljšanu učinkovitost marketinga, veću marketinšku produktivnost, učinkovitiji marketing, poboljšanu odaziv, poboljšanu marketinšku inteligenciju, bolje korisničko iskustvo i veće razine angažmana klijenata. Automatizacija korisničke podrške je primjena računalnih tehnologija koje pružaju podršku osoblju službe i menadžmentu u postizanju ciljeva vezanih uz rad (Buttle i Maklan, 2015, str. 266). Poduzeća pružaju uslugu klijentima preko više kanala: putem telefona, elektronske pošte, pošte, SMS-a, multimedijskih poruka, društvenih medija, web-chata ili faksova putem korporativne web stranice i automatiziranih samoposlužnih kanala. Automatizacija korisničke podrške se, po Buttle i Maklan (2015, str. 266), koristi u četiri glavna konteksta: kontakt centri, pozivni centri, služba informacija i terenska služba. Mandić (2011, str. 118) dodaje da se kontakti klijenata i zaposlenika najčešće ostvaruju putem telefona, web-a ili e- pošte, kroz pozivni centar (engl. *call ili contact center*). Poduzeća i njihovi klijenti mogu iskoristiti mnoge prednosti koje pruža automatizacija korisničke podrške: bolju učinkovitost i efikasnost korisničke podrške, veću produktivnost korisničke usluge itd. Aplikacije za automatizaciju korisničke podrške omogućavaju niz funkcionalnosti menadžerima i tehničkom osoblju: upravljanje aktivnostima, upravljanje agentima, dodjeljivanje predmeta, upravljanje ugovorima itd.

Proces integracije više kanala ima ključnu ulogu u CRM-u jer preuzima izlazne podatke poslovne strategije i procesa stvaranja vrijednosti, te ih prevodi u dodanu vrijednost interakcije s klijentom (Payne, 2006, str. 168). Taj proces uključuje donošenje odluka o najprikladnijoj kombinaciji sudionika kanala i opcija kanala za komunikaciju koju ocjenjuju najpozitivnijom.

Višekanalna integracija uključuje sve kontakte i sučelja između klijenata i poduzeća. Integracija tih kanala predstavlja ključ uspjeha za poduzeće. Payne (200, str. 181.) razlikuje šest kategorija kanala:

1. *Služba prodaje*

   Interaktivna priroda komunikacije licem u lice s klijentima znači da se prodajno osoblje može učinkovito baviti složenim, nestandardnim uputama. Također su dobro postavljeni za određivanje specifičnih potreba pojedinca i za preporuke. Sustavi za automatizaciju prodaje mogu se koristiti za individualizaciju službe za korisnike nadalje osiguravajući da oni koji posjeduju pitanja o prodaji imaju potrebna znanja i vještine kako bi odgovorili na pojedinačne potrebe korisnika. Uz pomoć tiskanih materijala ili uzoraka proizvoda, prodajni predstavnici mogu prenijeti velike količine informacija i pokazati značajke proizvoda. Međutim, prodajno osoblje nudi ograničen pristup klijentima, dijelom zato što obično rade samo za vrijeme radnog vremena, a dijelom zato što su ograničeni brojem klijenata kojima mogu poslužiti u bilo kojem trenutku. Osobna prodaja putem prodajnih predstavnika stoga je sklona izuzetno skupoj formi marketinških kanala.

2. *Prodajna mjesta*

   Fizička prisutnost prodavaonicama i drugih prodajnih mjesta nudi brojne prednosti. Osim što su primjetljivi, dopuštaju fizički pregled proizvoda i povrat neželjenih prodaja. Korisnici mogu slobodno pregledavati proizvode i mogu dobiti velike količine informacija, kako preko prikaza proizvoda tako i putem razgovora s prodajnim asistentima. Štoviše, uz pretpostavku da je prodajno osoblje dobro uvježbano, interakcija u prodavaonici se može koristiti za rješavanje složenih nestandardnih upita. Međutim, dostupnost je limitirana ograničenim radnim vremenom i zahtjevima da korisnici putuju do i od prodavaonice. Prikupljanje informacija o kupnji u elektroničkom prodajnom mjestu (EPOS) i kartica lojalnosti također se mogu koristiti za izradu individualnih profila klijenata za prilagođenu aktivnost u drugim kanalima, poput direktne pošte.

3. *Direktni marketing*

   Direktni marketing može ponuditi razumni stupanj prilagodbe usluge kada se temelji na potpunim i točnim podacima u bazi podataka klijenata. U tom slučaju se poruke mogu prilagoditi individualnim interesima klijenta. Velike količine informacija s mogu prenijeti putem kataloga proizvoda. Nedostatak je ovakvog kanala ograničen pristup upitima i interakcije s poduzećem. Informacije koje se šalju putem telefona ili interneta su puno jeftinije od onih putem pošte.

4. *Pozivni centar*

   Pozivni centri mogu ponuditi pristup poduzeću 24 sata, sedam dana u tjednu. Usluga koja se pruža klijentima putem ovog kanala može se troškovno učinkovito prilagoditi njihovim posebnim interesima i potrebama. Pozivni centar omogućava odgovarajući kanal za rješavanje složenih situacija te upita klijenata. Količina informacija koje se mogu razmijeniti ograničene su u pogledu količine informacija koje se mogu verbalno prenijeti i količine koje slušatelj može primiti. Telefon je prikladan za pružanje odgovora na specifične upite klijenata. Po Dukić, Martinović i Dukić (2015.) pozivni centri predstavlja prvu CRM inicijativu koje su pokrenute početkom devedesetih godina prošlog stoljeća, s ciljem poboljšanja jedinstvenog uslužnog kanala. Peel (2002.) smatra da će kontaktni centri zamijeniti pozivne centre, te predstavljaju niz dodirnih točaka ili kanala u kojima se događa interakcija poduzeća s klijentom.

5. *Elektronička trgovina*

   Računalna mreža nudi klijentima permanentan pristup poduzeću kao i jedinstven pristup klijentu. Pametna izrada mrežne stranice može poduzeću omogućiti prepoznavanje pojedinačnih klijenata putem postupaka prijavljivanja ili putem kolačića. Informacije koje se klijentima prenesu putem računalne mrežne stranice mogu se prilagoditi klijentovim interesima temeljem njegove kupnje ili prethodnih posjeta mrežnom mjestu. Trgovanje putem računalne mreže apsolutno podržava razvoj odnosa *jedan-na-jedan.* Količina informacija koje se mogu prenijeti je beskonačna. Nedostatak ovog kanala je nemogućnost fizičkog pregleda stvarnog proizvoda.

6. *Mobilna trgovina*

   Nova generacija telefona nudi mogućnost isporuke i prikazivanja sadržaja u visokoj rezoluciji. To omogućuje korisnicima pristup informacijama ili transakcijama s bilo kojeg mjesta i u bilo kojem trenutku. Dodana vrijednost u smislu prilagodbe je moguća jer uz primjenu povijesnih podataka prethodnih kupnji i kontakata s poduzećem, mobilna trgovina omogućuje proširenje ponude klijentu. Razvoj mobilne tehnologije zajedno s informacijskom tehnologijom omogućava mnogobrojne interakcijske mogućnosti između poduzeća i klijenta. Razvoj pametnih telefona i aplikacija umnogome se olakšalo poslovanje, procesi i interakcija s klijentima se ubrzala te personalizirala. Mobilna trgovina je zasigurno najdinamičniji kanal koji se iznimno brzo razvija.

Višekanalna staregija nudi veći opseg za poštivanje klijentovih željenih kanala interakcije čime se povećava atraktivnost poduzeća. U današnjem poslovnom okruženju, služba za korisnike se

smatra ne samo kao ključ za diferencijaciju nego i kao osnovna konkurentska prednost. Izvrsna služba za korisnike prepoznaje odabir željenog kanala komunikacije ne kao privilegiju klijenta, nego kao ispravan odabir samog klijenta, jer će tako motivirani klijent supustiti u još veću interakciju s poduzećem.

2.3.3. Analitička razina upravljanja odnosima s klijentima

Analitički CRM se koristi za prikupljanje, pohranu i analizu podataka iz različitih izvora kako bi se dobio bolji uvid u preferencije klijenata i njihove vrijednost za poduzeće (Bueren et al., 2006, str. 111), te bolje razumjelo njihovo ponašanje (Peel, 2002, str. 173). Kumar i Reinartz (2012, str. 358) smatraju da je analitički CRM „osmišljen da pomaže poduzećima migrirati od potpunog oslanjanja na tradicionalne marketinške mjerne podatke na podatke vrijednosti za klijenta“. Dok je strateški CRM fokusiran na osvajanje i zadržavanje profitabilnih klijenata, operativni CRM na automatizaciju procesa prodaje, marketinga i korisničke podrške treba podatke o klijentima da bi poduzeće moglo pružiti izvrsnu uslugu, upravljati uspješnim marketinškim kampanjama i pratiti prodajne prilike (Buttle i Maklan, 2015, str. 290). Isti autori navode da analitički CRM koristi bazu podataka klijenata za podršku marketingu, prodaju i korisničkoj podršci s ciljem povećanja stvorene vrijednosti za i od klijenta. Dukić, Martinović i Dukić (2015) navode da analitički CRM omogućava „svestrani uvid u potrebe i želje korisnika, razumijevanje njihova ponašanja, prognozu trendova ponašanja, segmentaciju, analizu profitabilnosti i druge analize u vezi s korisnicima i njihovim proizvodima, te nije u direktnom kontaktu s klijentima“. Dukić i Gale (2015) navode da analitički CRM se odnosi na prikupljanje, skladištenje, procesuiranje i interpretaciju podataka vezanih za klijente. Analitički CRM omogućuje klijentima da dobiju odgovarajuće, ciljane ponude i dopušta personalizaciju i *jedan na jedan* marketing koji se poduzima na temelju poznavanja klijenata (Payne, 2006, str. 23). Buttle i Maklan (2015, str. 308) definiraju analitički CRM kao proces kroz koji poduzeće transformira podatke vezane uz klijente u djelotvoran uvid u strateške ili taktičke svrhe. Analiza podataka o klijentima daje podršku strateškom i operativnom CRM-u. Za Dukić, Martinović i Dukić (2015, str. 57) analitički CRM „omogućava uvid u potrebe i želje klijenata, razumijevanje njihova ponašanja, prognozu trendova ponašanja, segmentaciju, analizu profitabilnosti i druge analize u vezi s klijentima“ uz pomoć alata za poslovnu inteligenciju (engl. *Business Intelligence, BI*), a ciljem transformacije prikupljenih podataka u informacije. U posljednjih dvadeset godina se količina prikupljenih podataka jako povećala, što je omogućio razvoj informacijske tehnologije. Tako velike količine podataka karakterizira (Buttle i Maklan, 2015, str. 319), što je prikazano na Slici 4.:

1. *Volumen ili opseg* (engl. *Volume*)

   Rast nestrukturiranih podataka nadmašili su tradicionalna skladišna i analitička rješenja.

2. *Raznolikost* (engl. *Variety*)

   Tradicionalni analitički procesi koji se primjenjuju na strukturirane podatke ne mogu se nositi s heterogenosti velikih podataka, što uključuje elektronsku poštu, objave na društvenim mrežama, videozaise i slično.

3. *Brzina* (engl. *Velocity*)

   Veliki podaci nisu samo hrpa podataka nego primljeni i reproducirani u stvarnom vremenu. Takvi podaci nisu uskladišteni u nekoj bazi podataka nego se ažuriraju kontinuirano.



Slika 4. "3V" velikih podataka

Izvor: Buttle, F. i Maklan, S. (2015) *Customer Relationship Management, Concept and Technologies*, Third Edition, New York, USA: Routledge, str. 319.

Analiza velikih podataka može pomoći menadžerima razlikovati važne signale i trendove od velike količine nestrukturiranih podataka iz kojih je vrlo često napraviti neki zaključak. Problem interpretacije i korištenja nestrukturiranih podataka nije samo problem poduzeća i njihovih menadžera, nego i kako integrirati i koristiti strukturirane i nestrukturirane podatke u kombinaciji. Navedeno je puno veći problem od same analize nestrukturiranih podataka. Mnoga poduzeća implementiraju razne alate kojima analiziraju društvene medije kako bi razumjeli što se o njima govori, tko govori na koji način. Kumar i Reinartz (2012, str. 358) navode da je analitički CRM dizajniran da pomogne poduzećima „migrirati od potpunog

oslanjanja na tradicionalne mjerne podatke na podatke temeljene na vrijednosti za klijente“. Kombiniranjem podataka s društvenih mreža s transkriptima iz pozivnog centra te s prodajnim rezultatima, poduzeća mogu s većim učinkom odrediti vrijednost pozitivnog publiciteta ili štete uzrokovane pretjeranim i snažnim pritužbama klijenata (Buttle i Maklan, 2015, str. 321). Isti autori navode da je Stanley Stevens (1951) razvio razumijevanje četiri različite vrste podataka: nominalni, redni, intervalni i omjer. Menadžeri i njihovi analitičari podataka trebaju razumjeti tu hijerarhiju podataka jer određuje vrste analize koje se mogu izvesti na podacima.

- *Nominalni podaci* su najosnovniji i služe samo za klasifikaciju, prepoznavanje ili kategorizaciju. Mnogo podataka o klijentima je nominalno. Jedinstveni broj klijenta, spolna klasifikacija i adresa elektronske pošte primjeri su nominalnih podataka.
- *Ordinalni podaci* rangiraju varijable koje se mjere. Ordinalni podaci kažu da promatrani slučaj ima više ili manje nekih karakteristika od drugog promatranog slučaja. Međutim, oni ne pokazuju redoslijed veličine razlike.
- *Intervalni podaci* rješavaju problem „red veličine“ povezanih s rednim mjerama. Podaci intervala osim određivanja poretka redaka određuju i udaljenosti između redoslijeda. Mnogi instrumenti ankete koriste intervalne skale za mjerenje stavova i mišljenja. Skale intervala nemaju fiksnu nultu točku.
- *Omjer podataka* za razliku od intervala podataka ima fiksnu i apsolutnu nulu. Omjer mjera ima sva svojstva nominalnih, rednih i intervalnih mjera. Omjeri omogućuju klasificiranje objekata, njihovo rangiranje i usporedbu razlika.

Ove vrste podataka je potrebno razlikovati jer se, ovisno o vrsti podataka, razlikuju analitički postupci. Kategorijski podaci koriste neparametrijske postupke kao što je logička regresija. Kontinuirani podaci koriste parametrijske postupke kao što su linearna regresija. Metode koje se koriste za povezivanje skupova rednih podataka razlikuju se od onih koje se koristi za povezivanje intervala podataka. Za Sharp (2003, str. 54) analitički CRM predstavlja „rudarenje podataka i primjena matematičkih i ponekad običnih modela za bolje razumijevanje klijenata“, te nastavlja da CRM analitika može „obavljati prediktivno modeliranje ponašanja klijenata, grupiranje segmentacije klijenata, analizu profitabilnosti, kao i personalizaciju i praćenje događaja“. Zadatak analitičkog CRM-a je transformacija prikupljenih podataka o ponašanju klijenta u korisne informacije (Dukić, Martinović i Dukić, 2015).

Korisnici CRM-a koji žele ispitati podatke vezane za klijente u analitičke svrhe ili primati izvješća o upravljanju, imaju tri glavna načina: standardna izvješća, mrežna analitička obrada (OLAP) i rudarenje podataka (Buttle i Maklan, 2015, str. 323).

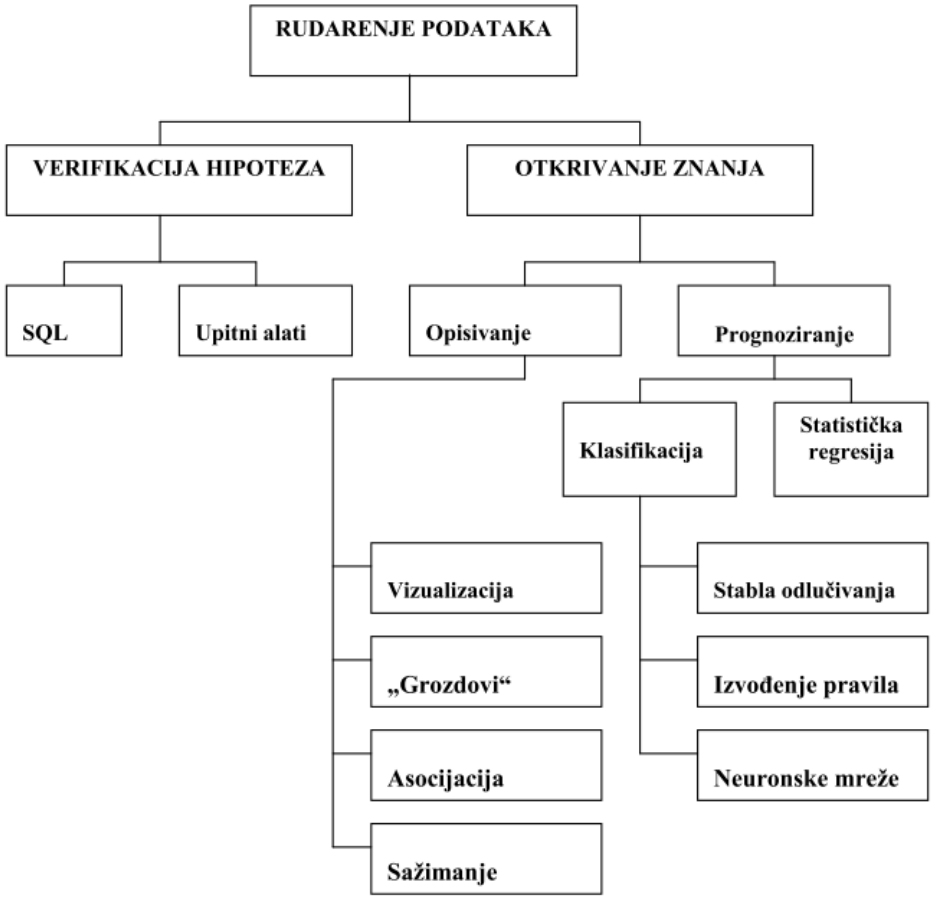
1. *Standardna izvješća*

   Izvješćivanje je bitan element učinkovitog CRM sustava. Temelj upravljanja odnosima s klijentima je razumijevanje i diferencijacija klijenata. Samo izvješćivanje može biti od jednostavnih popisa informacija kao što su godišnji odmori do složenijih izvješća o određenim mjerenjima učinaka ili izvedbe. Većina CRM tehnologija omogućuje automatsko stvaranje periodičnih izvješća. Primjeri uključuju mjesečna izvješća upravljanja prodajom, aktivnostima prodajnog predstavnika i izvršenju u odnosu na cilj te dnevnim izvješćima o aktivnostima pozivnog centra. Izvješćivanje može biti standardizirano odnosno predefinirano ili upitno. Standardizirana izvješća su najčešće integrirana u CRM softverske aplikacije. Ona su obogaćena nizom alata za vizualizaciju kao što su grafikoni, karte, mreže ili tablice. Izvještaji se mogu izvesti u druge aplikacije kao što su Excel i slično. Izvješćivanje na temelju upita predstavlja korisnika s izborom alata koje koristi za izradu određenog izvješća. Navedeno izvješćivanje je mnogo fleksibilnije jer omogućava individualnu prilagodbu specifičnim potrebama analitičara.
2. *Mrežna analitička obrada podataka* (engl. *On – Line Analytical Processing*, OLAP)

   Naziv ove skupine alata za izvođenja znanja iz podataka nastao je kao akronim engleskog naziva *On-Line Analytical Processing*, što znači „online analitička obrada“ (Panian, 2003, str. 232). Mrežna analitička obrada podataka se zasniva na metodologiji multidimenzionalne analize. Navedena analiza omogućuje menadžerima obavljanje brzih analiza i dobivanja odgovora u vrlo kratkom vremenu, te stoga je jedna od najraširenijih modela izvješćivanja iz skladišta podataka (Dukić, Martinović i Dukić, 2015). OLAP alati omogućuju obavljanje brzih i višedimenzionalnih analiza. Broj dimenzija prema kojima se mogu postavljati upiti i dobiti podaci je teoretski neograničen. Podaci koji se trebaju analizirati pomoću OLAP-a pohranjeni su u jednoj ili više zvjezdastih shema koja odvaja podatke u činjenice i dimenzije. Činjenice predstavljaju kvantitativne podatke kao što su prihodi od prodaje i količina prodaje, a dimenzije su načini na koje se činjenice mogu analizirati i razgraničiti. Peel (2002) navodi da OLAP alati omogućuje korisnicima donošenje odluka u realnom vremenu, te se vrlo često koriste u analitičkom CRM-u.
3. *Rudarenje podataka*

   Rudarenje podataka je treći način na koji se podaci o klijentima mogu ispitivati. Kumar i Rainartz (2012, str. 144) navode da se proces rudarenja podataka sastoji od pet koraka: procesa definiranja poslovnih ciljeva, dobivanja neobrađenih podataka, utvrđivanja relevantnih varijabli i stjecanja uvida u klijente te djelovanja. Dakle, radi se o složenim

statističkim i matematičkim algoritmima koji omogućavaju pronalaženje skrivenih veza među podacima, što rezultira segmentacijom klijenata, analizom potrošačkih košarica za optimalan raspored proizvoda u prodavaonicama i slično (Dukić, Martinović i Dukić, 2015). Rudarenje podataka se najčešće primjenjuje na skupove podataka koji se nalaze u podatkovnim serijama ili skladištima. Navedeni način ispitivanja podataka karakterizira veća brzina obrade, smanjeni troškovi pohrane i bolji paketi za analizu. Severović (2013) navodi da rudarenje podataka daje mogućnost prepoznavanja sljedećih vrsta informacija: klase, klastere odnosno kategorije, asocijacije, sekvence te prognoze. Kumar i Rainartz (2012, str. 358) smatraju da je ovaj proces od iznimno važnosti kako bi se poduzeću omogućio informacije, i na znanju temeljene odluke, kako bi se predvidjeli budući trendovi i ponašanja.



Slika 5. Taksonomija rudarenja podataka

Izvor: prilagođeno prema Panian, Ž. (2003) Odnosi s klijentima u e - poslovanju, Sinergija, Zagreb, str. 238.

Na navedenom prikazu (Slika 5.) je moguće uočiti dva temeljna tipa rudarenja podataka: verifikacija hipoteza i otkrivanje novih znanja. Kod verifikacije hipoteza je cilj provjera

utemeljenosti neke ideje ili odnosa među podacima, te se koriste upitni jezici među kojima je najzastupljeniji SQL te upitni alati. Otkrivanje novih znanja predstavlja istraživačku analizu u kojoj se među pojavama istražuju eventualni statistički važni odnosi koje čovjek ne može otkriti iskustvom i intelektualnim sposobnostima. Iz navedenog prikaza se može zaključiti da je za otkrivanje znanja razvijeno više metoda i softverskih alata. Radi se o alatima za opisivanje ili deskripciju i alatima za prognoziranje ili predikciju.

Alatima za opisivanje se formiraju modeli koji opisuju što je u podacima, a prognoziranje označava pronalaženje uzoraka u podacima iz prošlog razdoblja kojima se mogu objasniti izlazi budućih razdoblja (Mandić, 2011, str. 131.).

2.4. Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i njihova ponašanja

Psihologija klijenata je relativno mlada znanstvena disciplina koja je prvotno bila sastavni dio industrijske psihologije, odnosno psihofilozofije rada, ali se osamostalila već dvadesetih godina ovog stoljeća (Meler i Dukić, 2007, str. 40). U početku je u fokusu imala persuazivni utjecaj oglašavanja i prodaje na ponašanje klijenata da bi se razvojem marketinga, pedesetih godina dvadesetog stoljeća, preusmjerila na interaktivni odnos klijenata i tržišta. Idući korak u razvoju se dogodio sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, kada je u fokusu klijent. S razvojem organizacije i metoda rada uz pomoć tehnologije, stvaraju se uvjeti za višedimenzionalnu analizu i tumačenje ponašanja klijenata (Painan, 2003, str. 32). Naglasak se s analize određene veće grupe premješta na analizu ponašanja individualnog potrošača odnosno klijenta. Ajzen (2008, str. 525) pojašnjava da postoji općeniti dogovor se ponašanje potrošača odnosi prvenstveno, ali ne isključivo, na čin kupnje određenog proizvoda ili usluge. Američka marketinška asocijacija (AMA) definira ponašanje potrošača kao „dinamičku interakciju utjecaja i spoznaje, ponašanja i okoline kojim ljudska bića provode razmjenu aspekata svojih života“. Ekonomski leksikon (2011, str. 686) definira ponašanje potrošača kao specifičan oblik ili područje adaptivnog ponašanja čovjeka pri nabavi, odnosno kupnji proizvoda i usluga, a odnosi se na sve objektivno izražene reakcije u procesu kupnje ili potrošnje. Vranešević et al. (2018, str. 48) naglašavaju da će u procesu kupnje klijentov odabir proizvoda ili usluge biti onaj za koje smatra da će mu predstavljati najvišu vrijednost. Kesić (2006, str. 5) navodi da ponašanje potrošača predstavlja „proces pribavljanja i konzumiranja proizvoda, usluga i ideja, od pojedinca ili kućanstva koje donosi odluku, te poslijeprodajne procese koji obuhvaćaju vrednovanje i poslijekupovno ponašanje“. Batra, Kazmi i Batra (2009, str. 5) smatraju da se ponašanje potrošača odnosi na „mentalni i emocionalni proces, te na vidljivo ponašanje

potrošača tijekom traženja, kupnje i korištenja proizvoda ili usluge“. Sharp (2003, str. 54) dodaje da poduzeća na osnovu spoznaja o klijentovom ponašanju mogu prilagoditi svoja poslovna pravila i reagirati na relevantan i personaliziran način. Iz navedenih definicija je jasno vidljivo da se radi o procesu iz kojeg se mogu izdvojiti tri faze odnosno podfaze koje sveukupno čine cjelinu ponašanja potrošača (Kesić, 2006, str. 5):

1. *Faza kupnje*

   U ovoj, najistraživanijoj fazi ponašanja potrošača se razmatraju čimbenici koji utječu na izbor proizvoda ili usluga. Karakteristično za ovu fazu je fizički prelazak proizvoda u vlasništvo potrošača (Dukić, Martinović i Dukić, 2015.)
2. *Faza konzumiranja*

   Ova se faza odnosi na proces konzumiranja i stjecanja iskustva, zadovoljstva ili nezadovoljstva.
3. *Faza odlaganja*

   Ova faza u ponašanju potrošača predstavlja odluku o tome što učiniti s iskorištenim proizvodom ili onim što je od njega ostalo.

Ajzen (2008, str. 526) navodi četiri elementa koji čine kupovno ponašanje: *akciju* (kupnja, prikupljanje informacija), *cilj* (proizvod ili marka), *kontekst* (poduzeće ili trgovac) te *vrijeme* (vrijeme kupnje). Isti autor pojašnjava da time se precizno definira ponašanje te se umnogome smanjuje praktično ili teoretsko odstupanje. Ajzen i Fishbein (1977) dodaju da određeni prediktori stavova odgovaraju kriterijima ponašanja u onoj mjeri u kojoj stavovni entitet je jednak u sva četiri elementa s entitetom ponašanja (princip korespodencije). Anić, Rajh i Rajh (2010) proučavaju koncept stilova odlučivanja potrošača te zaključuju da su stilovi odlučivanja bitni kod određivanja kupovnog ponašanja potrošača, a samim time i marketinške strategije poduzeća. Isti autori definiraju stil odlučivanja kao „psihološku dimenziju koja pokazuje na koji način potrošači odlučuju o kupovini proizvoda ili usluge“. Pri proučavanju ponašanja potrošača marketari polaze od pet osnovnih načela (Kesić, 2006, str. 5):

1. *Klijent je suveren.*

   Ovim načelom se želi naglasiti važnost neovisnosti klijenta, odnosno da se njime ne može manipulirati. Klijenti su suvereni u svojem odlučivanju te je njihovo ponašanje uvijek usmjereno cilju. Temeljem mnoštva informacija kojima raspolažu oni odabiru onaj proizvod ili uslugu koja je usklađena s njihovim ciljem. Stoga je iznimno važno za poduzeće razumjeti i prilagođavati se potrošačevom ponašanju.
2. *Motivi ponašanja klijenta se mogu identificirati.*

U procesu pribavljanja proizvoda ili usluge postoji veliki broj varijabli koje imaju veći ili manji utjecaj na ishod tog procesa. Istraživanje usmjereno na pojedine elemente ponašanja klijenta i njihovu povezanost ima za cilj pojasniti sami proces donošenja odluke.

3. *Na ponašanje klijenta se može utjecati.*

   Iako je prvo načelo suverenost klijenta, marketari mogu utjecati na ponašanje klijenta na način da elemente marketinškog miksa usmjere i prilagode njegovim potrebama a sve s ciljem da klijent kupi taj proizvod.

4. *Utjecaji na klijenta trebaju biti društveno prihvatljivi.*

   Zadovoljenje potreba klijenta predstavlja korist za njega kao i za društvo u cjelini pod uvjetom da proizvođači, trgovci i državne institucije se ponašaju u skladu s prihvatljivim društvenim standardima, etikom i moralom. Sloboda izbora i konzumiranja proizvoda, usluge ili ideje su ključ društvene prihvatljivosti različitih marketinških utjecaja na klijenta.

5. *Ponašanje klijenta je dinamičan proces.*

   Dinamično okruženje, brze promjene i novi trendovi u ponašanju su glavna obilježja koja treba uzeti u razmatranje prilikom kreiranja marketinške strategije. Razvoj tehnologije je umnogome inicirao promjene u ponašanju i navikama klijenta. Protok informacija je postao iznimno brz i na marketarima je da sve navedeno uzmu u razmatranje prilikom kreiranja marketinške strategije.

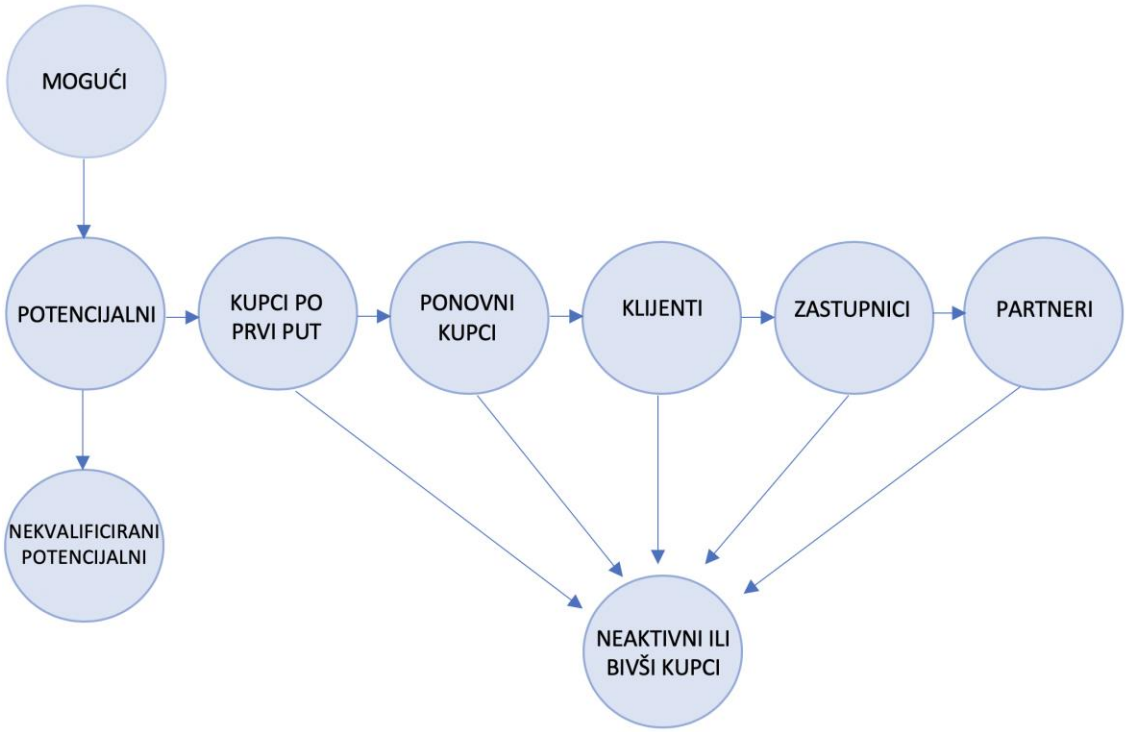
2.4.1. Evolucija potrošača u klijenta

Budući da se u radu koristi termin klijent potrebno je pojasniti razliku između kupca, klijenta i potrošača. Ekonomski leksikon (2011, str. 432) definira kupca kao fizičku ili pravnu osobu koja kupuje robu, potrošač (Ibid., str. 711) je krajnji korisnik nekog proizvoda, robe ili usluge, pri čemu ne mora istodobno biti i kupac, te klijent (Ibid., str. 372) je stalni kupac, osoba koja redovito kupuje robu ili usluge od nekog prodavača. U inicijalnoj fazi ovog ciklusa riječ je o potencijalno novom potrošaču prema kojem se poduzeće usmjerava s ciljem privlačenja njegove pozornosti (Meler i Dukić, 2007, str. 87). Ukoliko potencijalni potrošač postane svjestan da svoje potrebe za proizvodima poduzeća, ulazi se u interaktivu fazu koja u idealnoj situaciji završava kupnjom proizvoda. Za vrijeme procesa kupnje, potencijalni klijent vrednuje ponuđene proizvode različitih proizvođača na tržištu u odnosu na zadovoljenje svojih potreba proizvodom. Nakon realizacije, odnosno kupnje, dolazi se do iduće faze u odnosu, faza potrošnje odnosno korištenja proizvoda ili usluge. U toj fazi se klijent upoznaje s funkcionalnim

i tehničkim osobinama proizvoda, kao i mogućnostima poduzeća da mu pruži prodajne i postprodajne usluge. Ukoliko je potrošač zadovoljan izvjesno je da će se suradnički odnos nastaviti i ubuduće. Navedeno znači da će se uspostaviti tzv. lojalnost klijenta. U slučaju nezadovoljstva klijent razvrgava poslovni odnos te odlazi konkurentima. Meler i Dukić (2007, str. 89) definiraju korake u kojem poduzeće:

1. Privlači nečiju pozornost,
2. Dovodi ga u sferu svojega utjecaja,
3. Pretvara ga u registriranog klijenta,
4. Zadržava ga kao klijenta,
5. Pretvara ga u svojeg „neplaćenog promotora“, „glasnogovornika“ ili „odvjetnika“.

Kotler (2001) navodi sljedeće korake u procesu stvaranja klijenata (Slika 6.):



Slika 6. Proces stvaranja kupca

Izvor: prilagođeno prema Kotler, Ph. (2001) *Upravljanje marketingom- Analiza, planiranje, primjena i kontrola,* deveto izdanje. Zagreb: MATE, str. 48.

Prvi korak u procesu stvaranja klijenata je vezan uz promatranje i analizu tržišta, odnosno pronalazak onih koji su spremni kupiti njihov proizvod, nazvani se *mogući*. Poduzeće pažljivo prati i analizira ovu grupu kako bi prepoznalo *potencijalne* kupce. Dio *potencijalnih* nisu interesantni, zbog lošeg financijskog stanja ili potencijalno neprofitni u budućnosti, te ih poduzeće odbacuje. Takvi se nazivaju *nekvalificirani potencijalni.* Poduzeće se usmjerava na

preostali dio *potencijalnih* s nadom da će ih pridobiti te da će postati *kupci po prvi put.* Idući korak je pridobiti *nove kupce* da ponovno kupuju, ne samo jedanput, nego da određene proizvode koje nudi poduzeće kupuju isključivo kod njega. Ako u tome uspije i zadobije povjerenje, tada se govori o *klijentu*. Podatke o klijentu poduzeće koristi kako bi unaprijedilo poslovanje prema klijentu, povećalo vrijednost za klijenta. Nguyen i Mutum (2012) smatraju da bi se rizik gubitka povjerenja klijenata koji se smatraju iskorištavani od strane poduzeća trebalo otvoreno raspravljati jer predstavlja značajnu prijetnju sustavu CRM-a pod uvjetom da se pretjerano koristi ili zloupotrijebi. Uspješna primjena CRM-a jasno identificira klijenta (zna tko su klijenti), razlikuje ih (po bilo kojem kriteriju važnom za poduzeće, najčešće je to vrijednost klijenta, različite razine profitabilnosti klijenata, komunicira s klijentima izravno (postoji interakcija) i u konačnici prilagođava dio poslovanja klijentima. Renko (2009, str. 315) navodi da su: privlačenje novih klijenata, povećanje prodaje po klijentu, smanjenje troškova kroz poboljšanje u poslovnim procesima, poboljšanje odnosa s klijentima i povećanje klijentove lojalnosti samo neki od najvažnijih razloga primjene CRM-a. Zadovoljan *klijent* će poduzeće preporučiti ostalima i tada govorimo o *zagovorniku*. Krajnji cilj poduzeća je *zagovornika* pridobiti u *partnera*, kao najvišu točku u ovom procesu.

Navedeni proces iziskuje prilagođene marketinške akcije, koje nisu uvijek uspješne. U nastavku su nabrojane neke (Tablica 5.):

Tablica 5. Akcije koje utječu na stvaranje klijenta

Dobre akcije	**Loše akcije**
Potaknuti pozitivne telefonske razgovore	Samo uzvraćati telefonske pozive
Preporučivati	Ispričavati se
Govoriti iskreno	Povlađivati
Koristiti telefon	Koristiti dopisivanje
Iskazati zahvalnost	Čekati nesporazume
Davati prijedloge	Čekati upite
Koristiti riječi „mi“ pri razgovorima o rješavanju problema	Koristiti službene fraze „dugujete nama“
Sprječavati probleme	Samo odgovarati na probleme
Koristiti žargon	Koristiti predugačke stručne izraze
Probleme izražavati na osoban način	Skrivati probleme osobnosti
Govoriti o „našoj zajedničkoj budućnosti“	Govoriti o „dobrim starim vremenima“
Standardizirati odgovore	Odgovoriti iz „vedra neba“
Prihvatiti odgovornost	Prebaciti krivnju na nekoga drugoga
Planirati budućnost	Analizirati prošlost

Izvor: prilagođeno prema Kotler, Ph. (2001) *Upravljanje marketingom- Analiza, planiranje, primjena i kontrola,* deveto izdanje. Zagreb: MATE, str. 51.

2.4.2. Čimbenici koji utječu na ponašanja klijenta

Ponašanje klijenta je pod utjecajem različitih varijabli koje djeluju interaktivno te su međusobno povezane. Dok Batra, Kazmi i Batra (2009, str. 70) navode: motivaciju, percepciju, učenje, vjerovanja i stavove kao varijable su čimbenici koji utječu na ponašanje klijenta, Kesić (2006, str. 9), Mršić (2011, str. 33) i Rowley (1997) te Vranešević et al. (2018, str. 82) dijele ih u tri grupe:

1. *Društveni čimbenici,*
2. *Osobni čimbenici,*
3. *Psihološki procesi.*

2.4.2.1. Društveni čimbenici ponašanja klijenata

Na ponašanje klijenta djeluje veliki broj vanjskih čimbenika koji su definirani kao društveni čimbenici. U društvene čimbenike se ubrajaju: kultura, društveni stalež i grupa, obitelj (Rowley, 1997), situacijski čimbenici (Kesić, 2006). Po Panianu (2003, str. 7) kultura čini jednu od ključnih odrednica ponašanja klijenta. Utjecaj kulture podrazumijeva utjecaj jezika, vjerovanja,

društvenih vrijednosti, predrasuda itd. Pojedinac se može ponašati prema pravilima, običajima i kulturnim normama, ali isto tako predstavlja inicijatora stvaranja i promjene kulture. Utjecaj kulture na ponašanje pojedinca se može odvijati: izravno (djelovanje kulture na formiranje vrijednosti, vjerovanja, stavova te osobnosti pojedinca) i neizravno (djelovanje posredstvom raznih primarnih i sekundarnih grupa na navedene kategorije). Društveni stalež predstavlja skupinu ljudi koji dijele slične vrijednosti, interese, ponašanje te slično životno iskustvo. Kesić (2006, str. 80-87) smatra da društveni stalež ima izravan utjecaj na kupnju i ponašanje pojedinaca koji mu pripadaju, te utječe na ponašanje pojedinca kroz četiri fenomena: statusna ponašanja (kupnja luksuznih proizvoda), statusni simboli u vrednovanju drugih (posjedovanje stvari koje označavaju status u staležu), kompenzacijska potrošnja (kupnja proizvoda kao kompenzacija za psihološka stanja) te značenje novca (mogućnost kupnje proizvoda i usluga ili nezasitna želja za stjecanjem novca). Društvene grupe su skupina dvoje ili više osoba odnosno članova koji imaju zajednički cilj utemeljen na vrijednostima i normama prihvaćenih od članova grupe. Utjecaj društvenih grupa na ponašanje pojedinca karakterizira jaka povezanost među članovima samim time i utjecaj primarne grupe na ponašanje pojedinca, dok kod sekundarnih grupa je ta povezanost a s time i utjecaj slabiji. Panian (2003, str. 14) navodi da je obitelj važan izvor spoznajnih vrijednosti za svoje članove, te stoga obitelj igra ulogu posrednika i tumača općih društvenih vrijednosti te ima najveći utjecaj na ponašanje pojedinca u njegovoj mladosti. Situacijski čimbenici su povezani sa specifičnom situacijom, specifičnim vremenom i prostorom i neovisni su od obilježja klijenta, objekata i usluge koja se kupuje (Kesić, 2006, 127), kao na primjer vrijeme ili cilj kupnje. Za Vranešević et al. (2018, str. 83) društveni čimbenici definiraju osnovu ponašanja pojedinca.

2.4.2.2. Osobni čimbenici ponašanja klijenata

Na ponašanje klijenta djeluju i osobi čimbenici kao što su: motivi i motivacija, percepcija, stavovi, obilježja osobnosti, stil života te znanje (Kesić, 2006, str. 135-139; Mršić, 2011, str. 33). Za razliku od navedenih autora, Rowley (1997) ih dijeli na: demografske (spol, dob, rasa, zanimanje i sl.), situacijske (nepokretnost zbog male djece, količina vremena dostupna za odlučivanje, nestašica nekih proizvoda), te stupanj uključenosti (razina interesa, emocionalna predanost). Vranešević et al. (2018, str. 82) pod osobnim čimbenicima razlikuju: dob i fazu života, zanimanje, ekonomske okolnosti, način života, osobnost i predodžbu te osobne vrijednosti. Po Panianu (2003, str. 19) motiv je unutarnje stanje koje pobuđuje, aktivira i pokreće, te usmjerava ponašanje pojedinca prema ostvarenju cilja, koji se dijele na racionalne i emocionalne. Za postizanje cilja potrebno je poduzeti konkretnu akciju koja postaje

instrumentom postizanja cilja, te zadovoljenje potrebe prestaje biti motivator ponašanja ali se automatski javlja nova potreba i pokreće klijenta na novi ciklus ponašanja koji se naziva motivacijski ciklus. Za Batra, Kazmi i Batra (2009, str. 84) motivacija je „pokretačka snaga unutar pojedinca i rezultat je stanja napetosti koja proizlazi iz neispunjenih potreba ili želja“ Percepcija, kao čimbenik koji utječe na ponašanje klijenta, je „aktivan proces kojim se odabire, organizira i interpretira podražaje odnosno osjetne informacije, koji nam omogućuje upoznavanje i prepoznavanje značenja predmeta, pojava i događanja u okolini“ Solomon et al. (2015, str. 118) i Petz (2003, str. 104). Prilikom kupnje se klijent susreće sa izborom između mnogobrojnih proizvoda ili usluga koji zadovoljavaju istu potrebu. U tim se situacijama javlja rizik pravilnog odabira, koji može biti vezan uz funkcionalna svojstva proizvoda ili psihološka koja se odnose na samog kupca. Rizik se povećava pri donošenju odluke o kupnji skupih proizvoda, a može se smanjiti prikupljanjem informacija preko primarnih (pojedinci, grupe) i sekundarnih izvora (časopisi, internet, novine itd.). Atkinson i Hilgard (2007, str. 658) definiraju stavove kao „povoljne ili nepovoljne procjene objekata, ljudi, situacija i drugih aspekata svijeta, među kojima su i apstraktne ideje i socijalna politika, te reakcije na njih a glavni razlog za ispitivanje stavova je očekivanje da će stavovi omogućiti predviđanje budućeg ponašanja osobe“. Primjena obilježja ličnosti u marketingu je u predviđanju ponašanja klijenta i segmentaciji tržišta. Po Kesić (2006, str. 204) stil života predstavlja način življenja, kako pojedinac troši svoje vrijeme- aktivnosti, što smatraju značajnim u svome životu- interesi i što misle o sebi i svijetu oko sebe - mišljenja. Iz definicije se može zaključiti da se radi o dinamičnom procesu koji se mijenja. Stil života klijenta se primjenjuje za segmentiranje tržišta, strategiju marketinške komunikacije itd. Stil života odražava značajke načina življenja ljudi te njihova trošenja raspoloživo vremena i novca (Panian, 2003, str. 21). Znanje se može definirati kao informacije pohranjene u memoriji, te se razlikuju dva tipa znanja: deklarativno i proceduralno (Kesić, 2006, str. 220). Deklarativno znanje su podaci o činjenicama koje klijent posjeduje. Proceduralno znanje se odnosi na načine i uvjete korištenja postojećeg znanja

2.4.2.3. Psihološki procesi koji utječu na ponašanje klijenata

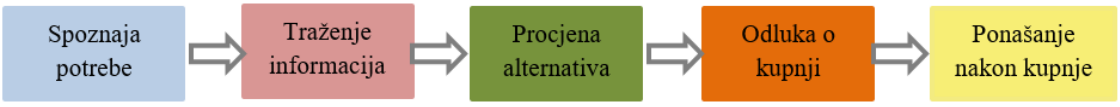
U psihološke procese se ubrajaju: proces prerade informacija, proces učenja, promjena stavova i ponašanja te međuosobna komunikacija (Kesić, 2006, str. 229-287; Mršić, 2011, str. 33). Proces prerade informacija se može definirati kao proces prikupljanja, interpretiranja, prerade i pohranjivanja stimulansa za trenutačno ili kasnije korištenje. Navedeni proces se događa od trenutka kontakta ljudskog čula sa stimulansom, preko selektivnog odabira stimulansa, interpretacije stimulansa i prihvaćanja do prijenosa dobivenih informacija u dugoročnu

memoriju pojedinca. Ovaj proces je vrlo interesantan za marketing jer utječe na imidž poduzeća, cijene itd. Jak i snažan imidž poduzeća pojačava samopouzdanje klijenta u dobar izbor proizvoda. Učenje se može definirati kao trajna promjena ponašanja koja proizlazi iz prakse i stjecanja novih znanja. Promjena stavova i ponašanja klijenta se postižu osmišljavanjem i utjecajem persuazivne komunikacije ili komunikacije uvjeravanja (Kesić, 2006, str. 271). Komunikacija u grupi ili međuosobna komunikacija se odvija komunikacijom dvoje ili više osoba. Ova komunikacija može biti verbalna, neverbalna i pisana. Vranešević et al. (2018, str. 82) pod psihološkim čimbenicima smatraju: motivaciju, percepciju, učenje i stavove.

2.4.3. Proces donošenja odluke o kupnji

Proces donošenja odluke o kupnji (Slika 7.) je proces koji se sastoji od šest faza (Kotler i Armstrong, 2008; Rowley, 1997):

1. *Spoznaja problema,*
2. *Traženje informacija,*
3. *Procjena alternativa,*
4. *Odluka o kupnji,*
5. *Ponašanje nakon kupnje.*



Slika 7. Proces donošenja odluke o kupnji

Izvor: Kotler, P. i Armstrong, G., (2008) *Principles of Marketing*. 12 ur. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc., str. 147.

Proces kupnje počinje puno prije prikazanog procesa i traje dugo nakon (Kotler i Armstrong, 2008, str. 147). Prvi korak u procesu kupnje nastaje u trenutku kada klijent spoznaje problem ili potrebu, odnosno kada klijent uoči razliku između stvarnog i željenog stanja. Potreba može biti potaknuta unutarnjim stimulansom, na primjer glad, žeđ i sl., te eksternim stimulansom, na primjer oglas u novinama. Spoznaja potrebe predstavlja potrošačevu svjesnost o postojanju određene potrebe, koja ga ovisno o stupnju intenziteta nužnosti zadovoljenja motivira na akciju (Meler i Dukić, 2007, str. 60). U ovoj fazi je bitno odrediti koji čimbenici utječu na spoznaju problema. Neki od čimbenika mogu biti: potrošene zalihe, težnja za nečim novim, marketinške aktivnosti i sl. druga faza koja nastupa nakon što je klijent detektirao problem je traženje

informacija. Meler i Dukić (2007, str. 60) navode da je traženje informacija faza koja je obrnuto razmjerna intenzitetu zadovoljenja potrebe, a upravo razmjerna cijeni proizvoda koji tu potrebu može zadovoljiti. Bitno je naglasiti da u slučaju kupnje istog proizvoda koji zadovoljava potrebe klijenta proces kupnje je vrlo izvjestan. Ako ne onda će klijent zapamtiti tu potrebu ili prikupiti informacije vezane uz potrebu ili problem. Izvori informacija mogu biti (Kotler i Armstrong, 2008, str. 148):

- *Osobni izvori* (obitelj, prijatelji, susjedi, poznanici)
- *Komercijalni izvori* (oglašavanje, prodajno osoblje, mrežne stranice itd.)
- *Javni izvori* (sredstva javnog priopćavanja, internetski pretraživači itd.)
- *Iskustveni izvori* (rukovanje, ispitivanje itd.).

Klijenti najviše informacija o proizvodu dobivaju iz komercijalnih izvora, a najučinkovitiji su osobni izvori. Nakon prikupljenih informacija klijent analizira alternativna rješenja. U tom procesu klijent koristi nekoliko procesa evaluacije istovremeno. Alternativna rješenja su predodređena osobnostima proizvoda i njihovim vrijednosnim značenjem u sustavu vrijednosti svakog pojedinog klijenta, imidžom proizvoda i pretpostavljenom korisnošću proizvoda za kupca, te učinku selektivne percepcije promocijskih aktivnosti (Meler i Dukić, 2007, str. 60). Za Vranešević et al. (2018, str. 107) ovo je ključna faza u procesu odlučivanja i ima utjecaj na uspjeh cijelog procesa. Osim toga, na konačnu odluku o kupnji utječu i stavovi drugih osoba te neočekivani situacijski faktori. Ponašanje klijenta nakon kupnje je rezultat ostvarenog stupnja zadovoljstva ili nezadovoljstva kupljenim proizvodom u odnosu na očekivanja prije same kupnje. To je proces u kojem klijent uspoređuje očekivanja s dobivenim, te ako je razlika veća time je i veće nezadovoljstvo klijenta. Nezadovoljstvo kupnjom je često i rezultat *kognitivne disonance*, ili nelagode uzrokovane postprodajnim sukobom (Kotler i Armstrong, 2008, str. 149). Teorija kognitivne disonance (Solomon et al., 2015, str. 182) se temelji na pretpostavci da ljudi imaju potrebu za redom i skladom u životu i kada su vjerovanja ili ponašanja u neskladu tada nastaje stanje napetosti. Nastali konflikt može se riješiti procesom smanjivanja kognitivne disonance u kojem su ljudi motivirani smanjiti taj nesklad odnosno disonancu i time ukloniti napetost. U situaciji kada postoji psihički nesklad između dva ili više vjerovanja ili ponašanja dolazi do disonance. Temeljne odrednice teorije su vezani uz problem nedosljednosti između djelovanja i uvjerenja. Naime, osoba prepoznaje kada djeluje na način koji nije u skladu s njegovim uvjerenjima, stavovima ili mišljenjima. Prepoznavanje nedosljednosti rezultira neslaganjem i motivirati će pojedinca da riješi tu disonancu. Stupanj disonance ovisi o važnosti uvjerenja, stava ili načela i stupnja nedosljednosti između ponašanja i vjerovanja pojedinca.

Disonanca može biti riješena na sljedeće načine: promjenom uvjerenja, promjenom djelovanja ili promjenom percepcije djelovanja.

2.4.4. Zadovoljstvo klijenata u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima

Marušić i Vranešević (2001, str. 486) definiraju zadovoljstvo klijenata kao njihov „pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti koju su primili kao rezultat uporabe određene ponude poduzeća u specifičnim situacijama primjene.“ Kesić (2006, str. 359) definira zadovoljstvo kao „prosudbu o performansama proizvoda ili usluge temeljem kognitivnih i psiholoških vrijednosti proizvoda.“ Zadovoljstvo klijenata je temeljna postavka u brojnim definicijama marketinga, te može poslužiti kao pokazatelj uspješnosti poduzeća u prošlosti, sadašnjosti i kao indikator uspješnosti u budućnosti (Vranešević, 1999, str. 181). Isti autor navodi (str. 177) da postoje dva osnovna tipa kupnje: inicijalna i ponovna. Klijent pri inicijalnoj kupnji nema neposredno iskustvo s proizvodom, dok se ponovna kupnja uglavnom temelji na prethodnim iskustvima s istim proizvodom koje ima presudnu ulogu u spoznajnoj vrijednosti iduće kupnje. Ponovljena kupnja je iznimno važna za poslovanje poduzeća jer je zadržavanje klijenata profitabilnije od privlačenja novih klijenata. Vranešević et al. (2018, str. 232) navode važnost praćenja zadovoljstva klijenata kroz: analizu izgubljenih klijenata, praćenje sugestija i žalbi klijenata te ispitivanje njihova zadovoljstva. Kaura, Prasad i Sharma (2015) razlikuju dvije različite koncepcije zadovoljstva: transakcijsko i kumulativno. Dok je transakcijsko vezano za procjenu određene, pojedinačne transakcije, kumulativno zadovoljstvo je povezano s ukupnom procjenom poduzeća od prve transakcije do danas. Važnost zadržavanja klijenata opisuje koncept vrijednosti „klijentova životnog vijeka“ (Mueller i Srića, 2005, str. 20). Ovaj koncept je značajan jer promatra vrijednost svih kupnji koje poduzeće može ostvariti zadržavanjem klijenta cijeli njegov život. Doživotna vrijednost klijenta (engl. *customer lifetime value*) predstavlja umnožak prosječne vrijednosti transakcije, godišnje frekvencije kupnje i očekivane doživotne vrijednosti klijenta. Proces pretvaranja klijenata, od *mogućih* i *potencijalnih* do *zastupnika* i *partnera*, je cilj svakog poduzeća, u kojem klijent postaje klijent poduzeću, njegova najvrednija imovina. Zadovoljstvo klijenata utječe na profitabilnost poduzeća na način da visoka razina zadovoljstva je pokazatelj povećane lojalnosti sadašnjih klijenata, djeluje na smanjenje elastičnosti cijena i povećanu otpornost klijenata poduzeća na privlačenje od strane konkurencije (Vranešević, 1999, str. 181). Isti autor naglašava povezanost većeg zadovoljstvo klijenata i vjerojatnosti veće lojalnosti poduzeću, većeg zadovoljstva klijenata i spremnosti

plaćanja više cijene proizvoda, te pozitivnog utjecaja zadovoljstva klijenata na smanjenje troškova transakcija u budućnosti. Slično zaključuju i Kaura, Prasad i Sharma (2015) te Haws et al. (2006) čiji rezultati istraživanja ukazuju da zadovoljstvo klijenata utječe na njihovu lojalnost. Dukić i Gale (2015) naglašavaju da je zadovoljstvo klijenata najvažnija odrednica suvremenog marketinga. Haws et al. (2006) navode pet glavnih dimenzija koje utječu na zadovoljstvo klijenata:

1. Pružanje kvalitetne usluge
2. Razumijevanje specifičnih potreba klijenata
3. Prilagodba ponude željama i potrebama klijenata
4. Jednostavnost korištenja i dobra preglednost internetskog dućana
5. Sigurnost odnosno privatnost.

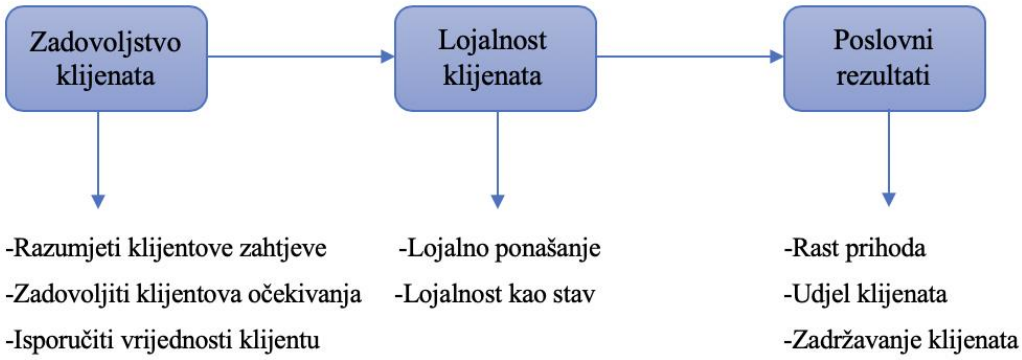
U nastavku (Tablica 6.) je prikaz važnosti zadovoljnog nasuprot nezadovoljnog klijenta.

Tablica 6. Zadovoljan nasuprot nezadovoljnu klijentu

Nezadovoljan klijent	**Zadovoljan klijent**
Samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se izravno poduzeću	Zadržavanje postojećeg klijenta stoji 4-5 puta manje nego osvajanje novog
Preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt s poduzećem	Zadovoljni su klijenti spremni platiti više za proizvod/uslugu
Svaki će nezadovoljni klijent o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi	Svaki zadovoljni klijent reći će petorici drugih ljudi o dobrom proizvodu/usluzi

Izvor: prilagođeno prema Knauer, V. (1992). Increasing customer satisfaction, Pueblo, CO: United States Office of Customer Affairs, preuzeto iz Vranešević, T. (1999) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing, str. 183.

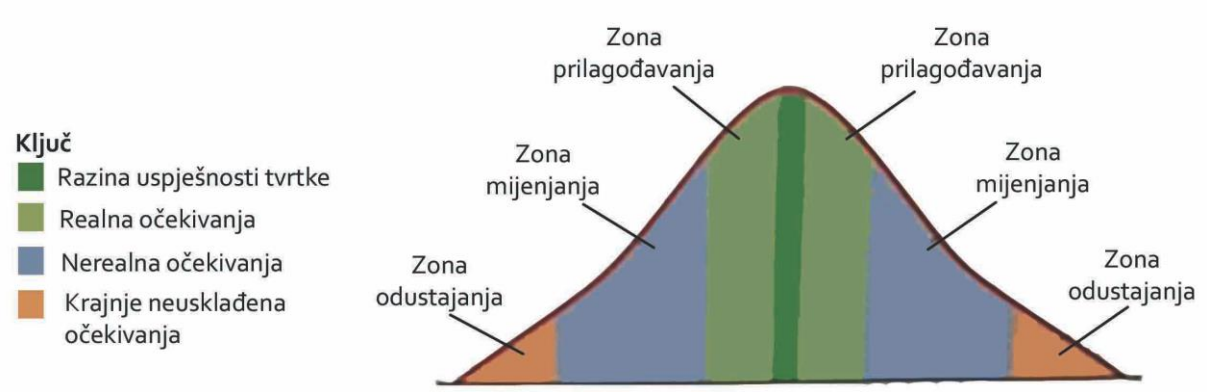
Važno načelo upravljanja odnosima s klijentima je da poboljšava poslovanje poduzeća na način da povećanjem zadovoljstva klijenata i lojalnosti, kako je prikazano na Slici 8.



Slika 8. Lanac zadovoljstvo-profit

Izvor: prilagođeno prema Buttle, F. i Maklan, S. (2015) *Customer Relationship Management, Concept and Technologies*, Third Edition, New York, USA: Routledge, str. 41.

Prikaz pojašnjava snažnu povezanost između zadovoljstva klijenata i poslovnih rezultata poduzeća. Zadovoljstvo klijenata vodi većoj lojalnosti koja rezultira boljim poslovnim rezultatima. Zadovoljstvo se povećava jer poznavanje klijenata omogućuje poduzeću bolje razumijevanje klijenata te stvaranje vrijednosti za klijente i njihova iskustva s poduzećem. Zajedno s rastom zadovoljstva klijenta povećava se namjera ponovne kupnje. Klijent postaje lojalan poduzeću što u konačnici dovodi do rasta prihoda poduzeća. „Krajnji cilj praćenja zadovoljstva nije zadovoljstvo samo po sebi, već uspješnost poduzeća“ (Marušić i Vranešević, 2001, str. 488). Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo su više od reakcije na stvarnu kvalitetu funkcioniranja proizvoda ili usluge (Solomon et al.., 2015, str. 87). Isti autori navode da je zadovoljstvo pod jakim utjecajem prethodnih očekivanja u pogledu svih aspekata kvalitete. Prema *modelu nepotvrđenih očekivanja* klijenti formiraju vjerovanja o funkcioniranju proizvoda na osnovi ranijeg iskustva s proizvodom te priopćenja o kvaliteti. Kada nešto funkcionira sukladno klijentovim očekivanjima, onda ne razmišlja puno o tome. Ako je funkcioniranje ispod očekivanja onda je izvjesno da će doći do negativnog osjećaja, i suprotno ako je iznad očekivanja onda je izvjesno da će klijenti biti zadovoljni. Ovaj model naglašava važnost upravljanja očekivanjima. Slika 9. prikazuje alternativne strategije koje poduzeće može odabrati u navedenim situacijama.



Slika 9. Zone očekivanja klijenata: upravljanje očekivanjima o kvaliteti

Izvor: prilagođeno prema Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. i Hogg, M. K. (2015) *Ponašanje klijenta, europska slika.* Zagreb: MATE, str. 87.

Kada se poduzeće susretne s nerealnim očekivanjima po pitanju onoga što može učiniti, rješenje može biti prilagođavanje asortimana ili kvalitete ponuđenih proizvoda, promjena očekivanja ili odustajanje od kupca ako nije izvedivo zadovoljenje kupčevih potreba. U slučaju da nezadovoljstva proizvodom ili uslugom, klijent može poduzeti jednu ili više sljedećih radnji (Solomon et al., 2015, str. 89):

1. *Izravno izražena reakcija* - klijent može izravno zatražiti od poduzeća obeštećenje, na primjer refundaciju.
2. *Privatna reakcija* - klijent može nezadovoljstvo poduzećem ili proizvodom izraziti prijateljima i/ili bojkotirati poduzeće. Širenje negativnih informacija o poduzeću može biti vrlo štetno po ugled poduzeća.
3. *Reakcija kod treće strane* - klijent može pokrenuti pravni postupak protiv poduzeća, registrirati pritužbu kod branitelja prava građana ili može napisati pismo novinama.

Odabir radnje koju će klijent poduzeti ovisi o nekoliko čimbenika. Klijent može biti prodoran ili popustljiv, te sama radnja ovisi umnogome o vrijednosti proizvoda, što je skuplji to je izvjesnije da će klijent izraziti negodovanje prema poduzeću. U slučaju da klijent ne vjeruje da će poduzeće reagirati pozitivno na pritužbu, izvjesno je da će klijent odustati te se okrenuti konkurentskim poduzećima. Stoga je iznimno važno da poduzeće pokaže razumijevanje i otvorenost te sustavno pristupi rješavanju pritužbi klijenta. Vranešević (1999, str. 196) smatra da sustav za praćenje pritužbi i sugestija može biti vrlo značajan izvor podataka za praćenje zadovoljstva klijenata. Vrlo je zanimljivo primijetiti da klijenti koji se žale daju poduzeću priliku da isprave svoju pogrešku. Isti autor navodi da oko 34% klijenata koji su iskazali pritužbu na neku veću pogrešku kupovat će ponovno od poduzeća ako je pritužba riješena, u odnosu na 52% klijenata koji su iskazali pritužbu na neku manju pogrešku. Ako se pritužba

riješi brzo, po mišljenju klijenata, ponovna kupnja je izgledna za 52% klijenata kod većih pogrešaka, te do 95% klijenata u slučaju manjih pogrešaka. Pritužbe klijenata odnosno klijenta mogu poduzeću poslužiti kao izvrstan dodatni izvor podataka za praćenje zadovoljstva klijenata. Vrlo je važno da se prikupljene informacije, odnosno pritužbe, redovito dostavljaju svim odjelima upravljanja u poduzeću te da djelatnici koji su zaduženi za rješavanje pritužbi budu brzi, stručni u rješavanju kako bi nezadovoljstvo pretvorili u zadovoljstvo klijenata. Kesić (2006, str. 361) navodi sljedeće razloge promjene poduzeća:

- *Nedostatak osnovne usluge* (44%) - greška u rezervacijama, greška u računu i slično.
- *Propust pružatelja usluge* (34%) - zaposlenik je bio neljubazan, nepouzdan, neobrazovan za posao koji obavlja.
- *Cijene* (30%) - visoke cijene, porast cijena, nepoštena cjenovna politika i obmanjujuće cijene.
- *Lokacija* (21%) - nezgodna lokacija, neprihvatljivo radno vrijeme, dugo vrijeme čekanja.
- *Reakcije na neisporučene usluge* (17%) - propust da se reagira na prigovor, negativne reakcije.
- *Prihvaćanje od strane konkurencije* (10%) - više osobnosti, više pouzdanosti, veća kvaliteta i vrijednost.
- *Etički problemi* (7%) - nepošteno ponašanje, uvrjedljivo ponašanje, nezdrava ili nesigurna ponašanja, sukobi interesa.
- *Neželjene promjene* (6%) - promjene ponuđača usluge zbog spajanja, pripajanja, kupnje i slično.

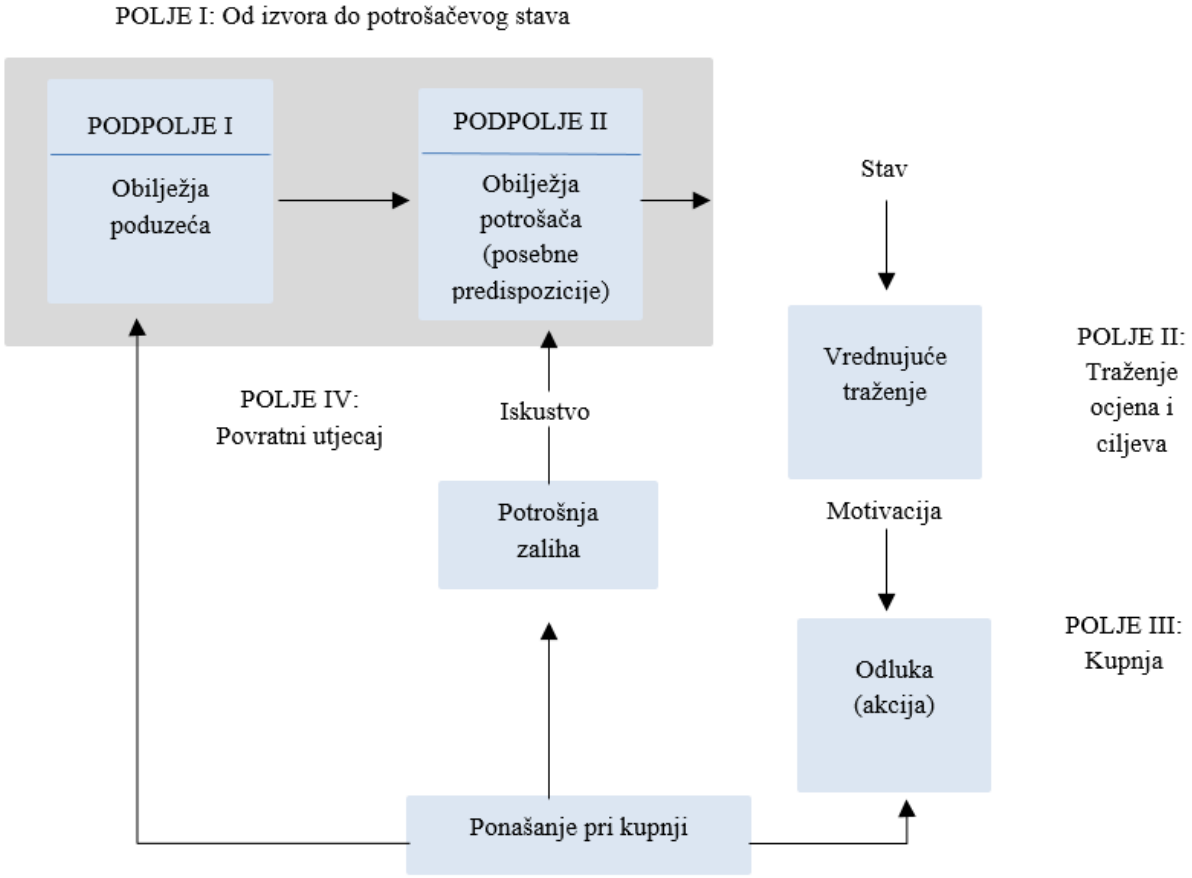
Mnoga poduzeća sustavno prate i mjere zadovoljstvo svojih klijenata, a jedna od najpoznatijih mjerenja je indeks zadovoljstva klijenata (engl. *Customer Satisfaction Index*). Vranešević et al. (2018, str. 369) navode da se navedeni indeks koristi za mjerenje uspješnosti poduzeća.

2.4.5. Modeli ponašanja klijenta prilikom donošenja odluke o kupnji

Proučavanje ponašanja klijenta kao discipline se razvilo šezdesetih godina dvadesetog stoljeća (Kesić, 2006, str. 369). Veliki napredak u razvoju se potaknulo razvojem informacijske tehnologije, koja omogućava prikupljanje, skladištenje i obradu velike količine podataka i informacija u kratkom vremenskom razdoblju. Navedene analize su omogućile razvoj modela koji su omogućili bolje razumijevanje ponašanja klijenta, odnosno pokazati varijable koje utječu na donošenje odluke o kupnji i njihovu međusobnu povezanost (Dukić, Martinović i

Dukić, 2015.). Modeli ponašanja klijenta su stvoreni kao ilustracija procesa donošenja odluka o kupnji (Mršić, 2011, str. 32). Na samim počecima su modeli bili vrlo jednostavni te su vremenom postajali sve složniji. Svi modeli, kojima se objašnjava ponašanje klijenta se mogu podijeliti u tri grupe (Kesić, 2006, str. 370):

1. *Opći modeli ponašanja klijenata*; u koje se ubrajaju: Allportov socio-psihološki model, Freudov psihoanalitički model i Pavlovljev model učenja.
2. *Ekonomski modeli ponašanja klijenta*; u koje se ubrajaju: mikroekonomski i makroekonomski modeli.
3. *Bihevioristički modeli ponašanja klijenta*:
    a. Jednostavni bihevioristički modeli; u koje se ubrajaju: model „crna kutija“ i Kotlerov izmijenjeni jednostavni bihevioristički model.
    b. Kompleksni bihevioristički modeli; u koje se ubrajaju: stohastički ili apriorni modeli (na primjer Markovljev analitički model), empirijski ili eksperimentalni modeli (na primjer Fishbein-Dulanyev pristup), te veliki sustavni ili eklektički modeli (na primjer Nicosijin model).



Slika 10. Nicosijin zbirni model ponašanja klijenta

Izvor: prilagođeno prema Nicosia, F. M. (1966) *Customer Decision Processes,* Prentice Hall, Inc., p. 156., preuzeto iz Kesić, T. (2006) *Ponašanje potrošača.* Zagreb: Opinio, str. 381.

Nicosijin model (Slika 10.) je nastao na temelju mogućnosti upotrebe računala u procesu simulacije i po uzoru na računalne programe (Kesić, 2006, str. 381). Za objašnjenje funkcioniranja modela, analizirati će se četiri polja koja predstavljaju ponašanje, a to su:

1. Polje I: obuhvaća slanje poruke poduzeća i prihvaćanje od strane klijenta. Pretpolje I predstavlja organizacijske aspekte poduzeća i usmjerenost interakcije osobina proizvoda, poruke i medija prema klijentu, odnosno ciljnom tržišnom segmentu. Ako poruka dosegne klijenta, ona služi kao ulaz u pretpolje dva, koje se još naziva „klijentov prostor“, te se sastoji od psiholoških osobina i sociloških varijabli koje utječu na klijenta. U ovom je potpolju događa odluka i očekivanja o prihvaćanju poruke.
2. Polje II: obuhvaća traženje i vrednovanje informacija između stava o promoviranoj marki i ostalih maraka proizvoda. Traženje informacija može biti interna (kad klijent svjesno ili nesvjesno traži informaciju o proizvodu iz svoga socio - psihološkog polja) ili eksterna

(kada klijent poduzima otvorene aktivnosti da bi dobio dodatne spoznaje bitne za formiranje ili potporu stava o proizvodu).

3. Polje III: motivacija koja može rezultirati interakcijama u polju II, se u polju III dalje preoblikuje u kupnju. Rezultat ovisi o ograničavajućim faktorima koji su u ovom modelu prikazani kroz objektivnu stvarnost, situacijske čimbenike u prodavaonici i iskustvom iz prošlih kupnji. Ako su ti faktori dovoljni da potaknu klijenta, rezultat polja III će biti kupnja proizvoda.

4. Polje IV: obuhvaća poslijekupovne aktivnosti, kao npr. pohranjivanje informacija i potrošnja proizvoda. Rezultati polja IV su predstavljeni u modelu motivacijom, stavom i predispozicijom, te sva tri elementa čine izlazne podatke svih četiriju polja koji preko povratnog utjecaja postaju ulazni podaci polja I. Time se proces donošenja odluke o kupnji zatvara i čini neprekidan tijek, koji vodi do stvaranja lojalnosti i pojednostavljenja procesa kupnje.

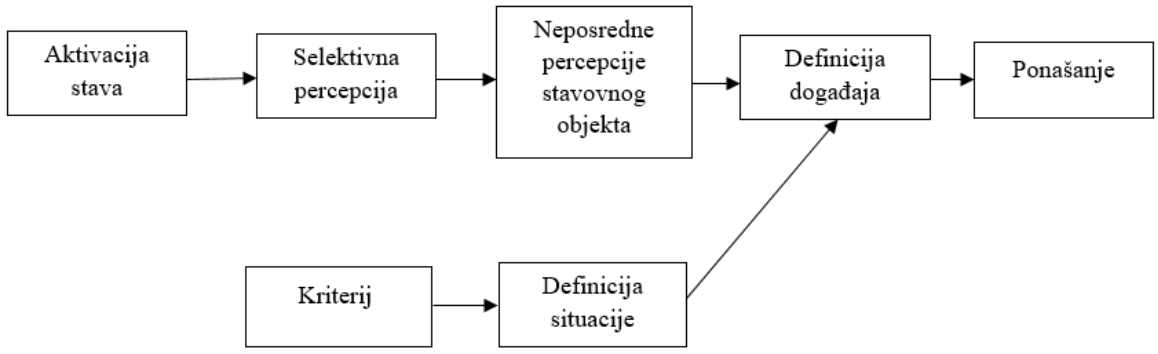
3. Uloga i važnost stavova kao prediktora ponašanja klijenata

Cilj društvenih znanosti je razumijevanje odnosa među varijablama i mogućnost predviđanja različitih oblika socijalnog ponašanja. U stručnoj literaturi se takav sustavan pristup mjerenja dviju varijabli i određivanja odnosa među njima naziva *korelacijski pristup*. Primjer takvog pristupa su istraživanja ponašanja i stavova ljudi. Uz pomoć statističkog pokazatelja, *koeficijenta korelacije*, istraživači kvantificiraju odnos među varijablama. Pozitivna korelacija znači da je povećanje vrijednosti jedne varijable povezan s rastom vrijednosti druge varijable. Negativna korelacija znači da je porast vrijednosti jedne varijable povezan sa smanjenjem vrijednosti druge. Nadalje, postoji mogućnost da su dvije varijable potpuno nepovezane, odnosno da istraživači ne mogu predvidjeti vrijednosti jedne varijable na temelju druge varijable. Korelacijski pristup se često koristi u anketama, istraživanjima na uzorku u kojemu se kao metoda prikupljanja primarnih podataka primjenjuje ispitivanje (Marušić i Vranešević, 2001, str. 535). Nedostatak korelacijskog pristupa je da ne omogućuje uvid u uzroke nego je ograničen na detektiranje postojanja povezanosti među varijablama. Ankete su prikladno sredstvo za mjerenje stavova ljudi (Aronson et al., 2005, str. 37). Psiholozi često koriste ankete koje im pomažu u razumijevanju socijalnog ponašanja i stavova. Za otkrivanje uzroka, npr. nekog ponašanja, potrebno je koristiti se metodom eksperimenta. Stavovi su se dugo vremena mjerili uglavnom eksplicitnim skalama, a novija istraživanja stavova koriste naprednije implicitne testove, kao na primjer IAT (eng. *Implicit association test*) ili *evaluative priming*

task (Bohner i Dickel, 2011). Autori nastavljaju da korelacija između implicitnih i eksplicitnih mjerenja određenog stava mogu varirati, te su stoga razvijeni modeli koji omogućuju prikaz višestrukih stavova te razlika između procesa za koje se pretpostavlja da su temelj tih prikaza. Cunningham i Zelazo (2007) smatraju da je važan napredak u istraživanju stavova se pojavio osamdesetih godina prošlog stoljeća kada socijalni psiholozi počeli istraživati razlike između automatskih i kontroliranih evaluacijskih procesa. Navedeni procesi su pod utjecajem implicitnih i eksplicitnih sustava stavova. Autori navode da je implicitni sustav „brz, nesvjestan i robustan u svim situacijama" a eksplicitni „ sporiji, svjestan i vjerojatno će generirati procjene koje se razlikuju ovisno o trenutnim kontekstima i ciljevima obrade". Psihologijska istraživanja po Petzu (2003, str. 318) pokazuju da su stav i ponašanje u znatno većem skladu ako se kod ispitivanja stava ne traži izjava o općem stavu prema nečemu, nego o stavu prema čim detaljnijoj situaciji. Za Vranešević et al. (2018, str. 270) stav se može promatrati kao skup više komponenta koje se međusobno nadopunjuju, koje rezultiraju određenim ponašanjem. Ajzen (2008, str. 530) navodi da većina istraživanja u području ponašanja klijenta je usmjeren na strukturu i odrednice stavova ili evaluaciju, te na uvjeravanje i druge tehnike osmišljene za promjenu tih stavova. Glasman i Albarracin (2006) smatraju da je pitanje dosljednosti stavova i ponašanja zauzima posebno mjesto u društvenim znanostima kako u povijesti tako i danas. Kim i Hunter (1993) navode da se u znanstvenim krugovima raspravljalo o povezanosti stavova i ponašanje, te navode tri temeljna stajališta:

1. *Prvo stajalište* je vezano uz istraživanja koja smatraju da stavovi ne mogu predvidjeti ponašanje, odnosno da su stavovi kognitivni događaju, te kao takvi nemaju posljedicu na način na koji ljudi djeluju ili način na koji obavljaju ta djela. U nastavku autori navode neke autore: Bandur, 1969; Blumer, 1955; LaPiere, 1934; Merton, 1949.
2. *Drugo stajalište* zastupaju znanstvenici koji smatraju da je stav slabo i nedosljedno povezan s ponašanjem, te da postoje situacijski ili pojedinačni čimbenici koji predstavljaju ključne odrednice ponašanja, kao na primjer: individualne karakteristike, stavovne kvalitete ili situacijske normativne faktore. U ovu skupinu znanstvenika i istraživanja autori istraživanja navode: Bowers, 1968; Carr i Roberts, 1965; Weissberg, 1965; Wicker, 1969, 1971.
3. *Treća skupina* istraživača smatra da konstruktivni stavovi i odgovarajuće tendencije ponašanja su usko povezani, te da tedencija postizanja konzistentnosti između ponašanja i stavova će djelovati u oba smjera. U ovu skupinu autori istraživanja navode: Cohen, 1964; Festinger, 1957; Kellman, 1974; Kahle i Bergman, 1979.

Fazio (1990) razlikuje tri generacije istraživanja koja se odnose na odnos stavova i ponašanja. Prvu generaciju karakterizira pitanje: postoji li odnos stavova i ponašanja? U tu generaciju spadaju između ostalih: LaPiere (1934), Wicker (1969). Druga generacija je vezana uz pitanje: kada, pod kojim okolnostima, stavovi predviđaju ponašanje? U tu grupu autor ubraja Norman (1975), Schwartz (1978), Ajzen i Fishbein (1977). Treću generaciju istraživanja karakterizira problemsko pitanje: kako ponašanje rukovodi stavovima? U tu grupu Fazio (1990) navodi sljedeće autore i njihova istraživanja: Liska (1984), Cooper i Croyle (1984). Crano i Prislin (2008, str. 3-4) razlikuju *četiri vrhunca u istraživanju stavova*, koja se sastoje od tri McGuire-ova vrhunca: prvi vrhunac koji se javlja tijekom dvadesetih i tridesetih godina prošlog stoljeća, a karakterizira ga zabrinutost socijalne psihologije s temeljnom prirodom stavova i njihovom mjerenju. Drugi vrhunac se dogodio pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća bio je usredotočen na čimbenike koji utječu na promjenu stava. McGuire (1985) ovo razdoblje naziva desetljećem promjene stavova. Treći vrhunac se dogodio osamdesetih i devedesetih godina prošlog stoljeća, karakterizira usredotočenost na sadržaj, strukturu i funkcioniranje stava. Četvrti vrhunac ili *moderno doba*, je potaknut razvojem dvostrukih procesnih modela te usmjerenosti na implicitno mjerenje stavova. Za istraživače je važno razumijevanje odnosa stava i ponašanja. Sukladno principu kompatibilnosti Crano i Prislin (2008, str. 10) smatraju da će postojati jaki odnos stava i ponašanja kada mjere oba konstrukta odgovaraju u smislu djelovanja, cilja, sadržaja i vremenskih elemenata. Procesi koji povezuju stavove s ponašanjem se pokušavaju prikazati pomoću modela. U nastavku je model koji je predložio Fazio (1986), a pojašnjava korake u procesu utjecaja stavova na ponašanje pojedinca (Slika 11.).



Slika 11. Shematski prikaz Fazijeva modela utjecaja stava na ponašanje

Izvor: prilagođeno prema Herr, P. M., i Fazio, R. H. (2013). *The Attitude-to-Behavior Process: Implications for Consumer Behavior,* preuzeto iz Mitchel, A. *Advertising Exposure, Memory and Choice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, str. 122.

Herr i Fazio (2013) pojašnjavaju da navedeni model pretpostavlja da je ponašanje funkcija percepcije pojedinca u neposrednoj situaciji u kojoj se susreće objekt stava. Navedena se situacija može pojasniti kroz proces kupnje, kada istraživača zanima trenutna percepcija marke koja se razmatra ili, kao što navode autori, percepcije prekršaja od strane gledatelja tijekom sportskog događaja. Navedeni model predlaže nekoliko koraka koji će određeni stav pojedinca dovesti do određenog ponašanja uz posredovanje nekih procesa. Prije svega stav mora biti aktiviran kada pojedinac susreće objekt stava, a ta se aktivacija događa samo ako su objekt stava i njegova procjena snažno povezani u pamćenju. Tako aktivirani stav će služiti kao filter kroz koji će se percipirati objekt stava. Pozitivan stav će usmjeriti pozornost prema pozitivnim osobinama objekta stava dok će negativni stav usmjeriti prema negativnim osobinama objekta stava. Na taj način selektivna percepcija stvara percepciju objekta u neposrednoj situaciji koja je u skladu sa stavom. Normativne smjernice mogu utjecati na definiciju situacije pojedinca i mogu rezultirati definicijom događaja koji nije stavovno sukladan. U situaciji gdje norme ne diktiraju definiciju događaja ona će biti stavovno sukladna ako se aktivacija stavova i selektivna percepcija već dogodila. To predstavlja definiciju događaja koji određuje smjer i prirodu ponašanja. Jedna od glavnih funkcija za koju se misli da se služe stavovima je organizacija i strukturiranje mnoštva objekata s kojima se pojedinac susreće. Ova funkcija ocjenjivanja objekta i povezani utjecaj koji stavovi mogu imati na percepciju, kada se susreće stavovni objekt, predstavljaju centralno mjesto ovog modela. Sukladno modelu, može se zaključiti da stavovi utječu na ponašanje kroz posrednički utjecaj na percepciju. Bohner i Schwarz (2001) smatraju da je model pokazao da su stavovi temeljeni na bihevioralnom iskustvu dostupniji i da veća dostupnost stavova je povezana uz njihovu veću konzistentnost. Međutim, navedeni model sadrži i norme, koje predstavljaju čimbenik koji može ublažiti utjecaj stava na ponašanje (Herr i Fazio, 2013). Naime, normativne informacije vezano za prikladno ponašanje u određenoj situaciji mogu utjecati na definiciju situacije od strane pojedinca, što utječe na stav prema objektu te u konačnici kao razlog dosljednosti stava i ponašanja. Ključ navedenog modela je dostupnost stavova, koji se mogu pokrenuti automatski. Fazio et al. (1982) dodaju da je dostupnost stavova relevantna i važna varijabla jer je uključena u proces od stava do ponašanja. Isti autori nastavljaju ako stav „vodi“ do ponašanja, mora mu se prvo pristupiti iz memorije odnosno sjećanja, te samo takvi stavovi mogu utjecati na ponašanje. „Stavovi predstavljaju središnju komponentu misaone strukture svake osobe, rezultat su socijalizacije pojedinca te stoga imaju vrlo važno mjesto u ponašanju klijenta“ (Kesić, 2006, str. 167), „stječu se na osnovi iskustva, bilo u neposrednom kontaktu s objektom stava ili posredno, u interakciji sa socijalnom okolinom“ (Furlan et al., 2005, str. 465). Središnja teza rada Ajzen i Fishbein

(1977) je da snaga odnosa stavova i ponašanja ovisi umnogome o stupnju korespodencije između entiteta stavova i ponašanja. Njihovo istraživanje ukazuje da stav osobe ima snažan odnos s njegovim ili njezinim ponašanjem kada je usmjeren prema istom cilju i kad uključuje istu akciju. Nadalje autori tvrde da stupanj empirijske dosljednosti između stavova i ponašanja je funkcija komunikacije stavova i ponašanja. To znači da su autori pokazali da su specifična ponašanja bila snažnije povezana s specifičnim stavovima nego s općim stavovima. Nastavno na prethodno Ajzen i Fishbein (1977) predlažu upotrebu specifičnih stavova kako bi bolje objasnili ponašanje.

U svojem istraživanju povezanosti stavova i ponašanja Glasman i Albarracín (2006.) dolaze do zaključka da su stavovi u većoj mjeri u korelaciji s budućim ponašanjem kada su dostupni i stabilni tijekom vremena. Nadalje, izražavanje stavova opetovano te neposredno iskustvo sa objektom stava utječe na odnos stavova i ponašanja. Zbog povećane pristupačnosti, stavovi su predvidjeli buduće ponašanje kada su sudionici imali izravno iskustvo s objektom stava. Autori zaključuju da je poveznica stavova i ponašanja bila najsnažnija kada su stavovi bili sigurni, kada su ispitanici oblikovali svoj stav na temelju informacija relevantnih za ponašanje. Bohner i Schwarz (2001) navode da je korelacija između stavova i ponašanja jaka u onoj mjeri u kojoj obje mjere „odgovaraju specifičnosti ili agregaciji i da su slični aspekti, funkcije i komponente stavova značajni u trenutku mjerenja stavova i ponašanja“., te zaključuju da su stavovi samo jedna odrednica ponašanja. Ajzen i Fishbein (1977) te Davidson i Jaccard (1979) dodaju da je navedena korelacija dijelom određena stupnjem komunikacije ili podudaranja između elemenata koji uključuju te dvije varijable. Zanimljiv zaključak odnosa stavova i ponašanja nudi Nakić (2014, str. 14) koji smatra da „nema zadovoljnog klijenta s negativnim stavovima, niti nezadovoljnog klijenta s pozitivnim stavovima.“ Kim i Hunter (1993) navode da je problem pronalaska odnosa između stavova i ponašanja jedna od najvećih kontroverzi u istraživanjima društvenih znanosti. Stoga su proveli analizu na uzorku od 90.908 ispitanika te utvrdili 138 slučajeva korelacije stavova – ponašanja. Rezultati njihova istraživanja su pokazali snažan odnos između stavova i ponašanja ($r = .79$) te povezanost veće relevantnosti stavova i jačine odnosa stavova i ponašanja. Jednom formirani, stavovi su otporni na promjene i dosta trajni, međutim djelovanjem izmijenjenih okolnosti i novih iskustava se mogu mijenjati (Furlan et al., 2005, str. 465). Wicker (1969, str. 67-69) navodi čimbenike koji utječu na odnos stavova i ponašanja te ih dijeli na: osobne i situacijske čimbenike. Kao osobne čimbenike autor navodi:

- *ostali stavovi* (ne utječe samo jedan stav na ponašanje, nego postoje mnogi stavovi ili vrijednosti koje su bitne za ponašanje),

- *natjecateljski motivi* (neki motivi ili pokretači koji se temelje na određenom ponašanju mogu biti jači od motiva koji su koji su na neki način povezani s relevantnim stavom),
- *verbalne, intelektualne i društvene sposobnosti* (nedosljednost ponašanja i stavova može nastati kao rezultat nemogućnosti ponašanja pojedinca da napravi određeni verbalni odgovor) ,
- *razine aktivnosti* (osoba koja je vrlo aktivna, vjerojatnije će postupiti jače i energičnije da bi postigla svoje ciljeve od osobe koja je indiferentna prema okolini).

Opća postavka vezana uz utjecaj situacijskih čimbenika na odnos stavova i ponašanja se može pojasniti na način da je jači odnos stavova i ponašanja ako su sličnije situacije u kojima su verbalni i otvoreni odgovori na ponašanje.U situacijske čimbenike autor ubraja:

- *stvarnu ili promatranu prisutnost određenih osoba* (pri objašnjenju svog ponašanja osobe vrlo često navode svoje misli o drugim osobama koje su im važne),
- *normativne propise pravilnog ponašanja* (na nedosljednost stavova i ponašanja može utjecati i kulturološke norme koje mogu otežati izražavanje negativnog stava, na primjer pristojno ponašanje prema nekome tko mu se ne sviđa),
- *raspoloživa alternativna ponašanja* (primjer je nepovoljan stav prema jedinim dostupnim novinama na koje se osoba ipak pretplati),
- *specifičnost objekta stava* (dosljednost je veća kada su objekt stava i otvoreno ponašanje visoko specifični nego kada je objekt stava općenit i ponašanje specifično),
- *nepredviđeni vanjski događaji* (događaji kao na primjer slučajni sastanak, bolest ili nesreća mogu doprinijeti nedosljednosti)
- *očekivane i/ili stvarne posljedice različitih djela* (usmeni odgovori ili otvoreno ponašanje može biti pod utjecajem onoga što pojedinac vjeruje da će slijediti kao posljedica njegove akcije, bez obzira je li svjestan određene nepredviđene situacije).

Wicker (1969) zaključuje u svom istraživanju da, iako se stav smatra predispozicijom ponašanja, mnoge recenzije su potvrdile nepovezanost mjera stavova i predviđanja ponašanja. Sample i Warland (1973) istražuju razloge neuspjeha mjerenja stavova za predviđanje ponašanja, te zaključuju da na mjerenje stavova utječe razina stupnja pouzdanosti i stupanj razvoja stavova. Mjerenje razvoja stavova je ključno za korištenje stavova kao prediktora ponašanja. Autori zaključuju da je iznimno važno, kod korištenja stavova kao prediktora ponašanja, stupanj do kojeg mjerenje stavova ukazuje na nezavisno stanje koje odražava društvena i individualna iskustva. Eagly i Chaiken (1993) definiraju stav kao „psihološku

skolnost koja se izražava procjenom određenog entiteta s određenim stupnjem naklonosti ili nenaklonosti“. Najsažetiju definiciju stava je ponudio Aronson et al. (2005, str. 217.) koji definira stav kao „trajno vrednovanje ljudi, objekata ili ideja.“ Bohmer i Dickel (2011) dodaju da stav „procjena objekta misli, a objekti sadrže sve što osoba može imati na umu, od općeg do apstraktnog, uključujući ljude, stvari, grupe i ideje.“ Allport (1935) definira stav kao „mantalnu spremnost, stečenu individualnim iskustvom, koja vrši direktivni ili dinamički utjecaj na reagiranje pojedinca na objekte i situacije s kojima dolazi u kontakt.“ Kesić (2006, str. 180) navodi situacije u kojima će stavovi utjecati na ponašanje:

- *Razina uključenosti i objašnjavanja novih spoznaja.* Stavovi bolje predviđaju ponašanje u uvjetima visokog stupnja uključenosti i objašnjavanja novih informacija.
- *Znanje i iskustvo.* Stavovi bolje predviđaju ponašanje ako klijent ima veći stupanj znanja i iskustva o objektu ili situaciji.
- *Dostupnost stavova.* Stavovi su jače povezani s ponašanjem ako su dostupni, na primjer izravno iskustvo, kupnja proizvoda pojačava dostupnost stavova.
- *Povjerenje u stavove.* Povjerenje u vlastite stavove je veće ako su formirani na osnovu više informacija ili temeljem povjerljivih informacija.
- *Specifičnost stavova.* Stavovi bolje predviđaju ponašanje što su posebniji, drukčiji onosno vezani za konkretan objekt ili ponašanje.
- *Situacijski čimbenici.* Mnogo čimbenika djeluje između stavova i ponašanja, neki potiču ponašanje a neki ometanje postizanja željenog cilja. Tu se misli na primjer financijska ograničenja u ostvarenju želja.
- *Normativni čimbenici.* Razne grupe određuju ponašanje suprotno stavovima pojedinca ako je njihovo odobravanje ili neodobravanje značajnije za klijenta od sklada stava i ponašanja.
- *Obilježja ličnosti.* Pojedini tipovi ličnosti su više skloni međupovezanosti stava i ponašanja od drugih. Na primjer ljudi sa srednjim stupnjem samopouzdanja su pod jačim utjecajem komunikacije, te je međupovezanost stavova i ponašanja veća.

Za Eagly i Chaiken (1993, str. 155) stavovi predstavljaju „namjere procjenjivanja entiteta s određenim stupnjem naklonosti ili nenakolonosti i obično se izražavaju u kognitivnim, afektivnim i bihevioralnim odgovorima.“ Iz navedenog se može zaključiti da se očekuje da su stavovi ljudi u pozitivnoj vezi s procjenjenim implikacijama svojih ponašanja. To znači da će osobe koje imaju pozitivne stavove će se angažirati u ponašanjima koja podupiru ili

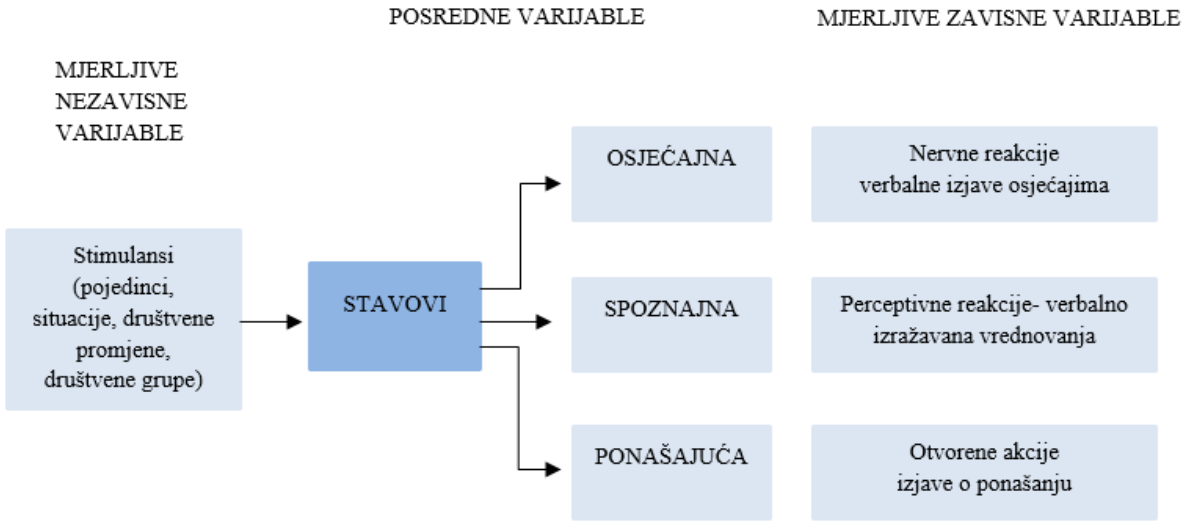
poboljšavaju objekt stava, dok će negativni stavovi voditi prema izbjegavanju, suprostavljanju ili ometanju objekta stava. Ajzen i Fishbein (2005) smatraju da je za bolje razumjevanje utjecaja stavova na ponašanje potrebno razlikovati dvije vrste stavova: opći stavovi (prema fizičkim objektima, rasama ili grupama, institucijama, događajima, politici itd.), te stavovi prema ponašanju (s obzirom na objekt ili cilj). Atkinson i Hilgard (2007, str. 663) navode da je općenito utvrđeno da stavovi najbolje predviđaju ponašanje kada su:

1. snažni i dosljedni,
2. specifično povezani s ponašanjem koje se predviđa,
3. temeljeni na neposrednom osobnom iskustvu,
4. osobe svjesne svojih stavova.

Ajzen (2008, str. 534) navodi da će klijenti između alternativnih marki proizvoda vjerojatno odabrati onu prema kojoj imaju najpovoljniji ukupni stav. Stav je jedan od najviše istraživanih konstrukata u okviru socijalne psihologije te su rezultat socijalizacije pojedinca. Većina socijalnih psihologa definira stav kao trajno vrednovanje ljudi, objekata ili ideja (Aronson et al., 2005, str. 217; Furlan et al, 2005, str. 465). Petz (2003, str. 317) definira stav kao „pripravnost pozitivnog ili negativnog reagiranja na neke osobe, predmete, zbivanja ili pojave.“ Udell (1965) dodaje da stav skup znanja, emocija, motivacija i namjera. Rathus, Krizmanić i Kolesarić (2001, str. 65) definiraju stav kao „ trajnu mentalnu reprezentaciju neke osobe, mjesta ili stvari koja izaziva čuvstvene reakcije i djeluje na ponašanje“. Po Cacioppo, Petty i Crites (1994, str. 261) pojam stav (engl. *attitude*) dolazi od latinskih riječi *apto* (sposobnost ili talent) i *acto* (stav ili položaj tijela), a obje riječi imaju svoje podrijetlo u korijenu *ag*, što znači raditi ili djelovati. Objekti stava mogu biti razne pojave iz psihološkog i socijalnog svijeta pojedinca, kao npr. osobe, grupe, ideje i slično (Furlan et al., 2005, str. 465). Iz prethodnih definicija moguće je izdvojiti nekoliko temeljnih obilježja stava (Kesić, 2006, str. 168):

- Stavovi uvijek predstavljaju odnos između pojedinca i objekta ili situacije.
- Stavovi su naučeni, što znači da ne predstavljaju urođene karakteristike.
- Stavovi izražavaju vrijednost kad su okrenuti k specifičnom objektu, ideji ili konceptu.
- Stavovi su relativno trajne predispozicije, što znači da proces promjene teče vrlo sporo.
- Stavovi predstavljaju složenu komponentu, te ih kao takve treba koristiti u marketinškim istraživanjima i primjenama.

U nastavku je prikaz Rosenbergova modela prikaza stava (Slika 12.).



Slika 12. Shematski prikaz stava

Izvor: prilagođeno prema Markin, R. J. (1984) *Consumer Behaviour- A Cognitive Orientation,* Macmillan Publishing Co., New York, p. 287., preuzeto iz Kesić, T. (2006) *Ponašanje potrošača.* Zagreb: Opinio, str. 168.

Po Atkinson i Hilgard (2007, str. 658) glavni razlog za ispitivanje stavova je očekivanje da će stavovi omogućiti predviđanje budućeg ponašanja osobe. Bohner i Dickel (2011) smatraju da stavovi utječu na ponašanje te da istraživanja stavova kao prethodnika ponašanja pokazuje da implicitne mjere stavova predviđaju spontano dok eksplicitne mjere stavova predviđaju namjerno ponašanje. Wicker (1969) navodi da je popularnost koncepta stavova vezan uz pretpostavku da stavovi imaju veze s društvenim ponašanjem. Stavovi klijenta prema nekom proizvodu i životni ciklus proizvoda su vrlo bliska i povezana područja (Nakić, 2009, str. 20). Poznate su faze životnog ciklusa proizvoda koja počinje uvođenje proizvoda koju karakterizira ne baš jasno definirani stav klijenta. Rastom prodaje proizvoda te pod utjecajem raznih čimbenika na stavove klijenta, dolazi do rasta intenziteta pozitivnih stavova klijenta, koji svoj najsnažniji intenzitet pokazuju u fazi zrelosti proizvoda, te u kasnijoj fazi zrelosti polako gube na intenzitetu. Fazu opadanja prodaje karakterizira i značajan pad inenziteta pozitivnih stavova klijenta. Iz navedenog se može zaključiti da ponašanje klijenta i njihovih stavova može biti korisno kod kreiranja marketinških aktivnosti poduzeća. Eagly i Chaiken (1993) navode da je u razdoblju od sredine šezdesetih i ranih sedamdesetih godina prošlog stoljeća socijalna psihologija prolazila kroz odeđenu krizu, *Zeitgeist*, koju je obilježilo razdoblje negativnih procjena i kritika prethodnog razdoblja, koji rezultiraju osporavanjem povezanosti stavova i ponašanja. Prema Ajzen i Fishbein (1977) bliski odnos između stavova i ponašanja može se očekivati samo ako se obje mjere slože u njihovom stupnju specifikacije, princip korespodencije. Rezultati istraživanja Weigel, Vernon i Tognacci (1974) podupiru hipotezu da

stavovi utječu na predviđanje ponašanja kada je sadržaj stavovne mjere vrlo specifičan za kriterij ponašanja. Bohner i Schwarz (2001) navode da je jedan od razloga neuspjeha pronalaženja jake veze između stavova i ponašanja u nedostatku korespodencije između njih. Kroesen, Handy i Chorus (2017) empirijski dokazuju da uzročni odnos ponašanja prema stavovima može biti mnogo jači od uzročnog odnosa od stavova prema ponašanju. Navedeni rezultati ukazuju da zavisnost stavova se ne može zanemariti u studijama ponašanja klijenta. Za Huang, Lee i Hsun (2004) stav igra značajnu ulogu u ponašanju klijenta. Albarracin et al. (2008, str. 19) smatraju da su stavovi važni jer oblikuju percepciju ljudi prema društvenom i fizičkom svijetu i utječu na ponašanje. Slično zaključuju Olson i Kendrick (2012) koji tvrde da jednom formirani stavovi mogu postati dugotrajni uzroci ponašanja. Ajitha i Sivakumar (2017) istražuju utjecaj osobnih i društvenih vrijednosti na stavove i ponašanje pri upotrebi luksuznih kozmetičkih maraka. Rezultati istraživanja pokazuju da odnos između stavova i ponašanja pri korištenju su značajani i pozitivni, odnosno da klijentove vrijednosti (materijalizam i statusna vrijednost) prema luksuznim kozmetičkim markama imaju značajan utjecaj na stav i ponašanje pri korištenju tih proizvoda.

3.1. Činitelji i procesi koji određuju stavove klijenata

Proučavanje prirode, odrednica i posljedice stavova su zauzimale centralno mjesto u povijesnom razvoju socijalne psihologije (Regan i Fazio, 1977). U ranim fazama istraživanja stavova većina istražitelja je prihvaćala mišljenje da je ljudsko ponašanje vođeno društvenim stavovima (Ajzen i Fishbein, 2005). Među prvim istraživanjima stavova je provedeno 1934. kada je Richard LaPiere pratio dvoje mladih Kineza na putu kroz Sjedinjene Američke Države. U to vrijeme je u američkom društvu postojale predrasude prema Azijatima. LaPiere je bilježio mjesta u kojima je mladi par boravio (restorani i prenoćišta). Tijekom boravka je kinski par bio pristojno uslužen. Nakon putovanja LaPiere je poslao upit na adrese 250 hotela i restorana u kojima su boravili, uz upit bi li prihvatili pripadnike kineske rase kao goste. Na njegovo iznenađenje više od 90% odgovora je bilo izrazito negativno, te samo jedan pozitivan. Zaključak ovog istraživanja pokazuje da je ponašanje bilo u suprotnosti s odgovorima koje je LaPiere dobio, te da nema povezanosti između stavova i ponašanja. Istraživanje koje je proveo Wicker (1969) razmatra nekoliko aspekata odnosa stavova i ponašanja: važnost odnosa u smislu konceptualnog, socijalnog razmatranja, empirijskog istraživanja odnosa te čimbenika koji vjerojatno utječu na odnos. Autor je zaključio da „znatno veća vjerojatnost da će stavovi biti nepovezani ili samo malo povezani s ponašanjem, od toga da će stavovi biti usko povezani s

djelima“. Fazio (1990) smatra da „bez sumnje, stavovi ponekad povezani s ponašanjem“, samo je pitanje „kada i kako stavovi djeluju na ponašanje?“. Schuman i Johnson (1976) navode dvojaku važnost problema odnosa stavova i ponašanja. Prvo, sociolozi znatno koriste stavovne mjere obično u pretpostavkama da stavovi uzrokuju ili koreliraju s ponašanjem, koja nisu izazvana formalnim postupcima mjerenja, te stoga se javlja potreba istražiti do kojeg stupnja i na koji način su stavovi povezani s ponašanjem. Drugo, uslijed pokušaja rješavanja ovog problema došlo je do razvoja brojnih teorijskih i metodoloških smjernica.

Stav se može formirati na više načina, ovisno o posebnoj hijerarhiji učinaka koji djeluju (Solomon et al, 2015, str. 282). Do njega se može doći klasičnim uvjetovanjem ili se može formirati putem instrumentalnog uvjetovanja. Klasično uvjetovanje nastaje kada se podražaj koji izaziva reakciju poveže s drugim podražajem koji u početku ne izaziva reakciju ali vremenom drugi podražaj uzrokuje sličnu reakciju jeg ga se povezuje s prvim podražajem. Instrumentalno uvjetovanje se javlja kada pojedinac nauči ponašanja koja dovode do pozitivnih ishoda, te izbjegava negativne. Ljudi nastoje biti postojani u svojim stavovima, mišljenjima, ponašanjima kako bi stvorili relativno postojanu i skladnu sliku svijeta. Regan i Fazio (1977) su utvrdili da postoji veća dosljednost i otpornost stava na promjenu, između stavova i ponašanja kada stavovi proizlazi iz direktnog iskustva s objektom stava nego kada je stav formiran indirektnim iskustvom s objektom stava. Furlan et al. (2005, str. 466) dodaju da postoji odnos između stava i ponašanja koji se temelji na psihološkoj strukturi stava i njegove motivacijske osnove. Autori dodaju da povezanost nije jednostavna i jednoznačna radi postojanja drugih čimbenika osim stavova koji djeluju na ponašanje. Bohner i Dickel (2011) smatraju da stavovi utječu na obradu informacija te da u društvenoj interakciji ljudi prilagođavaju svoje poruke stavovima publike, što ima za rezultat pristrano opozivanje i pristranu procjenu teme poruke. Kroesen i Chorus (2017) smatraju da je vrlo teško identificirati i izmjeriti stavovne varijable koje zadovoljavaju dva nužna kriterija kauzalnog zaključka a to su empirijska povezanost i egzogenost. Nakić (2009) smatra da je stav vrlo kompleksna kategorija i radi te složenosti se javlja puno pogrešnih pristupa stavovima klijenta i njihovim istraživanjima. Kesić (2006, str. 169) i Solomon et al. (2015, str. 276) navode da stavovi imaju četiri ključne funkcije za ponašanje pojedinca:

1. *funkciju korisnosti ili utilitarnu funkciju,*
2. *ego - obrambena funkciju,*
3. *funkciju izražavanja vrijednosti,*
4. *funkciju znanja.*

Funkcija korisnosti usmjerava klijente prema ugodnim proizvodima i ponašanjima koji će biti nagrađeni, izbjegavaju nepoželjna ponašanja i proizvode, odnosno povezana je s temeljnim načelima nagrade i kazne. Stoga je ponašanje klijenta u najvećoj mjeri rezultat njihove percepcije i očekivanja koja su rezultat ponašanja.

Ego - obrambena funkcija znači da će klijent kupovati proizvode koji pojačavaju ego odnosno da će u svakom trenutku kupovati proizvode koji će pojačavati njegov ego. Na ovaj način klijent štiti svoj vlastiti imidž koji želi prenijeti na druge.

Funkcija izražavanja vrijednosti omogućuje pojedincu isticanje središnjih vrijednosti koje klijenti imaju. Takvim načinom klijenti iskazuju svoje osnovne vrijednosti u jednostavniji oblik koji je bliži ponašanju klijenta. Stoga je cilj marketinga spoznati koje su bitne vrijednosti za klijenta i prilagoditi marketinškog spleta nuditi ono što podržava te vrijednosti.

Funkcija znanja označava potrebu klijenta za novim spoznajama. Potrebom za novim spoznajama klijenti pojednostavljuju svoj proces razmišljanja, što u konačnici dovodi do modifikacije postojećih ili čak do potpuno novi ponašanja klijenta.

Schuman i Johnson (1976) smatraju da stav treba specificirati na tri načina: prvo, potrebno je razlikovati izazvani verbalni stav, odnosno onaj koji je mjerljiv kao na primjer: odgovori na upitnike ili rasporedi intervjua te spontani verbalni stav, odnosno onaj koji je osoba izrazila prijateljima ili drugim slušateljima u neformalnom razgovoru. Autori smatraju da je ovo prvo značajnije za istraživanje stavova. Druga razlika među stavovima je da li su skriveni ili stvarni, slučajna se pogreška pojavljuje u uobičajenom psihometrijskom značenju kada jedan pokazatelj ili skup pokazatelja daju manje od savršeno pouzdane procjene temeljnog stava, ili čak kada nema pouzdane vrijednosti za mjerenje. S druge strane, skup mjera stavova može biti sustavno pogrešan, kao kada se ispitanici namjerno pogrešno prezentiraju. Treća razlika je između stava kao naslova koji pokriva nečinjenične odgovore na upitnike uključivo vjerovanja i namjere ponašanje, i stava u ograničenom smislu na afektivan ili evaluacijski odgovor za ili o objektima.

Petty, Priester i Wegener (1994) smatraju da vjerovanja, emocije i ponašanja čine osnovicu stava. Wicker (1969) dijeli čimbenike koji djeluju na odnos stava i ponašanja na: osobne čimbenike (drugi stavovi pojedinaca, natjecateljski motivi, verbalne, intelektualne i društvene sposobnosti te razina aktivnosti), te situacijske čimbenike (normativni propisi ponašanja, dostupne alternative ponašanja, stvarnu ili razmatranu prisutnost pojedinih ljudi). Tourangeau i Rasinski (1988) navode da odgovor na pitanje o stavu je rezultat procesa od četiri faze: prvu

fazu čini stav o pitanju, drugu relevantna uvjerenja i osjećaji, treću primjena tih osjećaja i uvjerenja u donošenju odgovarajućih prosudbi te zadnji korak je korištenje tih prosudbi za odabir odgovora. Iz navedenog procesa se može zaključiti povezanost pojedinih faza s prethodnom te utjecaj u obliku norme ili uvjerenja.

Fazio i Zanna (1978) istražuju odnos između svake od stavovnih kvaliteta i dosljednosti stavova i ponašanja te zaključuju da je konzistentnost ili dosljednost stavova i ponašanja značajno povezana s: količinom izravnog iskustva na kojem se temeljio subjektov stav, stupnjem pouzdanosti s kojim je stav povezan te koliko je dobro definiran stav subjekta. Ove tri stavovne kvalitete su značajno međusobno povezane, što po autorima, upućuje da izravno iskustvo s objektom stava može rezultirati stavom koji je bolje definiran i sigurniji od stava koji se oblikuje kroz indirektni način. Billing (1996) dodaje da stupanj dosljednosti između stavova i ponašanja leži u oku promatrača. Dakle, isti odnos između stavova i određenog ponašanja može se smatrati dosljednim ili nedosljednim, ovisno o osobi. Cilj istraživanja Huang, Lee i Hsun (2004) je razviti skalu kojom se mjeri stav klijenta prema robi sa sivog tržišta, te ispitati čimbenike koji utječu na takav stav. Rezultati istraživanja ukazuju da klijenti koji smatraju da viša cijena znači i bolju kvalitetu proizvoda imaju negativan stav prema robi sa sivog tržišta. Osim toga, zaključak istraživanja je da nesklonost riziku kupnje na sivom tržištu također negativno utječe na stavove klijenata, te za proizvode koji imaju veći angažman klijenta, stavovi klijenta i namjera kupnje prema sivom tržištu pozitivno su povezani. Autori zaključuju da utjecaj cjenovne osjetljivosti na stav klijenata o sivom tržištu nije značajna.

3.1.1. Čimbenici koji utječu na formiranje stavova

Formiranje ili nastajanje stavova se može dogoditi na mnogo načina, a glavna razlika među njima je ona u kojoj mjeri pojedinci svjesno prihvaćaju ili odbacuju objekt stava (Crano i Prislin, 2006). Furlan et al. (2005, str. 465) dodaju da se „stavovi formiraju u procesu socijalizacije, stječu se na osnovi iskustva u direktnom kontaktu s objektom stava ili indirektno, u interakciji sa socijalnom okolinom.“ Gotovo svaki istražitelj stava se slaže s osnovnom tvrdnjom da su stavovi naučene predispozicije na odgovor, na povoljan ili nepovoljan način prema nekom psihološkom objektu (Lutz, 1978). Isti autor nastavlja da se učenje može pojaviti na najmanje dva načina: putem informacija prikazanih u simboličkom obliku (riječi ili slike), i putem izravnog iskustva s objektom. Za formiranje stavova važnu ulogu ima društveni status u kojem pojedinac živi, pripadnost kulturi, naciji, vjeri itd. Cunningham i Zelazo (2007) smatraju da je teško razmišljati o konceptima socijalne psihologije vezano za cjelovito razumijevanje

ljudskog ponašanja bez stavova i procjena. Isti autori nastavljaju da stavovi snažno utječu na procjene ljudi, a procjene utječu na njihove odabire (na odabir prijatelja, proizvoda itd.). Olson i Kendrick (2012, str. 329) navode da su stavovi „*pozitivne ili negativne evaluacije stvari, ljudi ili koncepata*“, koje se razvijaju kroz iskustvo, izravno ili neizravno, na temelju emocionalnih, spoznajnih i/ili ponašajnih reakcija na objekte ili informacije povezane s objektima. Isti autori nastavljaju da stavovi mogu imati biološko podrijetlo. Autori naglašavaju trodijelnu strukturu stava u kojoj spoznaja, osjećaj i ponašanje neovisno pridonose sadržaju stava. Čimbenici koji utječu na formiranje stavova se dijele u tri skupine (Kesić, 2006, str. 170):

1. *Opći čimbenici* djeluju na cjelokupno društveno zbivanje u koje ubrajamo razvoj proizvodnih snaga i odnosa. Utjecaj ovih elemenata može biti direktan i indirektan preko drugih elemenata koji djeluju u duljem vremenskom roku, te se ogleda u: redoslijedu zadovoljenja potreba, utjecajem preko institucionalnih oblika, proizvodnjom sredstava za obavljanje neekonomskih djelatnosti i psiho - socijalnim uvjetima.
2. *Društveni čimbenici* djeluju direktno na formiranje stava. Utjecaj kulture na stavove je nedvojben i vrlo često rezultira sličnim ponašanjem pripadnika jedne kulture u sličnim situacijama. Za formiranje stavova je bitan utjecaj političkih i crkvenih organizacija. Poznato je da su pripadnici katoličke i protestantske crkve konzervativniji od pripadnika ostalih konfesija, koje je vidljivo u njihovim strogim stavovima prema liberalnim shvaćanjima i idejama. Najveći utjecaj na formiranje stavova imaju primarne grupe kao što su: obitelj, prijatelji, radne skupine itd. Najznačajnija je ipak obitelj u kojoj se formiraju stavovi o pojedinim temeljnim vrijednostima. Referentne grupe također imaju veliki utjecaj na formiranje stavova pojedinaca jer članstvom ili pripadnosti određenoj grupi pojedinac prihvaća njene stavove i ponašanja.
3. *Osobni čimbenici* su važna skupina čimbenika budući da se marketinškim aktivnostima može formirati ili promijeniti stav ovisno o postavljenom cilju. Za formiranje stava bitni su neki od osobnih čimbenika, kao na primjer informiranost i znanje o objektu ili situaciji o kojima se formira stav te aktualni motivi u određenom trenutku. Na formiranje stava utječu iskustvo i znanje o pojavama.

Prema *načelu kognitivne dosljednosti* klijenti cijene usklađenost među svojim mislima, osjećajima i ponašanjima te su zainteresirani održavati ujednačenost među ovim elementima (Solomon et al., 2015, str. 282). Odnosno, klijenti su spremni mijenjati svoje misli, osjećaje ili ponašanje kako bi ih doveli u sklad sa svojim drugim iskustvima. Privrženost klijenta nekom

stavu može biti različita, vezana je s razinom njihove uključenosti, te se sukladno tome razlikuju tri razine privrženosti:

- *Popuštanje* - se nalazi na najnižoj razini uključenosti, kod udovoljavanja, odnosno na toj razini pomaže u dobivanju nagrada ili izbjegavanju kazni. Karakterizira ga površnost, te će se vjerojatno promijeniti kad ponašanje osobe nije više pod nadzorom drugih ili kad se pojavi alternativa.
- *Identificiranje* - se događa kad se stavovi formiraju kako bi klijent bio sličan drugoj osobi ili skupini. U ovoj razini je karakteristično da klijent ima tendenciju imitirati ponašanje poželjnih modela.
- *Internaliziranje* - predstavlja najvišu razinu uključenosti gdje se stavovi internaliziraju i postaju dio vrijednosnog sustava osobe. Ove stavove je vrlo teško mijenjati jer su klijentu jako važni.

Fazio et al. (1982) zaključuju da su stavovi formirani na temelju izravnog, bihevioralnog iskustva s objektom stava predvidljiviji od stavova formiranih na temelju neizravnih, ne ponašajnih iskustava. Svrha istraživanja Yoo i MacInnis (2005) je predložiti i istražiti različite procese formiranja stavova o markama upotrebom emocionalnog ili informacijskog oblika oglasa. Rezultati studije pokazuju da proces formiranja stava o marki ovisi je li korišten emocionalni ili informacijski oblik oglasa. Za oglase emocionalnog oblika, povećanje pozitivnih i smanjenje negativnih osjećaja rezultiralo je da se oglas čini privlačnijim, a ti osjećaji pozitivno utječu na stavove o oglasu. Za oglase informacijskog oblika, stvaranje pozitivnih stavova o marki nastaju u kreiranju povoljnih evaluacijskih misli i formiranju snažnih uvjerenja. Oslon i Kendrick (2012) navode da stavovi mogu biti biološkog podrijetla a klijenti mogu biti svjesni ili nesvjesni kako nastaju njihovi stavovi. Van den Berg et al. (2006) istražuju utjecaj afektivnog i kognitivnog fokusa na formiranje stavova. Rezultati njihova istraživanja ukazuju da vrsta fokusa utječe na afektivne ili kognitivne informacije i time dovodi do formiranja stavova u skladu s valencijom odnosno smjerom glavnih informacija. Osim toga, sudionici istraživanja koji su bili u afektivnom fokusu i koji su primili pozitivne afektivne informacije u kombinaciji s negativnim kognitivnim informacijama, imali su pozitivniji stav od onih koji su pročitali iste informacije ali u kognitivnom fokusu. Ovi rezultati pokazuju kako na pamćenje i stvaranje stavova utječe fokus, i da naglasak na afektivnim ili kognitivnim aspektima rezultira različitim ukupnim stavom. Svrha istraživanja Bettman, Capon i Lutz (1975) je proučavanje obrade informacija klijenta u kontekstu formiranja i promjene stavova. Ispitivanje spoznajnih pravila koja koriste klijenti u manipuliranju informacijama,

predstavljenima kao uvjerljiva komunikacija, čini se vrlo bitnim za razumijevanje utjecaja takvih komunikacija. Uvjerljiva komunikacija predstavlja prezentaciju podataka klijentu koji zatim manipulira i kombinira tim podacima u procesu formiranja stavova.

3.1.2. Okolnosti koje utječu na promjenu stavova

Nakon navedenog vezano za formiranje stavova te privrženosti klijenta nekom stavu, bitno je analizirati i pod kojim uvjetima, okolnostima dolazi do promjene stavova. Promjena stavova se odvija vrlo sporo, te stavovi koji utječu na formiranje mogu utjecati i na promjenu stava. Jednom formirani stavovi su otporni na promjene i dosta trajni, te se pod utjecajem izmijenjenih okolnosti i novih iskustava mogu mijenjati (Furlan et al., 2005, str. 465). Eagly i Chaiken (1993, str. 220) navode razne teorije promjene stavova te naglašavaju da se međusobno razlikuju po tome što neke pružaju verbalne opise određenog procesa uključenog u promjenu stava ili procesne teorije, te one koje pružaju matematičke opise određenog procesa koje se nazivaju kombinatorne teorije. Kelman (1958) navodi popustljivost, identifikaciju i internalizaciju kao tri procesa promjene stava. Autor navodi da se popustljivost (engl. *compliance*) događa kada pojedinac prihvati utjecaj jer se nada pozitivnoj reakciji druge osobe ili grupe, na način da prihvaća inducirano ponašanje, s kojim se nužno ne slaže, te očekuje da će dobiti određene nagrade ili odobravanje i izbjeći kazne ili neodobravanje. Identifikacija nastaje kada pojedinac prihvati utjecaj jer želi uspostaviti ili održavati zadovoljavajući odnos s drugom osobom ili grupom. Za internalizaciju Kelman (1958) smatra da se događa kada pojedinac prihvaća utjecaje jer sadržaj induciranog ponašanja kao takav predstavlja nagrađivanje, te pojedinac prihvaća inducirano ponašanje jer je sukladno njegovom vrijednosnom sustavu. Cacioppo, Petty i Crites (1994, str. 260) definiraju promjenu stava kao „promjenu opće procjene percepcije pojedinca o poticaju ili skupini poticaja.“ Stavovi se mogu mijenjati ovisno o smjeru i intenzitetu. Mnogo je lakše mijenjati intenzitet nego smjer stavova. Vrlo bitnu ulogu u mogućnosti promjene stava ima njegovo značenje za osobu. Promjena stava ovisi o ekstremnosti, složenosti, usklađenosti, snazi i drugim stavovima. Ekstremne je stavove teže mijenjati od stavova slabijeg intenziteta, složene je teže mijenjati od jednostavnih, te efekt promjene stava ovisit će i o obilježjima ličnosti. Howe i Krosnick (2017) navode da snažni stavovi imaju sljedeća obilježja: otpornost na promjene, stabilnost tijekom vremena, utječu na spoznaju te na stavove. Obilježja ličnosti koja su značajna za mijenjanje i formiranje stavova su (Kesić, 2006, str. 172):

1. *Inteligencija*
2. *Persuazivnost*
3. *Potreba za kognitivnom jasnoćom.*

Inteligencija izaziva najviše neslaganja oko značenja za promjenu stava (Kesić, 2006, str. 172). Prema nekim autorima, inteligencija je kočnica promjeni stava, drugi zastupaju potpuno suprotno mišljenje, dok treća grupa teoretičara zastupa mišljenje da ne postoji razlika između utjecaja višeg i nižeg stupnja inteligencije na mogućnost promjene stava.

Persuazivnost predstavlja drugo obilježje ličnosti koje je povezano s mogućnošću promjene stava. Ovo obilježje znači da su neke osobe manje, a drugi više podložne utjecaju komunikacije, te su spremne lakše mijenjati svoje stavove.

Potreba za jasnoćom je treće obilježje ličnosti koje je povezano s mogućnošću promjene stava. U slučajevima nejasnoća će neki klijenti rješenje potražiti u dodatnim informacijama, dok će drugi aktivirati obrambeni mehanizam nastojeći riješiti problem pojednostavljujući situaciju.

Utjecaj obitelji, prijatelja, radne skupine je najizraženiji za formiranje stavova, te ima isti učinak ima na promjenu stavova. Utjecaj primarne grupe na promjenu stavova se ne postiže samo komuniciranjem, nego i uskraćivanjem potpore prethodnim stavovima (Kesić, 2006, str. 172). Promjena stava nastaje i kada se ljudi ne ponašaju sukladno svojim stavovima i za to ne mogu naći vanjsko opravdanje, koju pojašnjava *teorija kognitivne disonance* (Festinger, 1957; Aronson et al., 2005, str. 222). Navedena teorija ima najznačajniji utjecaj u prikazu učinaka ponašanja na stavove, te pruža uvid u objašnjenje psiholoških procesa koji određuju način rješavanja odstupanja između ponašanja i vjerovanja. Prema teoriji kognitivne disonance ljudi osjećaju disonancu (nelagodu) kad se suoče sa spoznajom da neki aspekt njihova ponašanja nije u skladu s njihovim pojmom o sebi (Aronson et al., 2005, str. 212). Po Festingerovu mišljenju, kada se dvije spoznaje nedosljedne, količina psihičke nelagode koju ljudi doživljavaju ovisi o važnosti spoznaje .Isti autori dodaju, ako su spoznaje važne tada će disonanca biti mnogo veća. Kognitivna disonanca uvijek izaziva nelagodu te kod pojedinca uzrokuje potrebu da ju smanji, a budući da je ponašanje teško promijeniti uobičajeno je da se mijenja stav (Martinie, Milland i Olive, 2013). Izuma (2015) također smatra da nedosljednost između stavova i ponašanja stvara neugodna emocionalna stanja koja nazivaju „kognitivna disonanca“, te pojedinci pokušavaju smanjiti tu nepoželjnu situaciju promjenom njihovih stavova. Martinie, Milland i Olive (2013) dodaju da je bitno istražiti kako se stavovi pojedinca mijenjaju i početno stajalište pojedinca, te stoga predlažu istraživanje psiholoških svojstava disonance: uzbuđenje koje se odnosi na

disonancu i povezane emocije. Aronson et al. (2005, str. 175) navode tri osnovna načina smanjenja disonance:

- promjenom ponašanja kako bi se uskladili s neuskladnom spoznajom,
- pokušajem opravdanja ponašanja na način da se promjeni jedna od neuskladnih spoznaja,
- pokušajem opravdanja ponašanja na način da se dodaje nova spoznaja.

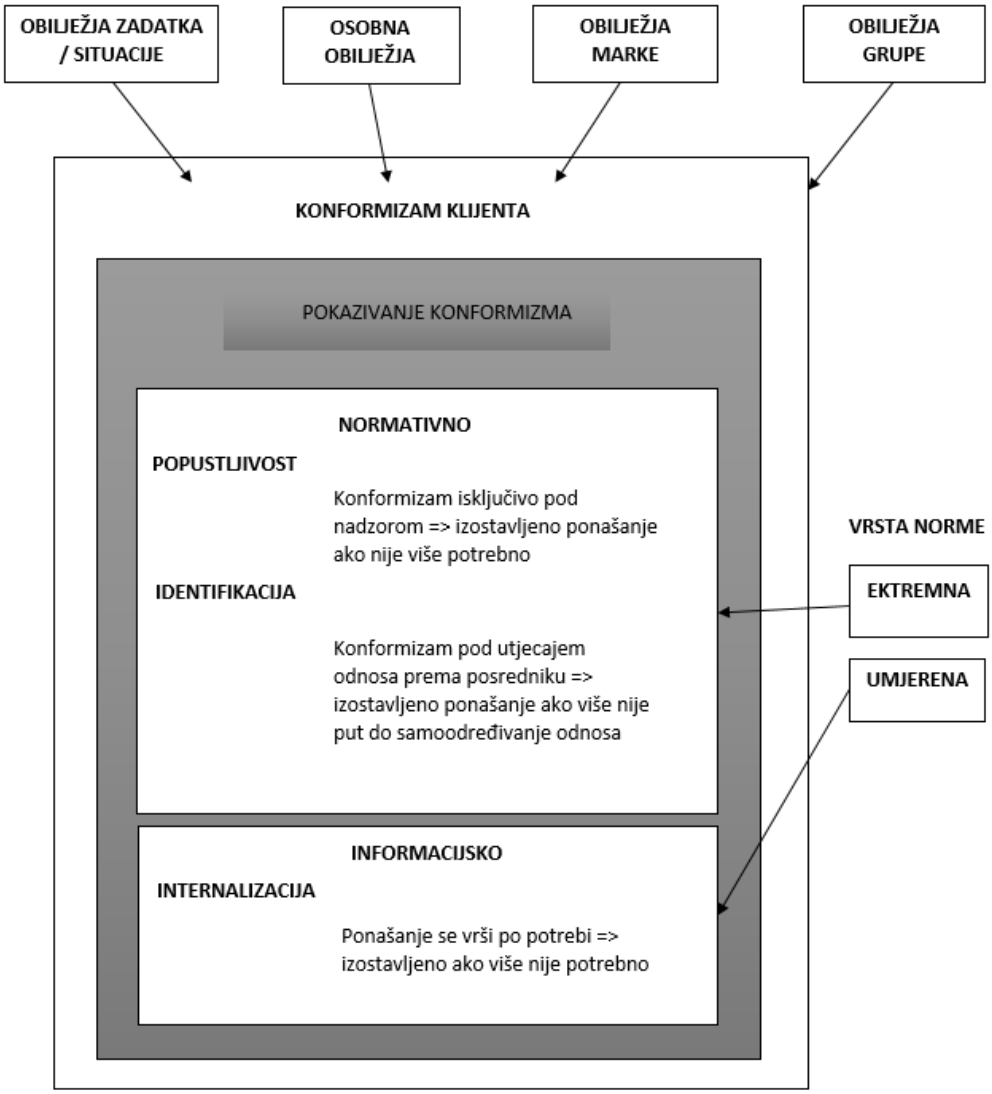
Karjaluoto, Mattila i Pento (2002) istražuju na koji način različiti čimbenici utječu na stavove klijenata prema internetskom bankarstvu. Među čimbenike koji utječu, autori navode: demografske čimbenike (dob, zanimanje, prihodi kućanstva), prethodno iskustvo s računalima i tehnologijom, osobno iskustvo s bankarskom uslugom te utjecaj referentne skupine. Rezultati istraživanja Kroesen, Handy i Chorus (2017) ukazuju da promjena stavova klijenata neće automatski dovesti do promjene ponašanja. Po Cacioppo, Petty i Crites (1994) te Petty i Wegener (1998) proučavanje promjene stavova je dobilo posebnu važnost u vrijeme Drugog svjetskog rata, kada su mediji za masovnu komunikaciju predstavljali važan kanal u regrutiranju vojnika, te podizanju njihova morala. Isti autori navode da je promjena stavova uglavnom fokusirana na dva procesa: onaj u kojem pojedinci reagiraju na razne površne znakove ili onaj u kojem se generiraju i obrađuju bitni podaci o stavovima. Navedeni pristupi promjene stava se mogu sažeti unutar općeg okvira za organiziranje, kategoriziranje i razumijevanje osnovnih procesa koji su temelj promjena stavova. Petty i Wegener (1998) smatraju da stavovi koji se mijenjaju kao posljedica znatnog mentalnog napora imaju tendenciju da budu jači, otporniji na promjene, od onih koji su promijenjeni manjim mentalnim naporom. Kelman (1958) navodi da uz poznavanje prirode i dubine promjene može se predvidjeti način na koji će se promjena stava odraziti na sljedeće radnje. Hardy (1957) smatra da promjena stava proizlazi iz „promjena u percipiranoj društvenoj stvarnosti ili iz drugih utjecaja koji odražavaju „objektivnu“ realnost kao što su: mišljenja stručnjaka, rezultati istraživanja osobna iskustva i slično.“

3.1.2.1. Razlozi promjene stavova klijenata

Lascu i Zinkhan (1999) navode da u literaturi društvenih znanosti postoji nesuglasje oko predstavljanja pojma konformizma, te navode da se pojmovi sukladnost (engl. *conformity*), uvjeravanje (engl. *persuasion*) i društveni utjecaj (engl. *social influence*) koriste naizmjenično u većini marketinške literature iako navedeni pojmovi ne predstavljaju sinonime. Stoga autori definiraju konformizam kao „klijentovu promjenu u ocjenjivanju proizvoda, namjerama kupnje

ili ponašanju pri kupnji kao rezultat izloženosti procjenama, namjerama ili kupovnom ponašanju referentne skupine“. Konformizam se odnosi na čin promjene ponašanja (Cialdini i Goldstein, 2004) ili imitacija ponašanja (Cialdini i Trost, 1998) kako bi se uskladio s članovima društvenog okruženja. Konformizam predstavlja promjenu ponašanja ili vjerovanja zbog pristajanja uz socijalne norme (Rathus, Krizmanić i Kolesarić, 2001), odnosno stvarnog ili zamišljenog utjecaj drugih ljudi (Aronson et al, 2005, str. 253; Solomon et al., 2015, str. 396). Neki autori (Aronson et al., 2005, str. 253; Deutsch i Gerard, 1955, str. 629; Solomon et al., 2015, str. 396) navode da postoje dva razloga zbog kojih dolazi do konformizma:

1. *Informacijski socijalni utjecaj* - javlja se kada ljudi ne znaju što je najbolje učiniti ili reći, te je karakteristična u novim ili kriznim situacijama. Ljudi gledaju u ponašanje drugih kao važan izvor informacija i koriste ga kako bi izabrali prikladan način vlastitog ponašanja, koji obično rezultira privatnim shvaćanjem, pri kojem oni istinski vjeruju u to što drugi ljudi čine ili govore (Aronson et al., 2005, str. 295). Lascu i Zinkhan (1999) dodaju da informacijski utjecaj vodi do prihvaćanja informacija primljenih od drugih kao dokaza o stvarnosti. Deutsch i Gerard (1955, str. 629) ga definiraju kao „ utjecaj na prihvaćanje informacija dobivenih od drugih kao dokaz o stvarnosti.“
2. *Normativni socijalni utjecaj* - javlja se kada ljudi usklađuju svoje ponašanje kako bi zadovoljili očekivanja neke osobe ili grupe (Solomon et al., 2015, str. 396), svidjeli im se ili da bi ostali članom grupe koji obično rezultira javnim popuštanjem (Aronson et al., 2005, str. 265). Deutsch i Gerard (1955, str. 629) ga definiraju kao „ utjecaj da se prilagodi pozitivnim očekivanjima drugim.“ Navedeni utjecaji djeluju na modu, hobije, izgled tijela pojedinca. Lascu i Zinkhan (1999) dodaju da normativni utjecaj vodi do prilagodbe očekivanjima druge osobe ili grupe, te može djelovati kroz popustljivost pri čemu se prihvaća utjecaj dobivanja povoljne reakcije od drugih u obliku nagrade ili izbjegavanja kazne. Također, utjecaj grupe može, po Kelmanu (1958), djelovati i kroz identifikaciju na način da se pojedinac ponaša onako kako je odredila grupa sve dok je takvo ponašanje povezano s zadovoljavajućim odnosom prema grupi. Isti autor predlaže i treći proces društvenog utjecaja, internalizaciju, pri čemu se prihvaća utjecaj stručne skupine jer je ponašanje sukladno vlastitom vrijednosnom sustavu. Deutsch i Gerard (1955) zaključuju da normativni socijalni utjecaj na prosudbe pojedinca će biti veći među pojedincima koji su članovi skupine ili grupe u odnosu na one koji nisu.



Slika 13. Model konformizma

Izvor: prilagođeno prema Lascu, D. N., i Zinkhan, G. (1999). Consumer Conformity: Review and Applications for Marketing Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), str. 2.

Navedeni odnosi su prikazani u modelu konformizma klijenta (Slika 13.), te su strelicama naznačeni čimbenici koji, općenito ili na različitim razinama specifičnosti, utječu na konformizam. Navedeni model prikazuje konformizam koji se sastoji od dvije glavne manifestacije: normativnih i informacijskih utjecaja, koji se sastoje od popustljivosti i identifikacije odnosno internalizacije. Pored svake komponente naznačeni su uvjeti koji moraju biti ispunjeni da bi odgovori bili izostavljeni ili izmijenjeni. Lascu i Zinkhan (1999) navode sljedeće faktore koji utječu na konformizam klijenta (Tablica 7.):

Tablica 7. Čimbenici koji utječu na konformizam

ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA KONFORMIZAM

	Pozitivni učinci	Negativni učinci
Obilježja zadatka / situacije	Težina	Objektivni standardi
	Složenost	Poznati zadaci
	Dvosmislenost	Osobna situacija
	Subjektivnost	Visoka osobna / niska grupna važnost
	Bez informacije	Različiti obračun
	Ograničen izbor	Različite vrijednosti isplata
	Važnost za grupu ili pojedinca	
	Situacija grupnog pritiska	
	Kriza / vanredno stanje	
Obilježja marke	Vidljivost	Privatno konzumirano
	Javno konzumirano	Nužnost
	Trgovačka roba	Pogodnost robe
	Luksuzna roba	
	Posebnost marke	
Obilježja grupe	Veća grupa	Prisustvo i drugih nezadovoljnika
	Sličnost grupe i pojedinca	
	Privlačnost	
	Međuovisnost grupe unutar grupe	
	Opća suglasnost	
	Nema vođe	
	Ekspertiza	
	Vjerodostojnost	
	Jasnoća ciljeva grupe	
	Vjerojatnost buduće interakcije unutar grupe	
	Prošli uspjeh	
	Uzajamno samopoštovanje	
Osobna obilježja	Usmjerenost prema zadatku	Samopoštovanje, samopouzdanje
	Sklonost prilagodbi	Prilagodljivost, inovativnost, inteligencija
	ATSCI	Zabrinutost s biti u pravu
	Samokontrola	Percipirana kontrola
	Društvena anksioznost	Društvena neovisnost
	Potreba biti voljen	Samopouzdanje
	Želja za kontrolom	
	Strah od negativne procjene	
	Mladost	
	Osobnost tipa B	

Izvor: prilagođeno prema Lascu, D. N., i Zinkhan, G. (1999). Consumer Conformity: Review and Applications for Marketing Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), str. 3.

McKeachie (1954) zaključuje da su promjene stavova značajno u korelaciji s promjenama normi unutar grupe. Demeulenaere (2015) smatra da postoje tri glavna pristupa konformizmu u društvenim znanostima: prvi naglašava ulogu psiholoških motiva koji dovode do sličnog ponašanja, drugi inzistira na postojanju društvene razine koja bi vršila pritisak na pojedince, te treća koja pojašnjava ulogu razloga i opravdanja kako bi se protumačili konformistički stavovi. Isti autor smatra da konformizam ovisi o stupnju sličnosti akcije pojedinca i grupe, te ima tri

dimenzije: objekt konformizma (određen stav), osjećaj za određenog pojedinca vezano uz usvajanje tog stava i pritisak među ljudima da se međusobno prisile na usvajanje takvog stava. Tyson i Kaplowitz (1977) navode tri uvjeta koja određuju stupanj do kojeg će pojedinci biti u skladu s većinom u grupi s kojom se poistovjećuju:

1. Veća sukladnost ili konformizam će biti kada su odgovori pojedinca javni nego kada su tajni.
2. Veća sukladnost ili konformizam će biti kada je poticaj dvosmislen nego kada je nedvosmislen.
3. Veća sukladnost ili konformizam će biti kada se nitko ne slaže s pojednicem nego kada se pojedinac suoči s nejedinstvenom većinom.

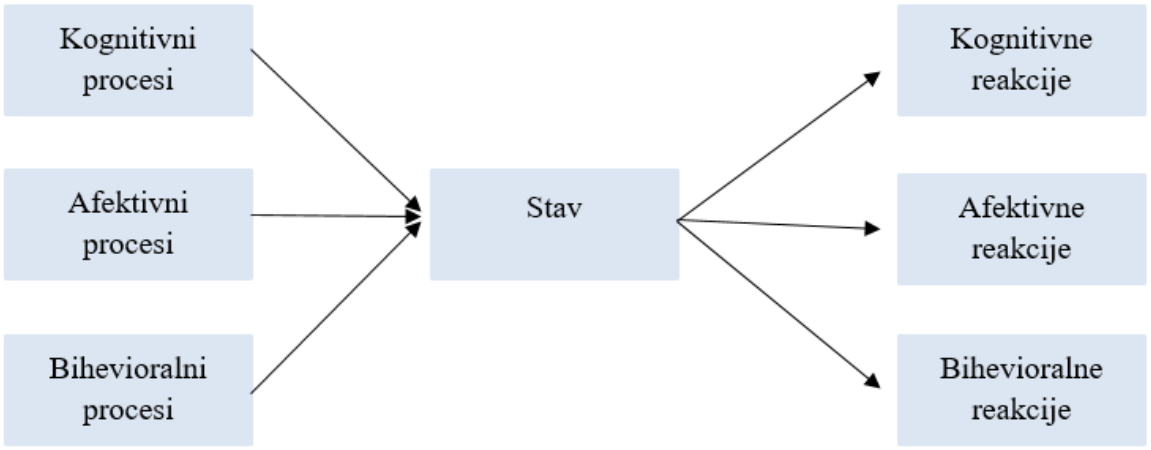
Isti autori nastoje utvrditi hoće li se pojedinci prilagoditi grupi s kojom se poistovjećuju bez utjecaja ova tri uvjeta. Ovo istraživanje nije pronašlo dokaze o sukladnosti odnosno konformizmu, sugerirajući da kada pojedinci imaju određene stavove a drugi nisu složni u svojim mišljenjima, društveni pritisci nastali nadzorom su neophodni kako bi se stvorio konformizam. Autori smatraju da će poistovjećivanje dovesti do sukladnosti odnosno konformizma samo kada se ispuni najmanje jedan od tri uvjeta: očekivanje pojedinca da prihvaćanje od strane grupe ovisi o sukladnosti odnosno konformizmu, svi ljudi osim pojedinca izražavaju isto gledište, te da pojedinac ima malo početno opredjeljenje prema uvjerenju ili stavu. I na kraju zaključuju da ispitivanja javnog mnijenja ne mijenjaju osobne stavove pojedinca. Za Demeulenaere (2015) konformizam predstavlja središnju osobinu društvenog života. Hardy (1957) definira konformizam kao „javno izražavanje uvjerenja ili stavova koji su u suprotnosti s prethodnom pozicijom, čije izražavanje teži da odgovara poziciji koju je odobrila grupa.“ Gommans et al. (2017) istražuju u kojoj mjeri konformizam vršnjaka, adolescenata ovisi o ugledu (popularnosti i simpatičnosti) onoga koji utječe i onoga na kojeg se utječe. Autori navode da adolescenti mijenjaju svoje stavove i ponašanja kako bi bili sukladni onim drugima te taj pojam nazivaju konformizam vršnjaka. Rezultati istraživanja su pokazali da se sudionici istraživanja lakše prilagođavaju vršnjacima višeg ugleda od onih nižeg ugleda, te da popularnost ili simpatičnost imaju manji utjecaj od onoga što se inicijalno pretpostavljalo. Adolescenti visokog ugleda imaju veći utjecaj i moć odnosno dominantnost nego adolescenti nižeg ugleda. Schiefer i Fischer (2008) istražuju razlike između stručnih i potrošačkih ocjena vina. Rezultati istraživanja pokazuju da ocjene stručnjaka neće biti jako korisne kao poticaj odlučivanju klijenta koji žele kupiti vino koje mu se sviđa. Nadalje, sličnost u ocjenjivanju između klijenta i stručnjaka ovisi o iskustvu klijenta, poznavanju vina i klijentovim osjetilnim

vještinama. Hays i Goldstein (2015) istražuju utjecaj moći i legitimnosti na konformizam, te zaključuju da legitimna moć smanjuje konformizam za razliku od nelegitimna koja povećava. Nadalje autori su zaključili da moć i postojanost utječu na konformizam odnosno usklađenost s društvenim normama. House i Ozdenoren (2008) istražuju na koji način konformizam utječe na potražnju za trajnim dobrima. Rezultati istraživanja ukazuju da potražnja klijenta za trajnim dobrima ne upravlja samo njegovim osobnim željama već i preferencijama drugih sudionika na tržištu (posrednika, daljnjih klijenata). Autori zaključuju da ako većina ljudi preferira robu s određenim značajkama, kupci će prilikom kupnje uvažiti takve značajke, čak iako im se te značajke ne sviđaju.

3.2. Glavne komponente stava u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima

Istraživanja su pokazala da neki pojedinci posjeduju stavove koji su u skladu s njihovim osjećajima i uvjerenjima, dok drugi posjeduju stavove koji su manje u skladu s tim izvorima informacija (Huskinson i Haddock, 2006, str. 453). Složenu psihološku strukturu stava čine znanja o objektu stava ili *kognitivna komponenta*, osjećaji ili *emocionalna komponenta* i spremnost na ponašanje prema objektu stava ili *konativna ili bihevioralna komponenta* (Furlan et al., 2005, str. 465; Petz, 2003, str. 318; Hewstone i Stroebe, 2001, str.197; Kesić, 2006, str. 168; Nakić, 2009, str. 15; Bohner i Schwarz, 2001; Eagly i Chaiken, 1993). Breckler (1984) naziva ovaj model *tripartitni model stava* koji čine: utjecaj, ponašanje i spoznaja. Među komponentama stava postoji manja ili veća usklađenost u pogledu njihove složenosti i valencije odnosno smjer stava (Furlan et al., 2005, str. 466). Za Breckler (1984) stav je definiran kao „odgovor na prethodni poticaj ili objekt stava“. Rathus, Krizmanić i Kolesarić (2001, str. 689) definiraju stav kao „ponašajne i kognitivne sklonosti koje se izražavaju u procjenama određenih ljudi, mjesta ili stvari, a koje uključuju neki stupanj naklonosti ili nenakolonosti“. Dok su kognitivna i emocionalna komponenta gotovo uvijek u dobrom slaganju, ponašajna komponenta može biti u neslaganju s jednom ili obje komponente, odnosno ponašajna komponenta može biti toliko pod utjecajem različitih situacijskih presija da katkada uopće ne odražava stvarni stav (Petz, 2003, str. 318). Udell (1965) navodi da stavovi imaju kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju, odnosno, smjer koji može biti povoljan ili nepovoljan te intenzitet koji može biti jak ili slab. Breckler (1984) navodi da su osjećaji, djelovanje i znanje tri aspekta ljudskog iskustva koja su zabilježena od vremena grčkih filozofa. Slika 14. prikazuje trokomponentni model stava. Ovaj model pretpostavlja da je stav kombinacija tri vrste

konceptualno različitih reakcija na neki objekt: kognitivnih, afektivnih, i konativnih ili bihevioralnih reakcija.



Slika 14. Trokomponentni model stava

Izvor: prilagođeno prema Hewstone, M. i Stroebe, W. (2001). *Socijalna psihologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 197.

Albarracin et al. (2008, str. 19) navode da stavovi imaju dvije komponente: memoriju i prosudbenu komponentu. Memorijska komponenta sadrži prikaze stavova u trajnom pamćenju dok prosudbena komponenta uključuje izravne evaluacijske misli generirane oko objekta u određenom vremenu i mjestu. Huskinson i Haddock (2006) istražuju razlikuju li se pojedinci s čvrsto nasuprot slabo strukturiranim stavovima u dostupnosti njihovih afektivnih i kognitivnih odgovora. Rezultati njihova istraživanja su pokazali da pojedinci s čvrsto strukturiranim stavovima pružili brže afektivne i kognitivne odgovore, te da su afektivni odgovori bili brži od kognitivnih odgovora. Nadalje su zaključili da je važno uzeti u obzir i individualne razlike pojedinaca pri organizaciji stavova.

3.2.1. Kognitivna komponenta stava u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima

Riječ *cognitio* na latinskom jeziku znači spoznaja (Petz, 2003., str. 26.), te stoga kognitivnu ili spoznajnu komponentu stava predstavlja čovjekovo mišljenje o nekoj pojavi ili osobi. Isti autor navodi da djelovanje objektivnog svijeta na klijenta, te način na koji klijent svijet osjeća, predstavlja prvu vrstu doživljaja kojima spoznaje svijet koja se još naziva kognitivni ili spoznajni doživljaj. Breckler (1984) dodaje da uvjerenja, perceptivni odgovori i misli čine kognitivnu komponentu stava. Furlan et al. (2005, str. 465) dodaje da znanja o objektu stava

predstavlja percepcija, pojmovi o objektu te ocjene i sud o karakteristikama objekta stava i njegov odnos prema drugim objektima. Hewstone i Stroebe (2001, str. 197) navode da se kognitivna komponenta stava sastoji od uvjerenja o objektu stava, a Solomon et al. (2015, str. 277) da spoznaja obuhvaća uvjerenja što ih klijent ima s obzirom na objekt stava. Cacioppo, Petty i Crites (1994) definiraju spoznaju kao „mentalne procese koji su uključeni u postizanje svijesti o poznavanju nekog objekta“. Furlan et al. (2005, str. 465) navode da znanja o objektu stava nisu samo percepcije i pojmovi o objektu stava, nego uključuje vrednovanje karakteristika objekta i njegovu odnosu prema drugim objektima, koje može biti pozitivno ili negativno. Aronson et al. (2005, str. 218) te Nakić (2009, str. 15) definiraju kognitivno zasnovan stav kao onaj koji se primarno zasniva na vjerovanjima o obilježjima objekta stava. Breckler (1984) navodi da se spoznaje ili misli mogu biti povoljne i nepovoljne, na primjer podržavajući ili omalovažavajući argumenti. Olson i Kendrick (2008, str. 113) smatraju da izvođenje stavova iz vjerovanja u vezi s nekim objektom zahtijeva donošenje prosudbi o informacijama koje su povezane s objektom i korištenjem tih informacija pri ocjenjivanju. Ajzen i Cotte (2008, str. 290) navode da vjerovanja predstavljaju informacije koje imamo o svijetu oko nas, te da vjerovanja čine temelj mnogih odgovora na aspekte toga svijeta.

3.2.2. Afektivna komponenta stava u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima

Afektivna komponenta stava sadrži emocije i osjećaje potaknute objektom stava (Hewstone i Stroebe, 2001, str. 197), koje se najčešće manifestiraju kroz stupanj dopadljivosti ili odbojnosti prema objektu (Nakić, 2009, str. 15), a može se mjeriti praćenjem fizioloških odgovora (brzine otkucaja srca) ili prikupljanjem verbalnih izvješća o osjećajima ili raspoloženju (Breckler, 1984). Reakcija na spoznaju okolnog svijeta i na procese kojima te spoznajne procese osoba obrađuje predstavljaju emocije ili čuvstva (Petz, 2003, str. 26). Pozitivan emocionalni odnos se, po Furlan et al. (2005, str. 466) formira kada se objekt doživljava kao ugodan i privlačan, a negativan kada se doživljava kao neugodan i odbojan. Aronson et al. (2005, str. 218) definiraju emocionalno zasnovan stav kao onaj koji se primarno zasniva na osjećajima i vrijednostima objekta stava. Olson i Kendrick (2008, str. 115) smatraju da stavovi mogu nastati kao posljedica emocionalnih odgovora pri susretu s objektom stava, te navode tri procesa koji vode do afektivno izvedenih stavova: operatno ili instrumentalno uvjetovanje, klasično uvjetovanje i „čista izloženost“. Autori pod operatnim uvjetovanjem smatraju proces kojim se učestalost odgovora povećava nakon pozitivnog rezultata i smanjuje nakon negativnog rezultata. Klasično

uvjetovanje ne zahtijeva da osoba odgovori na objekt stava nego se veza između objekta stava i eventualne afektivne evaluacije može razviti jednostavnim promatranjem uparivanja između neutralnog objekta i nekog pozitivno ili negativno ocijenjenog objekta. Pod „čistom izloženošću“ autori smatraju da povećanje poznavanja objekta stava može stvoriti više pozitivnih stavova prema objektu stava. Ostrom (1969) navodi da se afektivna komponenta stava odnosi na izjave vezane uz povoljne ili nepovoljne osjećaje, kao što su: sviđanje ili nesviđanje, emocionalne i psihološke reakcije, ponašajna je vezana uz izjave vezane uz prethodno djelovanje, buduće namjere te predviđeno ponašanje u hipotetskim situacijama, te kognitivna komponenta koja uključuje vjerovanja o objektu stava, njegovim karakteristikama i odnosima s drugim objektima.

3.2.3. Bihevioralna komponenta stava u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima

Bihevioralna ili ponašajna komponenta stava predstavlja akcije (Hewstone i Stroebe, 2001., str. 197.), spremnost na ponašanje, reagiranje prema objektu stava (Furlan et al., 2005., str. 465.), te pozitivan stav uključuje tendenciju da se stav podrži, pomogne i zaštiti, a negativan stav da se napadne, izbjegne ili onemogući. Petz (2003, str. 26) navodi da emocionalnim reagiranjem na kognitivne doživljaje osoba nešto pokušava poduzeti, a taj poticaj će biti izraženiji što je osoba više zainteresirana za objekt stava. Aronson et al. (2005, str. 219) definiraju bihevioralno zasnovan stav kao stav zasnovan na opažanjima vlastitog ponašanja prema objektu stava, a Nakić (2009, str. 15) dodaje da konativna ili bihevioralna komponenta stava je određena smjerom i intenzitetom stava. Furlan et al. (2005, str. 466) dodaju da se konativna komponenta očituje u spremnosti na poduzimanje akcije odnosno djelovanja prema objektu stava. Olson i Kendrick (2008, str. 117) smatraju da u situacijama u kojima nedostaje kognitivna ili afektivna osnova za stav možemo formirati stav na temelju vlastitih prethodnih ponašanja prema objektu stava.

3.3. Važnost percepcije kao kognitivne komponente stava

„Percepcija je aktivan proces organiziranja, integriranja i interpretiranja osjetnih informacija, koji nam omogućava upoznavanje i prepoznavanje značenja predmeta, pojava i događanja u našoj okolini“ (Petz, 2003, str. 104). Isti autor nastavlja da u ovoj definiciji je posebno značajna riječ interpretacija, jer percepcija nije „fotografiranje“ objektivne stvarnosti, već naša interpretacija te stvarnosti jer primljenim podražajima dajemo smisao koji se temelji na našem

pamćenju, prethodnom znanju, očekivanjima, stavovima, motivima i ostalim našim doživljajima. Sukladno navedenom može se zaključiti da percepcija se ne mora slagati kod pojedinaca u vezi s istim objektivnim situacijama. U mnogim situacijama objektivna situacija uopće ne djeluje na naše ponašanje, nego naša percepcija situacije (Petz, 2003, str. 106). Rathus, Krizmanić i Kolesarić (2001, str. 662) definiraju pojam socijalne percepcije koja predstavlja „područje socijalne psihologije koje proučava načine na koje stvaramo i mijenjamo naše dojmove o drugim ljudima." Važnost percepcije po Kesić (2006, str. 155) je u tome da „posreduje između podražaja i spoznaje, a osnovna struktura percepcije je prikazana odnosom između percepcije i misaone strukture, te ona utječe na cjelokupan proces donošenja odluke o kupnji." Za Otaru (2011, str. 22) postoje vrlo važni elementi koje treba uzeti u razmatranje kako bi se razumjela bitna uloga percepcije:

1. Budući da svaki pojedinac odabire, organizira i tumači informacije dobivene svojim osjetilima i unutarnjom svijesti na drugačiji način, ne postoji objektivna percepcija.
2. Svaka osoba ima jedinstveni okvir koji uključuje razne čimbenike koji utječu na određeno ponašanje.
3. Vrijednosti, uvjerenja i stavovi pojedinca su važni čimbenici koji utječu na proces percepcije.
4. Količina energije koji potrošimo u realizaciji zadataka izravno je povezana s našom percepcijom važnosti tih zadataka.

Proučavanje percepcije se bavi pitanjem kako pojedinac obrađuje i organizira početne ulazne senzorne informacije da bi: stvorio skladnu reprezentaciju ili model svijeta u kojem prebiva te se ta reprezentacija koristila za rješavanje prirodnih problema, kao što su upravljanje, zahvaćanje i planiranje (Atkinson i Hilgard, 2007, str. 149). Creem-Regehr i Kunz (2010, str. 800) definiraju percepciju kao „svjesno osjetno iskustvo ili nečija svijest o svijetu, koji se može prikazati kroz brojne prosudbe kao što su verbalna izvješća, procjene veličine i akcije." Higgins i Bargh (1987) smatraju da je socijalna percepcija utemeljena na ideji da unutarnji čimbenici kao što su vrijednosti, potrebe i očekivanja utječu na ishod percepcije. Osaki i Kubota (2016) istražuju čimbenike koji utječu na percepciju korisnika usluga vrhunske kvalitete zrakoplovnih usluga. Rezultati njihova istraživanja ukazuju da percepcija vrhunske usluge od strane korisnika snažno utječe na lojalnost klijenata. Ngo et al. (2016) istražuju percepciju drugih klijenata (koju čine: njihovu sličnost, fizički izgled i ponašanje), svjesnost i iskustvo s markom u maloprodaji. Autori zaključuju da percepcija drugih klijenata će utjecati na iskustvo pojedinca s markom, a svjesnost će posredovati između percepcije drugih klijenata i iskustva s markom. Nadalje

rezultati pokazuju da sličnost klijenata, fizički izgled i ponašanje imaju pozitivan utjecaj na iskustvo s markom u maloprodaji. Zaključno, autori navode da percepcija drugih klijenata utječe na iskustvo s markom u maloprodaji što u konačnici pozitivno djeluje na promociju od usta do usta i širenje pozitivnih informacija o poduzeću. Za Otaru (2011) percepcija je važna jer nam pomaže u stvaranju našeg iskustva svijeta oko nas te omogućuje nam djelovanje u tom okruženju. Autor zaključuje da tim procesom pojedinac dobiva informacije o svojstvima i elementima okruženja koji su vrlo bitni za njegov opstanak.

4. Uloga percepcije pravednosti u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima

U socijalnoj psihologiji se tvrdi da važnost pravednosti ne može biti precijenjena (Van den Bos et al., 2003). U istraživanju pravednosti značajno mjesto zauzima *Adamsova teorija pravednosti* (1965), kojoj je u fokusu percepcija rezultata, poznata kao distributivna pravednost. Adams smatra da će se ljudi vjerojatno više zanimati za pravednost svojih rezultata na temelju uloženog, a ne na apsolutnu razinu rezultata. Nadalje, Adams smatra da se ljudi osjećaju pravedno tretirani kada omjer uloženog i dobivenog je u ravnoteži s gospodarskim rezultatom drugih. Ako ti omjeri nisu u ravnoteži tada pojedinac osjeća nejednakost, odnosno osjeća nepravdu. Stoga je jedna od ključnih točaka teorije pravednosti usporedba pravednosti kupca ili klijenta pri svakoj kupnji (Mikulić, 2009, str. 58). Isti autor zaključuje da, ako percepcija uzrokuje negativne osjećaje, onda se može reći da percipirana nepravednost rezultira nezadovoljstvom korisnika, dok zadovoljstvo korisnika nastaje kada jedna ili više usporedbi rezultira osjećajem pravednosti. Homburg, Hoyer i Stock (2007) dodaju da pojedinci određuju pravednost svojih odnosa ili razmjene na temelju procjene omjera onoga što dobivaju od razmjene i onoga što u tu razmjenu unose, te ako je dio koji su unijeli u razmjenu veći od dobivenog dijela onda će smanjiti svoj ulog ili dio, zatražiti od sudionika u razmjeni da poveća svoj udio uloženog ili će prekinuti odnos. Kasnija istraživanja stavljaju naglasak na percipiranu pravednost kao proces, koja se naziva proceduralna pravednost , koja predstavlja način na koji su postignuti određeni rezultati (Hooker, 2005). Wetsch (2006) navodi da je utjecaj koji ima distributivna pravednost na povjerenje i zadovoljstvo jedan od najistraživanijih elemenata teorije pravednosti. Druga teorija koja je vezana uz odnos dobitka i gubitka je *teorija socijalne razmjene* (Homans, 1961; Blau, 1964; Kelley i Thibaut, 1978). Prema teoriji socijalne razmjene osjećaji koje ljudi imaju o vlastitim odnosima ovise o njihovim percepcijama dobitka i gubitka u odnosu, vrsti odnosa koji zaslužuju i vjerojatnosti da će s nekim drugim imati bolji odnos (Hewstone i Stroebe, 2001, str. 353). U ovoj teoriji značajnu ulogu igra omjer uloženog u odnos

(nagrade ili koristi) i rezultata odnosno ishoda tog odnosa povezanog s razinom očekivanja (troškovi ili štete), kao što navodi Homans (1958) da osoba koja daje puno, isto toliko i očekuje od drugih, te osoba koja je dobila puno je pod pritiskom da uzvrati istom mjerom. Navedeni omjer se još naziva *ekvilibrij ili ravnoteža u odnosima.* Osnovna pretpostavka teorije socijalne razmjene je da stranke ulaze u odnos i održavaju ga jer očekuju da će za to biti nagrađene (Homans, 1958). Blodget, Hill i Tax (1997) dodaju da načelo pravednosti definira pravednu razmjenu kao onu u kojoj svaka stranka u razmjeni dobiva proporcionalno svojem doprinosu ili udjelu u razmjeni. Blau (1964) promatra socijalnu razmjenu kao vrlo važan proces u društvenom životu, te kao temelj odnosa između pojedinca i grupe. Emerson (1976, str. 359) smatra da teorija socijalne razmjene nije isključivo teorija nego je to „referentni okvir koji prati kretanje vrijednosti stvari (resursa) kroz socijalni proces kao svoj cilj". Tax, Brown i Chandrashekaran (1998) smatraju da je teorija socijalne razmjene naglašava ulogu distributivnih ili razmjenjivih razmatranja koji služe za formiranje međuljudskih odnosa. Homans (1958) dodaje da društveno ponašanje nije isključivo razmjena materijalnih dobara, nego uključuje i nematerijalna dobra kao što su znakovi odobrenja ili ugled. Homansove propozicije o socijalnoj razmjeni se mogu sažeti u sljedećem (Cook et al., 2013, str. 55):

1. ponašanje koje stvara pozitivne posljedice će se vjerojatno ponoviti, ili *propozicija uspjeha*.
2. Ponašanje koje je nagrađeno u takvim situacijama u prošlosti će se ponoviti u sličnim situacijama, ili *propozicija poticaja*.
3. *Vrijednosna propozicija* navodi da što je rezultat djelovanja na osobu veći to je vjerojatnije da će se ta radnja ponoviti.
4. *Propozicija zasićenosti* navodi da osobi, koja je nedavno dobila nagradu za neko djelo, manje je vrijedna dodatna jedinica te nagrade.
5. *Emocionalna propozicija*, koja navodi da će ljudi postati ljuti i agresivni kada ne dobiju ono što očekuju.

Za Cropanzano i Mitchell (2005, str. 874) ova teorija je jedna od „najutjecajnijih konceptualnih paradigmi u organizacijskom ponašanju". Blau (1964) navodi da se socijalna razmjena sastoji od niza interakcija koje su međuzavisne te ovise o djelovanju druge osobe, a Cropanzano i Mitchell (2005) dodaju da te interakcije se vremenom mogu razviti u vrlo kvalitetan odnos povjerenja i lojalnosti. Homans (1958) dodaje da osoba uključena u razmjenu, ono što dobiva predstavlja nagradu a ono što daje predstavlja trošak za nju, te se njeno ponašanje mijenja manje ako je trošak manji a dobit veća. Ista osoba nastoji ostvariti ne samo maksimum za sebe, nego

pokušava uvidjeti da nitko u njegovoj skupini ne ostvaruje veću dobit od nje. Homburg, Hoyer i Koschate (2005) naglašavaju da se ova teorija fokusira na pravednost u socijalnoj razmjeni te da koncept pravednosti uključuje procjenu odnosa između ishoda ili rezultata i uloga u razmjenu. Za Aronson et al. (2005) dobici, gubici, ishod odnosa kao razlika između dobitaka i gubitaka, te razina očekivanja predstavljaju osnovne elemente ove teorije. Razina očekivanja predstavlja razinu nagrada i kazni koje će osoba primiti u određenom odnosu (Kelley i Thibaut, 1978.. Hooker (2005), Peppers i Rogers (2011, str. 51), Nguyen (2012) razlikuju dvije vrste pravednosti odnosa: *distributivnu i proceduralnu pravednost*. Duffy, Fearne i Hornibrook (2003) ih nazivaju pravednost ekonomske cijene i pravednost postupka. Za Homansa (1961) distributivna pravednost postoji kada su nagrade usklađene s ulaganjima, te navodi da se distributivna pravednost postiže u situaciji kada je dobit dviju osoba jednaka. Blodgett, Hill i Tax (1997, str. 188) navode da se distributivna pravednost odnosi na „percipiranu pravednost opipljivog ishoda spora, pregovora ili odluke koja uključuje dvije ili više stranaka“ koja svoje temelje ima u teoriji socijalne razmjene. Deutsch (1975) navodi pravednost, jednakost i potrebu kao glavne odrednice distributivne pravednosti. Pravednost se odnosi na dobivanje ishoda proporcionalno uloženom, jednakost kao ravnopravni ishod neovisno o uloženom u razmjenu, te potreba kao ishod na temelju zahtjeva bez obzira na uloženo. Za Fergusona, Ellen i Bearden (2014) se distributivna pravednost odnosi na usporedbu ishoda pojedinca s ishodima dugoga. Blau (1964) navodi da norme pravedne razmjene služe da bi regulirale socijalnu razmjenu i uklonile kontinuirane pregovore. Po Peppers i Rogers (2011, str. 51) distributivna pravednost se temelji na „percepciji odnosa nagrada prema obvezama odnosa te je više usmjerena na ishode odnosa, dok se proceduralna pravednost temelji na percepciji da su korišteni postupci i procesi pravedni te je više usmjerena na ponašanje.“ Isti autori navode da proceduralna pravednost ima jači efekt na razvoj povjerenja i odanosti, te stoga više pridonosi razvoju dugoročnih odnosa. Sinha i Batra (1999) potvrđuju u svom istraživanju da percipirana distributivna pravednost utječe na zadovoljstvo klijenata, percipiranu kvalitetu usluge i namjeru ponovne kupnje. Ferguson, Ellen i Bearden (2014) istražuju učinke proceduralne i distributivne pravednosti na cjelokupnu pravednost cijena. Rezultati njihova istraživanja upućuju na zaključak da proceduralna pravednost slijedi distributivnu pravednost u određivanju ukupne pravednosti cijena, te da samo nepovoljna cijena može pokrenuti procjenu pravednosti prakse određivanja cijene. Nguyen i Mutum (2012) navode da se proceduralna pravednost temelji na tome jesu li korišteni postupci i procesi pravedni. Ova perspektiva proceduralne pravednosti fokusirana je na pravednost postupka vrednovanja koji se koriste za određivanje ocjena (Greenberg, 1986). Isti autor smatra da su odnos između učinka i ocjene, te ocjene i naknadne administrativne

akcije, dva različita kanala utjecaja kao determinante distribucijske pravednosti. Autori koncepta proceduralne pravednosti Thibaut i Walker (1975) naglašavaju važnost pravednosti postupka koja se odnosi na način kako su postignuti rezultati. Njihovo istraživanje je ukazalo na to da su sugovornici proceduru smatrali pravednom ako su percipirali da imaju kontrolu nad procesima, koji se često naziva pravedni procesni efekt (Colquit et al., 2001). Blau (1964) smatra da distributivna pravednost predstavlja odnos između povrata primljenih za pružene usluge i troškova ulaganja koji su nastali kako bi se ti povrati mogli ostvariti. Tax, Brown i Chandrashekaran (1998) navode: kontrolu procesa, kontrolu odluke, pristup procesu, vrijeme ili brzinu te fleksibilnost kako bitne elemente proceduralne pravednosti. Pod kontrolom procesa podrazumijevaju slobodu komuniciranja mišljenja o procesu odlučivanja. Kontrola odluke se odnosi na opseg do kojeg osoba može slobodno prihvatiti ili odbiti ishod odluke. Pristup procesu se odnosi na jednostavnost uključivanja ili angažiranja u procesu, dok se vrijeme ili brzina odnosi na potrebno vrijeme da bi se proces završio. Fleksibilnost predstavlja prilagodljivost procedura individualnim okolnostima. Thibaut i Walker (1975) smatraju da pojedinci preferiraju poštene postupke jer im je izgledno da će rezultirati pravednim rezultatima. Nguyen i Mutum (2012) navode da se distributivna pravednost temelji na usporedbi nagrada i obaveza iz odnosa te se temeljem toga gleda ishod određenog odnosa, te ima utjecaj na blagostanja pojedinca (Deutsch, 1975). Homans (1961, str. 13) definira distributivnu pravednost kao „čovjek u razmjeni odnosa s drugim čovjekom očekuje da će nagrade svakog čovjeka biti proporcionalne njegovim troškovima, što su veće nagrade, veći su i troškovi“. Cox (2001) smatra da se distributivna pravednost događa kada sve stranke uključene u proces razmjene dijele isti omjer ulaganja i dobiti. Za Fergusona, Ellen i Bearden (2014) se proceduralna pravednost odnosi na procjenu klijenta o poštivanju društvenih normi poduzeća pri određivanju cijena. Culnan i Armstrong (1999) dodaju da se proceduralna pravednost odnosi na percepciju određene aktivnosti u kojoj su sudjelovali da je provedena pravedno. Isti autori navode da se u potrošačkom marketingu proceduralna pravednost očituje u postupcima odnosno standardima koji pojedincima osiguravaju kontrolu nad otkrivanjem i naknadnim korištenjem njihovih osobnih podataka. Cox (2001) smatra da se proceduralna pravednost temelji na procesima proizašli iz socijalnih normi. Za Colquitt (2001) veći utjecaj na lojalnost ima proceduralna pravednost, dok je distributivna više vezana uz zadovoljstvo klijenata. Bies i Moag (1986), Blodgett, Hill i Tax (1997) i Tax, Brown i Chandrashekaran (1998) te Colquitt et al. (2001) su u svojim radovima pridodali i treću vrstu pravednosti a to je *interakcijska pravednost*. (Duffy et al, 2013, str. 114) smatraju da „interpersonalni tretman ljudi dobivaju prema odredbama postupka“. Interakcijska pravednost se potiče kada donosioci odluka se

odnose prema ljudima s poštovanjem i osjetljivosti i detaljno obrazlažu razloge odluka (Colquitt, 2001). Isti autor navodi da se u novijoj znanstvenoj literaturi interakcijska pravednost dijeli na interpersonalnu i informacijsku, te tako nastaju četiri vrste pravednosti: *distributivna, proceduralna, interpersonalna i informacijska*. Bies i Moag (1986) navode da se interakcijska pravednost dijeli na interpersonalnu pravednost koja se odnosi na odnos prema pojedincu tijekom provedbe postupka, i informacijsku koja se odnosi na prikladnost prenesenih objašnjenja i informacije tijekom provedbe postupka. Colquitt, (2001, str. 390) navode četiri obilježja interakcijske pravednosti:

1. *Opravdanje*, odnosno objašnjenje osnove za odluke.
2. *Istinitost*, odnosno iskrena ovlaštena osoba koja se ne bavi prijevarom.
3. *Poštovanje*, odnosno biti pristojan bolje nego ne pristojan.
4. *Pristojnost*, suzdržavanje od neprikladnih primjedbi ili štetnih izjava.

Interakcijska pravednost se najbolje očituje kroz različite akcije koje pokazuju društvenu osjetljivost odnosno empatiju, te načine na koji se poduzeće odnosi prema klijentima tijekom procesa rješavanja sukoba ili nesporazuma. Bies (2001, str. 91) smatra da interakcijska pravednost predstavlja „zabrinutost osobe za međuljudski tretman koji dobiva od drugih osoba“. Tax, Brown i Chandrashekaran (1998) navode objašnjenje, iskrenost, ljubaznost, trud i suosjećajnost ili empatiju kao bitne odrednice interakcijske pravednosti. Pod objašnjenjem smatraju pružanje razloga za pogrešku, iskrenost se odnosi na percipiranu vjerodostojnost pruženih informacija, ljubaznost predstavlja pristojno ponašanje, trud se odnosi na količinu pozitivne energije koji su uloženi u odnos te suosjećajnost ili empatija koja se odnosi na individualnu pažnju ili brigu. Blodgett, Hill i Tax (1997) navode da se u kontekstu prigovora klijenata, proceduralna pravednost se odnosi na percipiranu pravednost pravila, postupaka i kriterija koje koriste poduzeća, distributivna pravednost je fokusirana na percipiranu pravednost naknade klijentima za rješenje njihove pritužbe (povrat, zamjena, popravak i slično), a interakcijska je usmjerena na način na koji se poduzeće odnosi prema klijentima tijekom rješavanja konflikta ili spora.

Albin (1993) definira četiri vrste pravednosti:

1. *Strukturna pravednost* – odnosi se na sveobuhvatnu strukturu određenog procesa te odnose između sudionika. Strukturne komponente se odnose na fizička, društvena i prostorna ograničenja u kojima se određeni proces odvija i u kojem pojedinci djeluju.

2. *Procesna pravednost* – odnosi se na pitanja u kojoj mjeri sudionici u procesu se odnose i postupaju pravedno jedni prema drugima te kako pojmovi o pravednosti kod sudionika utječu na dinamiku procesa, koji uključuje i izbor procesa za postizanje dogovora.
3. *Proceduralna pravednost* – odnosi se na određene elemente kojima se, najčešće, unaprijed određuju „pravila igre" i cjelokupna struktura odnosa.
4. *Ishodišna pravednost* – odnosi se na načela na kojima se temelji alokacija, odnosno razmjena ili podjela, pogodnosti i obaveza među sudionicima, te u kojoj mjeri sudionici smatraju da je alokacija pravedna.

Namkung et al. (2009) razlikuju: *tro – faktorski* i *četvero - faktorski model pravednosti*. Tro - faktorski se sastoji od distributivne, proceduralne i interakcionalne pravednosti, dok četvero - faktorski model se sastoji od: cjenovne, proceduralne, pravednosti ishoda i interakcijske pravednosti. Pravednost ishoda se odnosi na pozitivnu reakciju pojedinca koji je percipirao da je dobio bolju uslugu od onoga koji je percipirao nepovoljnu uslugu. U svojem radu istražuju primjenjivost koncepata pravednosti kao osnovu za procjenu usluga u restoranima koji se bave pitanjima pravednosti unutar i izvan konteksta neuspjeha usluge, kroz tro - faktorski i četvero - faktorski model. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da je četvero - faktorski model bolji za procjenu ugostiteljskih usluga. Nadalje, rezultati istraživanja pomažu u razumijevanju načina kako klijenti percipiraju pitanje pravednosti usluga s obzirom na njihove koristi i žrtve. U smislu žrtve klijenta, percipirana cijena može biti pokretačka snaga te stoga bi voditelji restorana trebali uzeti u obzir pitanje pravednosti pri formiranju cijena. Osim toga bi se trebali fokusirati na vremensku proceduralnu pravednost, po sistemu „tko prvi dođe, prije će biti uslužen", te ne bi smjeli zanemariti važnost opipljivih rezultata kao što je kvaliteta hrane te ih zadržati na razini koja zadovoljava ili nadmašuje očekivanja klijenata. Autori navode da kršenje proceduralne pravednosti može uzrokovati negativne emocije, te da izvrsnost interpersonalne interakcije između klijenta i zaposlenika može pozitivno utjecati na klijentove emocije. Blodgett, Hill i Tax (1997) istražuju učinke distributivne, interakcijske i proceduralne pravednosti na pritužbe, ponovne kupnje i negativne promocije od usta do usta. Rezultati njihova istraživanja ukazuju da interakcijska pravednost ima najveći utjecaj na pritužbe, ponovne kupnje i negativne promocije od usta do usta.

Malc, Mumel i Pisnik (2016) istražuju percepciju cjenovne pravednosti i njenog utjecaja na ponašanje klijenta i zaključuju da cjenovna pravednost utječe ne samo na namjeru kupnje nego i na neke oblike negativnog ponašanja koje mogu izravno štetiti poduzeću, kao na primjer: negativna promocija od usta do usta, pritužbe te napuštanje poduzeća. Nadalje, važan doprinos

ove studije se ogleda u zaključku da osobni dohodak utječe na percepciju pravednosti cijene, na način da osobe s višim primanjima su manje osjetljivi na razlike u cijenama od osoba s nižim primanjima, te percipiraju razlike u cijenama kao pravedne. Kaura, Prasad i Sharma (2015) dodaju da u kontekstu usluge, percipirana cijena igra značajnu ulogu pri donošenju odluka. Huang, Chang i Chen (2005) istražuju percepciju cjenovne pravednosti na internetu, te rezultati istraživanja ukazuju da ispitanici smatraju da se cijene na internetu koje su jednake onima u tradicionalnim kanalima smatraju nepoštenim, te smatraju da bi cijenu umanjena za 8% smatrali pravednom. Huppertz, Arenson i Evans (1978) potvrđuju hipotezu da klijent smatra kupnju nepravednom kada je cijena viša od očekivane. U svojoj studiji Richards, Liaukonyte i Streletskaya (2015) istražuju ulogu međusobnih usporedbi cijena i percepcije pravednosti cijena robe široke potrošnje, te zaključuju da su klijenti spremniji kupiti ako je percipirana nejednakost u određivanju cijena u njihovu korist, a manje je vjerojatnost da će kupiti ako nije. Međutim, ako se klijentima omogući da sudjeluju u formiranja cijene na način da pregovaraju o cijeni s poduzećem, onda će vjerojatno sudjelovati u kupnji. Haws i Bearden, (2006) zaključuju da klijenti smatraju promjenu cijene u kratkom vremenskom razdoblju više nepravednom nego u duljem vremenskom razdoblju. Odnosno, nakon mjesec dana, razlike u promjeni cijene ne utječu na percepciju pravednosti poduzeća.

Nguyen i Mutum (2012) pri definiranju upravljanja odnosima s klijentima stavljaju naglasak na pravednosti i povjerenju kao temeljnih odrednica kvalitetnih i dugoročnih odnosa s klijetima. Dukić i Gale (2015) dodaju da je upoznavanje potreba klijenata jedna od temeljnih odrednica upravljanja odnosima s klijentima. Mattila i Patterson (2004) istražuju povezanost obnove odnosa između poduzeća, klijenta i percepcije pravednosti te zaključuju da kompenzacijske ponude, kao što su popusti ili isprika imaju snažan utjecaj na percepciju pravednosti kod američkih klijenata, za razliku od istočnoazijskih klijenata koji očekuju objašnjenje i ispriku te odnositi se prema njima na uljudan i suosjećajan način. Jones i Skarlicki (2013) predlažu model kojim se percepcija pravednosti može mijenjati kroz ciklički proces u kojem se prosudbe pojedinca prema nekom događaju su pod utjecajem njegove postojeće percepcije o uključenom subjektu. Te se percepcije mijenjaju pod utjecajem prosudbi događaja koji se vremenom sakupljaju. Za Ashworth i McShane (2012) percepcija pravednosti ima značajan utjecaj na stavove klijenta, njihovo zadovoljstvo, emocionalne reakcije i ponašanje, te da usporedba je važan element jer omogućava klijentima da procjenjuju jesu li dobili ishod koji zaslužuju. Oliver i Swan (1989) definiraju percepciju pravednosti kao rezultat klijentove usporedbe odnosa ili postupanja s relevantnim standardima, referencama ili normama, dok Nguyen, Klaus

i Simkin (2014) definiraju percepciju nepravednosti kao prosudbe klijenata o interakciji s poduzećem kao neprikladne, neprihvatljive ili nepravedne. Percepcija pravednosti se potiče, sukladno teoriji pravednosti i teoriji distribucijske pravednosti, kada osoba uspoređuje svoje rezultate uloženog i dobivenog s rezultatima drugih (Xia et al., 2004; Nguyen i Simkin, 2013). Duffy et al. (2013) smatraju da je percepcija pravednog odnosa sa strane poduzeća i kupca rezultira povećanjem pozitivnog ponašanja jedne i druge strane. U kontekstu upravljanja odnosima s klijentima, autori smatraju da će poduzeće koje percipira nepravednost na organizacijskoj razini, u smislu raspodjele koristi i pravednosti, vjerojatno manje ulagati u prikupljanje podataka o klijentima i potrebnim resursima za obradu tih podataka.

4.1. Percepcija kao proces odabiranja, organizacije i obrade informacija

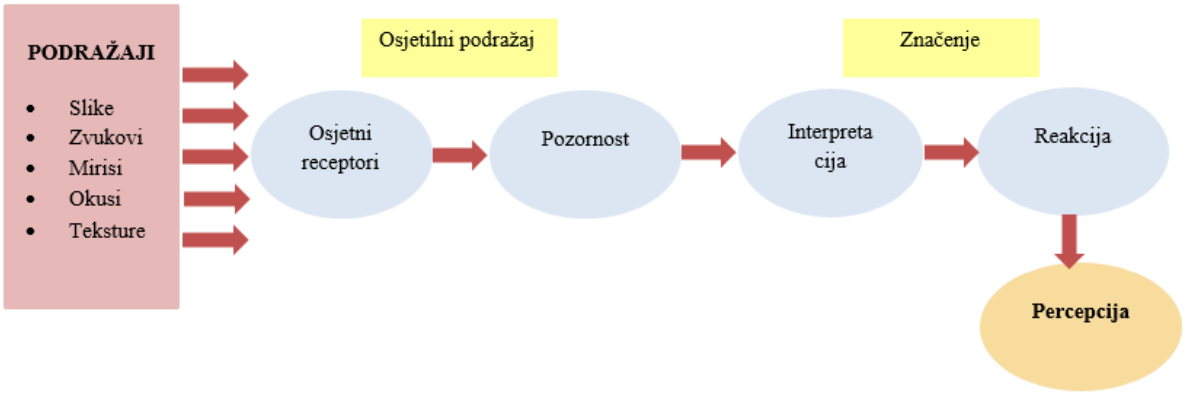
Psihološko istraživanje ljudskog ponašanja je započelo istraživanjem percepcije Wielheima Wundha 1879. godine (Otara, 2011). Furlan et al. (2005, str. 337) definiraju percepciju kao „psihički proces kojim se zahvaća i upoznaje objektivna realnost, a nastaje djelovanjem različitih fizikalnih procesa iz okoline, kao i procese u vlastitom tijelu, na osjetne organe." Isti autor nastavlja da je osnovna karakteristika percepcije njezina strukturirana cjelovitost kao doživljaja. „Percepcija je složeni proces kojim ljudi odabiru, organiziraju i interpretiraju osjećajne stimulanse u, za njih, značajnu sliku svijeta, koji se može podijeliti u tri faze: prikupljanje i selekciju informacija, prerada podataka u skladu s prethodnim spoznajama i interpretacija informacija sukladno spoznajnoj strukturi i njihovo pohranjivanje" (Kesić, 2006, str. 155). Za Otaru (2011, str. 22) percepcija je „naš osjetilni doživljaj svijeta koji nas okružuje i uključuje prepoznavanje podražaja okoline i djelovanja kao odgovor na ove podražaje". Isti autor navodi da ne postoje dvije osobe koje na isti način doživljavaju, tumače osjećaje ili situacije na isti način. Pojedinac je okružen mnogobrojnim stimulansima te je u mogućnosti percipirati samo neke od njih. Neke stimulanse pojedinac ne može percipirati jer se nalaze iznad ili ispod njegovih pragova osjeta, dok neke drugi svojim specifičnim kontekstom primoravaju na pažnju (Kesić, 2006, str. 156). Isti autor nastavlja da na selektivan pristup percepcije djeluju: motivi, stavovi, raspoloženja, pažnja, stupanj naobrazbe i specifičnost spoznajne strukture pojedinca itd. Rathus, Krizmanić i Kolesarić (2001, str. 117) definiraju percepciju kao „djelotvoran proces kojim dajemo smisao osjetnom podražaju". Pojedinac može percipirati samo nekoliko stimulansa, neke ne primjećuje jer su iznad ili ispod njegovih pragova osjeta, tzv. *subliminalna percepcija*. Na selektivnost i distorziju percepcije djeluju: motivi, raspoloženja, stavovi, pažnja, stupanj naobrazbe i specifičnost spoznajne strukture pojedinca

itd. (Kesić, 2006, str. 156). Proces percepcije predstavlja preduvjet uspješne komunikacije, a uspješna komunikacija je preduvjet željenog ponašanja klijenta. Otara (2011, str. 22-23) navodi sljedeće čimbenike koji utječu na proces percepcije:

1. *Navika* – formira se polagano, ponekad i nesvjesno, teško se mijenjaju, te stoga pojedinci različito percipiraju objekte, situacije i uvjete prema svojim navikama.
2. *Motivacija* – ovi čimbenici povećavaju osjetljivost pojedinca na one podražaje koje smatra relevantnim za zadovoljenje svojih potreba s obzirom na dosadašnje iskustvo s njima.
3. *Učenje* – stanje učenja utječe i igra ključnu ulogu u procesu percepcije, te je njena uloga izraženija u složenim oblicima percepcije.
4. *Specijalizacija* – suvremeno poslovanje vrednuje specijalizaciju jer pojedinac stječe određene vještine da odabere određene podražaje te zanemari druge.
5. *Društveno zaleđe* – osobe sa snažnijom društvenim zaleđem ima pozitivnije stavove prema razvoju, te predstavlja osnovicu za percepciju pojedinca.

4.1.1. Faze u procesu percepcije klijenata

Solomon et al. (2015, str. 118) i Otara (2011, str. 22) naglašavaju tri stadija ili tri faze koja čine proces percepcije: *izloženost, pozornost i interpretiranje*, koji je prikazan na Slici 15. (Kesić, 2006, str. 157) navedenom procesu dodaje i četvrtu fazu *memoriju ili pamćenje.*



Slika 15. Opći pregled procesa percepcije

Izvor: prilagođeno prema Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. i Hogg, M. K. (2015). *Ponašanje potrošača, europska slika.* Zagreb: MATE, str. 119.

4.1.1.1. Izloženost podražajima u procesu percepcije klijenata

Izloženost ili osjetilni podražaj se odnosi na neposrednu reakciju receptora (očiju, ušiju, nosa, usta, prstiju) na osnovne podražaje kao što su svjetlo, boja ili zvuk. Iako je klijent izložen u svakom trenutku velikom broju stimulansa, mali broj ih može opaziti. Kesić (2006, str.157) objašnjava da se izloženost događa kada se stimulansi iz okoline mogu opaziti nekim od ljudskih čula. Klijent se izlaže onim informacijama i stimulansima koji će mu pomoći u zadovoljenju motiva i dosezanju cilja. Otara (2011) ovu fazu naziva senzorska stimulacija i vezana je povezivanje određenog stimulansa s događajima u prošlosti. Petz (2003, str. 112) navodi sljedeće karakteristike podražaja:

- *Intenzitet podražaja*; intenzivni podražaj će privući pažnju: ako osoba začuje neki vrlo glasan zvuk ili prasak, gotovo će se automatski okrenuti prema smjeru od kuda je taj zvuk došao.
- *Nagla promjena ili kontrast*; svaka upadljiva promjena u intenzitetu ili vrsti podražaja će dovesti do toga da se osoba koncentrira na tu promjenu: ako se tijekom prijenosa koncerta preko radija najednom pojavi glas govornika, to će osoba koja sluša odmah primijetiti.
- *Ponavljanje*; ako se neka informacija neprestano ponavlja, ona vremenom privuče pažnju.
- *Novost*; svaka nova informacija privlači pažnju.

Pored navedenog, Ngo et al. (2016) smatraju da je prisutnost drugih klijenata u okruženju kupnje utječe na mnoge klijente, te potvrđuju da njihova sličnost, fizički izgled i ponašanje utječu pozitivno na iskustvo pojednica s markom.

4.1.1.2. Pozornost ili pažnja kao element u procesu percepcije klijenata

Pozornost predstavlja mjeru u kojoj se klijenti fokusiraju na podražaje unutar svakog raspona izloženosti (Solomon et al., 2015, str. 130). Pažnja predstavlja, po Kesić (2006, str. 158), usmjeravanje nekog ljudskog čula k stimulansu i procesiranje istog u okviru kognicije radi daljne prerade. Isti autor naglašava da u tom procesiranju dolazi do izražaja selektivnost, koja je pod utjecajem ponašanja i stavova pojedinca koje ima o pojedinom proizvodu. Otara (2011) navodi da je druga faza u procesu percepcije vezana uz organizaciju podražaja u mozgu te poticanje pozitivnih ili negativnih moždanih odgovora na podražaj, koji imaju za cilj da organiziaju se stvari na način da imaju smisla.

4.1.1.3. Interpretacija rezultata u procesu percepcije klijenata

Interpretacija je posljednji korak u procesu percepcije a predstavlja značenje što ga klijenti pripisuju osjetilnim podražajima (Solomon et al., 2015, str. 132). Kesić (2006, str. 148) definira interpretaciju kao davanje značenja primljenim stimulansima. Isti autor navodi da proces interpretacije ima svoja dva dijela: afektivna i kognitivna interpretacija. Afektivna predstavlja osjećaje koji su povezani s proizvodima, događajima i sl., a kognitivna je proces smještanja stimulansa u postojeće kategorije značenja. Za Otaru (2011) ova faza uključuje tumačenje i izražavanje misli koje su izazvane.

4.1.1.4. Uloga memorije ili pamćenja u procesu percepcije klijenata

Kesić (2006, str. 160) definira memoriju kao posljednju fazu u procesu percepcije, te navodi dva dijela memorije značajna za ponašanje klijenta: *kratkoročna i dugoročna memorija*. Obilježje kratkorične memorije je da je trenutačno aktivna i djeluje na pojedini stimulans, a dugoročna je skup neograničenih, pohranjenih elemenata koji se mogu koristiti trenutno ili u budućnosti. Atkinson i Hilgard (2007, str. 269) razlikuju tri vrste pamćenja: senzorno - koje pohranjuje informacije iz okoline i traje nešto više od nekoliko milisekundi, kratkoročno- koje pohranjuje informacije pristigle iz senzorskog pamćenja i traje nekoliko sekundi, te dugoročno- koje je veliko skladište informacija koje su nam na raspolaganju i traje od nekoliko minuta do više godina.

4.2. Definicija pojma pravednosti u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima

Haws i Bearden, (2006) smatraju da je pravednost koncept koji je teško definirati, te da je percepcija cjenovne pravednosti dio šire procjene ukupnih vrijednosti dogovora. Xia et al. (2004) nastavljaju, da svatko zna kako prepoznati nepravednu situaciju te ideju što je pravednost, ali ponekad je teško reći što je pravedno. Rawls (1957, str. 653) dodaje da „je temeljna ideja u konceptu pravde ona pravednosti“. U ovom radu će se pojmovi pravednost (engl. *fairness*) i pravda (engl. *justice*) koristiti kao sinonimi, sukladno istraživanju Martin, Ponder i Lueg (2009). Pravednost je po Bolton et al. (2003) presuda je li rezultat i/ili proces postizanja rezultata razuman, prihvatljiv ili pravedan. Deutsch (1975, str. 142) smatra da se koncept pravednosti „bavi raspodjelom uvjeta i dobara koji utječu na dobrobit individualnih članova skupine ili zajednice“. Za Oliver i Swan (1989) pravednost predstavlja preduvjet za poboljšanje kvalitete odnosa između poduzeća i klijenta. Colquitt i Zipay (2015) definiraju

pravednost kao „globalnu percepciju prikladnosti“. Nguyen i Klaus (2013) definiraju pravednost kao „stupanj percipirane kvalitete, iskrenosti i pravde koju klijent ima prema poduzeću.“ Isti autori zaključuju da nepravedan odnos prema klijentu može prouzročiti štetu za reputaciju i imidž poduzeća, te je vrlo bitno da pojmovi poput transparentnost, pravednost, poštenje, povjerenje i društvene norme budu sastavni dio marketinških aktivnosti poduzeća. Mayser i von Wangenheim (2012) sugeriraju da mjerenje percepcije pravednosti bude ključni pokazatelj uspješnosti, uz pokazatelje kao što su percepcija kvalitete i zadovoljstvo klijenata. Deutsch (1975, str. 139) navodi da se pravednost može promatrati kao odnos prema svim osobama:

1. tako da svi dobiju proporcionalan rezultat prema svom ulogu,
2. na jednak način,
3. sukladno njihovim potrebama,
4. sukladno njihovim sposobnostima,
5. sukladno njihovim naporima,
6. sukladno njihovim uspjesima,
7. tako da imaju jednake mogućnosti da se natječu bez vanjske protekcije ili diskriminacije,
8. sukladno ponudi i potražnji na tržištu,
9. sukladno zahtjevima za opće dobro,
10. sukladno principu uzajamnosti,
11. tako da nitko ne padne ispod određenog minimuma.

Bertsimas, Farias i Trichakis, (2011) razlikuju proporcionalnu i maksimalno – minimalnu pravednost. Autori smatraju da se proporcionalna pravednost (engl. *proportional fairness*) odnosi na prijenos resursa između dva sudionika, povoljan je i pravedan ako je postotak povećanja korisnosti jedne osobe veći od postotka smanjenja korisnosti druge osobe. Maksimalno – minimalna pravednost (engl. *max – min fairness*) se odnosi na maksimiziranje minimalne korisnosti koju dobivaju svi sudionici, te se ova pravednost približava jednakoj raspodjeli u situacijama u kojima postoji učinkovita raspodjela koja rezultira jednakom korisnosti za sve sudionike. Nadalje u slučaju kada neki sudionici mogu postići veću razinu korisnosti, bez oduzimanja minimalne korisnosti drugih, ova pravednost jednako i učinkovito dopušta im povećanje korisnosti na sličan način maksimizacijom nove minimalne korisne razine za sve sudionike. Vaidyanathan i Aggarwal (2003) navode pojam dvostrukog prava (engl. *dual entitlement*) koji pojašnjava da u ekonomskoj transakciji klijentima pravo na

pravednu cijenu a prodavač na pravedan profit. U slučaju konflikta ili sukoba, autori navode, prednost ima prodavatelj. Nguyen (2012), Tarrahi, Eisend i Dost (2016) i Kachelmeier, Limberg i Schadewald (1991) također navode princip dvostrukog prava koji ukazuje na to da motivi promjene cijena utječu na percepciju pravedne cijene, da prosudbe ovise o motivima promjene cijene, te da povećanje cijene uslijed povećanja troškova je pravedna za razliku od povećanja cijene vođene povećanjem profita nisu. Albin (1993, str. 225) navodi da pravednost predstavlja „pojedinačni, psihološki, pojam koji se odnosi na određeni sukob, pregovaranje i/ili ishod, te uključuje stavove o načinu primjene bilo kojeg šireg načela pravde relevantnog za određeni kontekst“. Kahneman, Knetsch i Thaler (1986) su identificirali kriterije koje klijenti uzimaju kod procjene pravednosti poduzeća: njima je stalo da se pravedno odnosi poduzeće prema njima i da se oni isto tako odnose prema poduzeću, spremni su odbiti nepravedno poduzeće čak i pod uvjetom pozitivne cijene, oni posjeduju sustavna pravila koja određuju koja se djelovanja poduzeća smatraju nepravednim.

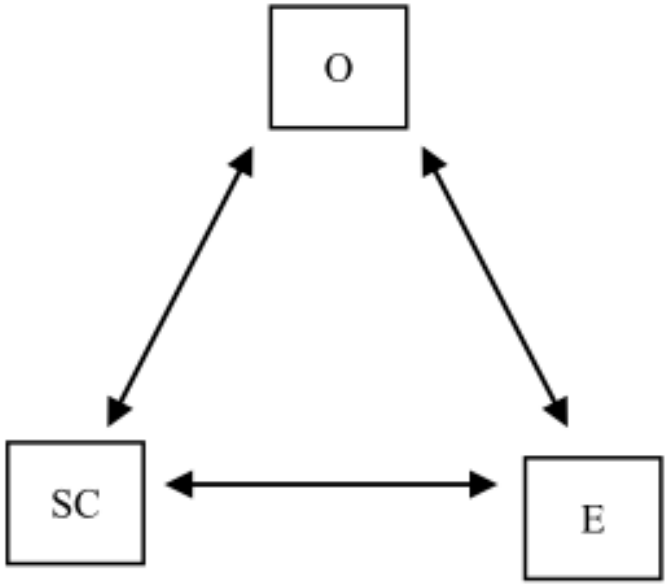
4.3. Čimbenici koji utječu na percepciju pravednosti poduzeća

Nguyen (2012) smatra da je za izgradnju dobrih odnosa između klijenta i poduzeća potrebno razmotriti čimbenike kao što su: povjerenje, predanost, zadovoljstvo i pravednost. Yu et al. (2015) su u svojem istraživanju dokazali povezanost percepcije klijenata o različitom odnosu poduzeća i njihove percepcije pravednosti poduzeća, na način da se promjenom percepcije klijenata o različitom odnosu mijenja i njihova percepcija pravednosti. Odnosno, rastom negativne percepcije prema pravednosti poduzeća, raste i negativna percepcija različitog odnosa klijenata. Isti autori navode da, kako klijentova pozitivna percepcija različitog odnosa raste, istovremeno raste njegova pozitivna percepcija kvalitete usluge. Cox (2001) smatra da na pravednost utječu: socijalne norme, ponašanje, usporedba među klijentima. U svojem radu Lee, Joshi i Kim (2011) te Colquitt i Zipay (2015) istražuju četiri dimenzije pravednosti u kontekstu marketinga, odnosno empirijske temelje za razumijevanje utjecaja ukupne pravednosti na ponašanje kupca, te zaključuju da postoji struktura od četiri faktora odnosno čimbenika: distributivna, proceduralna, interpersonalna i informacijska pravednost. Nadalje zaključuju da percepcija ukupne pravednosti klijenata snažno utječe na njihovo zadovoljstvo, što zauzvrat utječe na lojalnost poduzeću. Prethodna istraživanja (Oliver i Swan, 1989; Tax, Brown i Chandrashekaran, 1998) upućuju da percipirana pravednost klijenata utječe na stavove, emocije i ponašanje klijenata nakon kupnje, što je u skladu s Adamsovom teorijom distributivne pravednosti (1965) koja naglašava da će se kupci više brinuti o pravednosti svojih rezultata u

odnosu na uloženo, nego na opće razine rezultata. Tax, Brown i Chandrashekaran (1998) navode okvir unutar kojeg klijenti procjenjuju pravednost procesa uvažavanja pritužbi, gledano kroz tri perspektive: pravednost ishoda, pravednost postupka i pravednost postupka međudjelovanja tijekom procesa, te zaključuju da distributivna pravednost je usmjerena na naknadu jer klijenti očekuju da će dobiti naknadu za gubitak ili neugodnost te interakcijska pravednost se odnosi na način kako se poduzeće odnosi prema klijentu tijekom procesa obnove odnosa.

Kahneman, Knetsch i Thaler (1986) istražuju kriterije koje ljudi koriste u svojim prosudbama pravednosti te zaključuju da pravila o pravednosti se ne mogu opisati standardnim ekonomskim modelom ili jednostanim pravilom o troškovima., niti mogu biti izvedena iz konvencionalnih ekonomskih načela niti iz intuicije ili introspekcije. Autori smatraju da je realan opis osobina kupca sljedeći: oni se brinu da se prema njima i drugima odnosi pravedno, nisu spremni surađivati s nepoštenim poduzećima čak i ako imaju korist od toga, te imaju sustavna implicitna pravila koja određuju koje radnje poduzeća smatraju nepravednim. Rezultati istraživanja upućuju na zaključke da je: nepravedno da poduzeće iskorištava povećanje tržišne snage da bi promijenila uvjete referentne transakcije na direktni trošak kupca te da je prihvatljivo da poduzeće zadrži svoju dobit na referentnoj razini podizanjem cijene ili smanjenjem plaće po potrebi. Nadalje, autori navode da postoji značajna asimetrija između pravila pravednosti koji se primjenjuju u situacijama povećanja ili smanjenja dobiti poduzeća. Pravila pravednosti dopuštaju poduzećima da prenesu cijeli iznos povećanja troškova na kupca ali im je dopušteno zadržati većinu olakšica kod smanjenja troškova.

Folger et al. (2010) predlažu trokutasti model pravednosti (engl. *The triangle model of fairness,* TMF) kojeg čine: poduzeće - O, vanjski dionici odnosno klijenti - SC te zaposlenici – E (Slika 16.). TMF pristup odnosima između zaposlenika, klijenata i poduzeća, usmjeren je na odgovor kako bi pravedno ili nepravedno postupanje jedne strane prema drugoj moglo utjecati na kasnija ponašanja, s učinkom usmjeravanja tog oblika postupanja. Tako usmjereno postupanje može dovesti natrag na početak (uzajamni učinak), prema naprijed (učinak prelijevanja), ili u oba smjera. TMF pridaje pažnju svim mogućim smjerovima u kojima pravedno ili nepravedno postupanje može prijeći iz jedne točke trokuta do druge.



Slika 16. Trokutasti model pravednosti

Izvor: prilagođeno prema Folger, R., Ford, R. C., Bardes, M. i Dickson, D. (2010). Triangle model of fairness: investigating spillovers and reciprocal transfers. *Journal of Service Management*, 21(4), str. 517.

Folger et al. (2010) poseban naglasak stavljaju na zaposlenike te zaključuju da će prilikom pozitivnog, pravednog postupanja klijenata prema njima, odgovoriti pozitivno prema klijentima i svom poduzeću. Tabibnia, Satpute i Lieberman (2008) navode da ako se pravedan odnos smatra nagradom, onda bi klijenti trebali biti sretniji s poštenom ponudom nego s nepoštenom ponudom iste novčane vrijednosti. U svojem radu isti autori mjere emocionalne odgovore na ponude dobivajući samoprocjenu sreće i prezira te neuronske odgovore na pravedne i nepravedne ponude. Rezultati njihova istraživanja ukazuju na snažnu povezanost sreće i pravednosti, na način da su sudionici pokazuju veću sreću za pravednu ponudu od nepravedne ponude jednake novčane vrijednosti. Istovremeno su sudionici pokazali veći prezir za nepravedne ponude nego za pravedne ponude jednake novčane vrijednosti. Istraživanje Daskalopoulou (2008) ima za cilj analizirati ulogu percepcije pravednosti u formiranju obrazaca ponašanja kupca prilikom kupnje, te prepoznavanje uloge percepcije pravednosti pri odluci o sudjelovanju u poslovnom odnosu s nekim poduzećem. Rezultati istraživanja ukazuju da se odluka o kupnji i odluka o novčanoj vrijednosti transakcije zajednički određuju. Osim toga autor zaključuje da klijenti koriste kriterije procjene pravedne vrijednosti kao kriterij kako bi odlučili hoće li kupiti ili neće i koji iznos novaca su spremni izdvojiti za određenu transakciju. Albin (1993, str. 239) smatra da: dob, ugled, spol, svrsta odnosa među sudionicima, ciljevi, kultura i vrsta problema, su čimbenici koji utječu na percepciju pravednosti, te na izbor i

posebno tumačenje principa pravednosti. Blodget, Hill i Tax (1997) navode da postoji mnoga istraživanja koji ukazuju na činjenjicu da procjene pravednosti utječu na zadovoljstvo klijenata, percipiranu kvalitetu usluge te namjere ponovne kupnje, na primjer Oliver i Swan (1989), Huppertz, Arenson i Evans (1978), te Fernandes i Calamote (2015). Isto tako postoje istraživanja koja naglašavaju problem nepravednosti. Nguyen i Simkin (2013) naglašavaju da su uvjerenja o nepravednosti potaknuta osobnim interesom klijenta, te da će svaka percepcija nepravednosti biti znatno izraženija među onim klijentima koji su u nepovoljnom položaju. Nguyen i Klaus (2013) navode da klijenti percipiraju cijene, promociju, usluge, programe lojalnosti, razlikovanje klijenata, korištenje podataka te neetično ponašanje kao potencijalne uzroke nepravednosti. Ashworth i McShane (2012) dodaju da klijenti uspoređuju svoje ishode s onima koje zaslužuju te eventualno narušavanje zasluženosti potiče zabrinutost za nepravednost. Huppertz, Arenson i Evans (1978, str. 250) navode sljedeće metode za smanjenje nepravednosti:

1. povećati ulaze ako su niski u odnosu na odgovarajuće referentne izlaze,
2. smanjiti ulaze ako su visoki u odnosu na odgovarajuće referentne izlaze,
3. povećati izlaze ako su niski u odnosu na uloge i referentne ulaze,
4. smanjiti izlaze ako su visoki u odnosu na ulaze i referentne ulaze,
5. napustiti modul razmjene,
6. psihološki iskriviti ulaze i izlaze,
7. iskriviti ulazne ili izlazne podatke,
8. promijeniti referenta.

Deutsch (1975, str. 138) smatra da je osjećaj nepravednosti u pogledu raspodjele stvari koje utječu na blagostanje, kao što su koristi i štete, nagrade i troškovi, se mogu usmjeriti na: vrijednosti koje se temelje na pravilima distribucije (nepravednost vrijednosti), pravila koja predstavljaju vrijednosti (nepravednost pravila), načine na koje se pravila primjenjuju (nepravednost primjene) ili načine donošenja odluka o bilo kojem spomenutom (nepravednost u procesu donošenja odluka). Nguyen (2012) zaključuje da bi razumijevanje čimbenika koji čine temelje dobrog odnosa moraju biti dio CRM strategije poduzeća, te predlaže da se utvrde razine pravednosti iz perspektive klijenata, kako bi poduzeće moglo procijeniti svoju poziciju.

4.3.1. Utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća

U svojem istraživanju Nguyen i Simkin (2013) istražuju kako privilegirani odnosno neprivilegirani klijenti percipiraju pravednost poduzeća te zaključuju da neprivilegirani klijenti vjeruju da je favoriziranje određenih klijenata kriva strategija, dok privilegirani klijenti ne vide ništa loše u takvom posebnom odnosu. Oni smatraju da lojalan klijent ima pravo na više od novog kupca. Mayser i von Wangenheim (2012) dodaju da su negativne reakcije na neprivilegirani odnos mnogo intenzivnije od pozitivnih reakcija na privilegirani odnos prema klijentima.

Slično istraživanje su proveli Fernandes i Calamote (2015) te su zaključili da je percepcija nepravednosti jača kod postojećih nego novih klijenata, što dovodi do negativnih stavova i ponašanja. Osim toga, dajući prednost novim klijentima s ciljem ostvarenja boljih poslovnih rezultata, može se smanjiti zadovoljstvo, povjerenje te namjera ponovne kupnje postojećih klijenata, što može u konačnici ugroziti povjerenje novih klijenata u poduzeće. Xia i Kukar-Kinney (2014) zaključuju da se kod neprivilegiranog odnosa javlja zabrinutost zbog pravednosti, što utječe na poremećaj ponašanja klijenata prema poduzeću. Isti autori navode da kod privilegiranog odnosa klijenti doživljavaju osjećaj zahvalnosti, što utječe pozitivno na njihovo ponašanje pri kupnji i promocija od usta do usta. Posebna zanimljivost ovog istraživanja su rezultati koji ukazuju da prisutnost drugih koji ne dobivaju isti tretman dovodi do osjećaja neugodnosti, čime se smanjuje percepcija pravednosti, te da pravednost i zahvalnost predstavljaju dva mehanizma na kojima se temelji učinak povlaštenog odnosa. Na tom tragu je i zaključak Xia et al. (2004) da kupci koji imaju korist od cijene obično ne stvaraju negativne emocije, ali je moguće da se stvori osjećaj krivnje. Gelbrich (2011) dodaje da u situacijama cjenovne nejednakosti, klijenti doživljavaju mnogo pozitivnih (sreća, zahvalnost, ponos) i negativnih emocija (sažaljenje, bijes i krivnju).

Rezultati istraživanja Fernandes i Calamote (2015) upućuju na zaključak da postojeći klijenti percipiraju pogodnosti koje favoriziraju nove klijente kao nepravedne te time povećavaju njihovo. Slično zaključuju i Nguyen i Simkin (2013) dodajući da privilegirani klijenti naglasak stavljaju na usluge i komunikaciju, dok neprivilegirani klijenti vide cijenu kao najvažniji faktor koji utječe na problem pravednosti poduzeća. Nguyen (2011) navodi još jednu „*tamnu stranu CRM-a*“ i potencijalnu zamku a odnosi se na naklonost nekim klijentima u odnosu na druge što rezultira različitim odnosom prema klijentima. Stoga je vrlo važno da poduzeće pažljivo analizira bazu klijenata te odabere kriterije segmentacije koji imaju pozitivno značenje. Nguyen

i Mutum (2012) navode da primjena *jedan na jedan* strategije može izazvati zabrinutost, odnosno negativne osjećaje klijenata radi nejednakog odnosa prema njima, te zaključuju da izgradnja povjerenja predstavlja način smanjenja takve percepcije. U svojem radu Pez, Butori i de Kerviler (2015) istražuju utjecaj danog u odnosu na percipirani status klijenta. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da je percipirani status relevantan jer predstavlja preduvjet zadovoljstva klijenta. Nadalje klijenti imaju tendenciju pogrešnog ocjenjivanja njihova danog statusa kao i vrijednosti njihove kupnje u poduzeću što direktno utječe na njihovu percepciju zadovoljstva poduzećem.

Xia i Monroe (2017) istražuju percepciju cjenovne pravednosti u kontekstu ciljane promocije. Ciljana promocija ima tri sastavnice: selektivnost, segmentaciju i komunikaciju. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da, iako je ciljana promocija učinkovita u povećanju zadovoljstva ciljnih klijenta, potrebna je opreznost kako se ne bi izgubilo osjetljive klijente koji nisu ciljani. Xia i Kukar-Kinney (2014) daju širu sliku navodeći da poduzeće treba uzeti u obzir pojedinačne karakteristike klijenata i njihov odnos s poduzećem. To znači da klijenti s dugogodišnjim odnosom s poduzećem naglasak stavljaju na pravednosti i očekuju da se prema njima poduzeće odnosi drukčije, što će u konačnici ojačati njihov odnos kroz pojačan osjećaj zahvalnosti. Isti autori zaključuju da je ključ uspješnog upravljanja privilegiranim klijentima u strukturiranoj, nedvosmislenoj i jasnoj politici odnosa prema klijentima.

Haws i Bearden (2006) zaključuju da razlikovanje klijenata prvenstveno kroz cijenu proizvoda ili usluge, značajno utječe na percepciju nepravednosti i najnižim ukupnim zadovoljstvom klijenata. Nadalje isti autori zaključuju da klijenti imaju veću percepciju pravednosti i zadovoljstva kada sudjeluju u procesu formiranja cijena nego kada je cijena određena od strane trgovca, te da detaljnom analizom se taj učinak smanjuje kada klijent dobije povoljnu cijenu. Drèze i Nunes (2009) istražuju utjecaj broja i veličine razina klijenata u programu lojalnosti na percepciju statusa klijenta. Pod pojmom statusa autori smatraju položaj u društvu te ga karakterizira prestiž, moć ili određeno pravo. Nadalje autori smatraju da se osobe osjećaju bolje kada sebe percipiraju superiornijima nego nadmoćnijim od drugih. Rezultati njihova istraživanja ukazuju da klijenti pozitivno percipiraju saznanje da su u višem razredu lojalnosti dok njihova percepcija je negativna pri saznanju da postoji razina koja je iznad njihove.

Yu et al. (2015) zaključuju da promjena percepcije o različitom odnosu poduzeća prema klijentima dovodi do promjene percepcije pravednosti poduzeća od strane klijenata. Osim toga rezultati istraživanja ukazuju da klijenti koji su dobili manje različit tretman su više skloni

fokusirati se na cijenu od onih drugih. Xia i Kukar-Kinney (2014) još preciznije navode da privilegirani klijenti prvenstveno doživljavaju osjećaje sreće i ponosa pri konzumiranju povlaštenog tretmana, dok neprivilegirani posebno ako svjedoče da netko drugi uživa privilegirani tretman, se osjećaju nesretni i ljuti, te doživljavaju percepciju nepravednosti. Mayser i von Wangenheim (2012) istražuju percepciju pravednosti kod različitog odnosa prema klijentima u dvije vodeće ekonomije svijeta, SAD i Njemačke. Rezultati istraživanja pokazuju da reakcija klijenata na ne privilegirani tretman je puno intenzivnija od reakcije na privilegirani tretman. Nadalje, utvrđeno je da njemački ispitanici pozitivnije reagiraju na privilegirani tretman od američkih. Klijenti žele poslovati s poduzećima koja ih prepoznaju, prepoznaju njihove želje i potrebe, te ih i ispunjavaju (Anderson i Kerr, 2002).

4.3.2. Utjecaj percepcije kvalitete usluge na percepciju pravednosti poduzeća

Parasuraman et al. (1985) navode deset sastavnica koje utječu na kvalitetu usluge. To su: pouzdanost, susretljivost, kompetentnost, pristupačnost, ljubaznost, komunikacija, povjerljivost, sigurnost, razumijevanje kupaca i opipljivi elementi. Nguyen i Simkin (20113) smatraju da kvaliteta usluge uz komunikaciju i cijenu je glavna sastavnica upravljanja odnosima s klijentima za povećanje i održavanje dugoročnog profitabilnog odnosa s klijentima.

Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015) su potvrdili povezanost pravednosti i kvalitete usluge i odnosa na način da pravednost ima značajan, izravan učinak na kvalitetu usluge i kvalitetu odnosa. Cronin i Taylor (1992) istražuju konceptualizaciju i mjerenje kvalitete usluge te odnose između kvalitete usluge, zadovoljstva klijenata i namjera kupnje. Rezultati njihova istraživanja ukazuju da je kvaliteta usluge preduvjet zadovoljstva klijenata, da je kvaliteta usluge preduvjet zadovoljstva klijenata te da zadovoljstvo klijenata ima značajan utjecaj na namjeru kupnje.

Chen et al. (2012) u svom radu istražuju utjecaj kvalitete usluge i percepcije pravednosti na zadovoljstvo klijenata u financijskoj industriji. Rezultati istraživanja pokazuju da pravedna usluga ima pozitivan, direktan utjecaj na zadovoljstvo klijenata, percipiranu razinu kvalitete usluge, povjerenje prema poduzeću te percepciju vrijednosti usluge poduzeća. Yu et al. (2005) zaključuju da poduzeće treba učiniti sve kako bi poboljšalo percipiranu kvalitetu proizvoda ili usluge jer će tako povećati razinu zadovoljstva klijenata. Dick i Basu (1994) navode da je percipirana kvaliteta usluge glavna odrednica zadovoljstva s mogućim posljedicama na ponovnu kupnju. U svojem istraživanju Grégoire i Fisher (2008) zaključuju da kupci koji percipiraju visoku razinu kvalitete odnosa nisu nužno oni koji su imali najduži odnos s

poduzećem. Stoga autori sugeriraju da poduzeća trebaju prikupljati podatke o percepciji klijenata o kvaliteti odnosa.

Osaki i Kubota (2016) istražuju čimbenike koji utječu na percepciju klijenata prema vrhunskoj usluzi u zrakoplovnoj industriji, te utjecaj te percepcije na lojalnost klijenata i zaključuju da čimbenici kao što su prioritet pri prijavi, pristup salonu, prioritet pri ukrcaju i iskrcaju, usluga tijekom leta, prioritet pri preuzimanju prtljage, imaju jak utjecaj na lojalnost klijenata. Važan utjecaj na lojalnost klijenata ima i odnos osoblja, i to ne direktno, nego kroz percepciju klijenata. Ngo et al. (2016) navode da su iskustva klijenata ovisna o nizu nematerijalnih stvari te su menadžeri poduzeća usmjereni na poduzimanje raznih akcija kojima bi utjecali na pozitivno kupovno iskustvo, kao na primjer manipulacija promocijom, cijenom, robom opskrbnim lancem i slično. Autori dodaju važnost iskustva drugih klijenata kao elementa koji utječe na percepciju klijenata, te navode da pozitivne interakcije među kupcima imati pozitivan utjecaj na pozitivnu percepciju iskustava u uslugama.

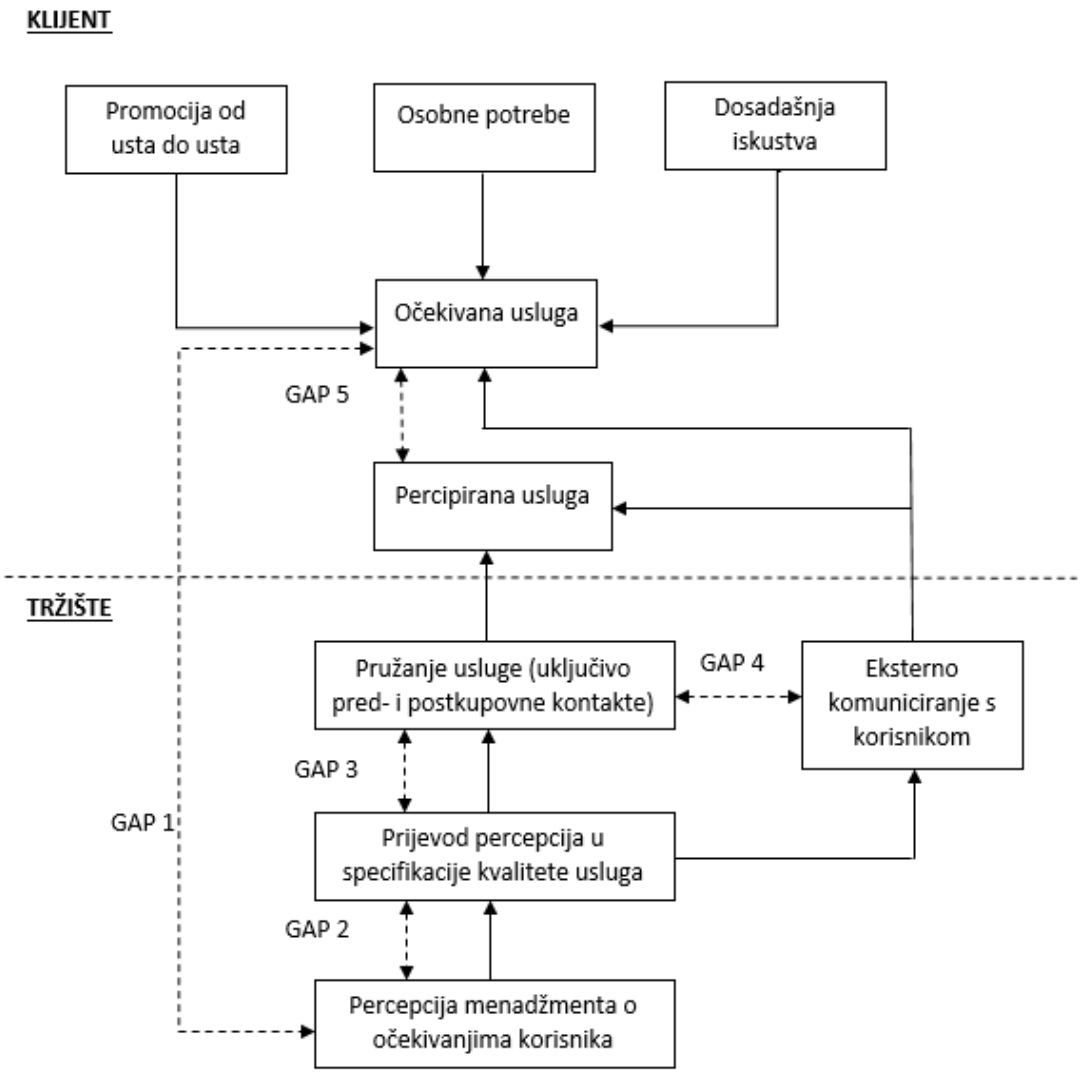
U istraživanju Pitic, Brand i Pitic (2014) istražuju odnos između percipirane kvalitete i percipirane pravedne cijene kao odrednice vrijednosti za klijenta. Rezultati istraživanja ukazuju da percipirana kvaliteta nije nužno direktno proporcionalna percipiranoj pravednoj cijeni, te da povećanje kvalitete ne pridonosi proporcionalno povećanju vrijednosti za klijenta. Daskalopoulou (2008) smatra da percepcija pravednosti predstavlja značajnu odrednicu odluke o kupnji te da pozitivna cijena, procjena pravedne usluge povećavaju vjerojatnost klijenta da odluči kupovati kod određenog poduzeća.

Lewis i Booms (1983) definiraju kvalitetu usluge kao mjeru koja uspoređuje razinu isporučene usluge i očekivanja klijenta. Grönroos (1984) je razvio model u kojem tvrdi da klijenti percipiraju kvaliteta usluge na temelju usporedbe percipirane usluge i očekivane usluge. Na očekivanu uslugu djeluju čimbenici kao što su: tradicionalne marketinške aktivnosti (oglašavanje, prodaja na terenu, PR i slično), te ideologija i promocija od usta od usta. Na percipiranu uslugu djeluju čimbenici kao što autori navode: tehnička i funkcionalna kvaliteta i imidž uslužnog poduzeća. Ako razlika između očekivane i percipirane usluge raste poduzeće će se susresti s nezadovoljnim klijentima što u konačnici vodi do narušavanja pozitivne slike poduzeća i slabijih poslovnih rezultata. Parasuraman et al. (1985) smatraju da je kvaliteta usluge usporedba između očekivanja korisnika i izvedbe tih sastavnica kvalitete, te navode da:

- klijenti puno teže mogu procijeniti kvalitetu usluge od kvalitete proizvoda,
- percepcija kvalitete usluge predstavlja rezultat usporedbe očekivanja klijenta sa stvarnim performansama usluge,

- sama procjena kvalitete usluge ne uključuje isključivo rezultate usluge, nego uključuje i procjenu procesa pružanja usluge.

Autori smatraju da postoji niz ključnih odstupanja ili jazova, u pogledu izvršene procjene kvalitete usluge i zadataka povezanih s pružanjem usluge klijentima, koji može biti glavna zapreka u pokušaju pružanja visokokvalitetne usluge. Njihov model kvalitete usluge se temelji na analizi ključnih odstupanja ili analizi jaza (*gap analiza*), te obuhvaća pet odstupanja ili jazova (Slika 17.):



Slika 17. Model kvalitete usluge (model jaza)

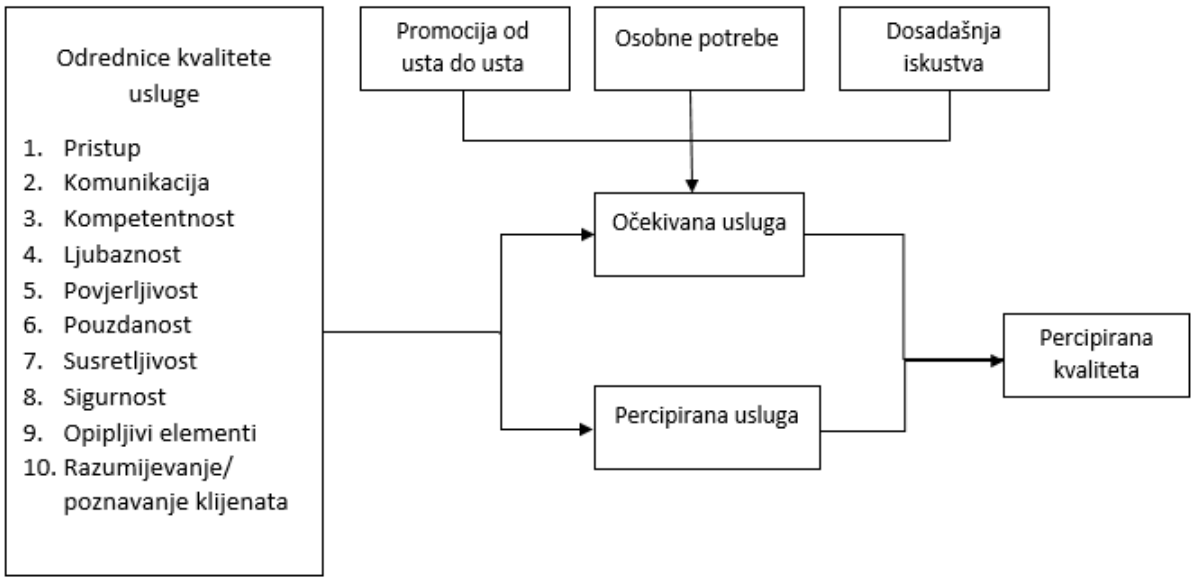
Izvor: prilagođeno prema Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L. (1985). Model Service Its Quality and Implications for Future. *Journal of Marketing,* 49 (4), str. 44.

- **Prvi jaz** predstavlja razliku između očekivanja klijenta i percepcije tih očekivanja od strane menadžmenta poduzeća. Na primjer, menadžment uslužnog poduzeća ne mora znati koje značajke mora imati usluga kako bi zadovoljila potrebe klijenta.
- **Drugi jaz** predstavlja razliku između percepcije menadžmenta uslužnog poduzeća o očekivanjima klijenta i specifikacije kvalitete usluge. Na primjer, odsutnost ukupne predanosti menadžmenta prema kvaliteti usluge.
- **Treći jaz** predstavlja razliku između specifikacije kvalitete usluge i stvarno pružene usluge. Na primjer, Menadžment uslužnog poduzeća smatraju da njihovi zaposlenici imaju snažan utjecaj na percipiranu kvalitetu usluge klijenta te da ta usluga ne može uvijek biti standardizirana.
- **Četvrti jaz** predstavlja razliku između pružene usluge i komunikacije o usluzi prema klijentima. Na primjer, poduzeće može obećati više nego se može pružiti što će utjecati na početna očekivanja, ali ako se ne ispune rezultirati će nižom percepcijom kvalitete.
- **Peti jaz** predstavlja razliku između očekivanja klijenta i percipirane kvalitete usluge. Na primjer, klijent je nezadovoljan jer su njegova očekivanja prije kupnje su bila veća od percipirane kvalitete usluge.

Vranešević et al. (2018, str. 48) navode tri jaza između percepcije klijenta i poduzeća:

- **Informacijski jaz** - koji nastaje u situaciji kada poduzeće nema potpune informacije o željama klijenta, što može dovesti do usmjerenosti poduzeća na „pogrešne“ želje i zahtjeve klijenata.
- **Komunikacijski jaz** – nastaje kada se vrijednost koju dizajnira poduzeće ne podudara s očekivanom vrijednosti za klijenta. Klijent stvara svoja očekivanja na temelju iskustva, na dostupnim informacijama i komunikaciji poduzeća što predstavlja vrlo važne elemente koje poduzeće mora analizirati u clju potpunog razumjevanja klijentovih očekivanja.
- **Percipirani jaz** – predstavlja razliku između vrijednosti koju poduzeće isporučuje klijentu i vrijednosti koju klijent percipira nakon kupnje.

Na temelju provedenog istraživanja, Parasuraman et al. (1985) su identificirali deset odrednica percipirane kvalitete usluge kao rezultat klijentove usporedbe očekivanje usluge s percipiranom uslugom (Slika 18.) .



Slika 18. Odrednice percipirane kvalitete usluge

Izvor: prilagođeno prema Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L. (1985). Model Service Its Quality and Implications for Future. *Journal of Marketing,* 49 (4), str. 48.

Ista skupina autora je 1988. godine prezentirala ljestvicu SERQUAL, u kojoj su navedene odrednice kvalitete usluge smanjene na sljedećih pet: opipljivi elementi/fizičko okruženje, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i susretljivost. Navedena ljestvica s pet komponenata predstavlja najprimjenjivaniju ljestvicu za mjerenje kvalitete usluge u istraživanjima (Mikulić, 2009, str. 29; Vranešević et al., 2018, str. 156). Kritiku navedene konceptualizacije su u svom radu iznijeli Cronin i Taylor (1992) koji smatraju da je konceptualizacija SERQUAL manjkava jer je: zasnovana na paradigmi zadovoljstva a ne na modelu stavova, te da se se potvrdila u dvije od četiri industrije. Stoga predlažu da je za mjerenje kvalitete usluge prikladnija SERVPERF ljestvica jer je potrebno mjeriti 50% manje elemenata, te da modeli koji koriste navedenu ljestvicu su dosljedno potvrđeni. Navedena ljestvica se temelji na percepcijskoj paradigmi, prema kojoj ocjene klijenata nisu relevantne jer su njihova očekivanja uključena u kognitivnom procesu davanja konačne ocjene (Mikulić, 2009, str. 2). Za Giovanis, Athanasopolous i Tsoukatos (2015) klijenti koji iskuse višu razinu kvalitete usluge i imaju percepciju da se poduzeće odnosi prema njima pravedno, vjerojatno će razviti kvalitetniji odnos s poduzećem i ostati mu lojalni. Vranešević et al. (2018, str. 162) navode još dvije ljestvice SERV-PERVAL i GLOVAL. SERV-PERVAL je ljestvica za mjerenje percipirane vrijednosti usluga, koja se sastoji od pet dimenzija: kvaliteta, emocionalna reakcija, novčani troškovi, nenovčani troškovi te reputacija. Ljestvica GLOVAL analizira vrijednost s poslijekupovnog

stajališta, uključujući iskustva procesa kupnje i korištenja usluge, promatrajući elemente kao što su: procjena prostora u kojem se pruža usluga, procjena zaposlenika, kvaliteta usluge i cijena, te afektivnu dimenziju koju čine emocionalna i socijalna vrijednost.

4.3.3. Važnost zadovoljstva klijenata kao bitne odrednice percepcije pravednosti poduzeća

Zadovoljstvo se može definirati kao „prosudba o performansama proizvoda ili usluge temeljem kognitivnih i psiholoških vrijednosti proizvoda, te je pod utjecajem društvenih normi i ponašanja“ (Kesić, 2006, str. 359-360). Solomon et al. (2015, str. 86) definiraju zadovoljstvo klijenta kao „ukupni stav što ga osoba ima po pitanju proizvoda nakon što je kupljen.“ „Za poduzeće u čijem je središtu kupac, zadovoljstvo kupca je cilj ali i marketinški alat“ (Kotler, Keller i Martinović, 2014, str. 130). Gronholdt, Martensen i Kristensen (2000) smatraju da je zadovoljstvo klijenata ključno pitanje za svako poduzeće koje želi povećati lojalnost klijenata i time stvoriti bolje poslovne rezultate. Pan, Sheng i Xie (2012) naglašavaju da su učinci zadovoljstva klijenata i lojalnost su manje istaknuti kada se proizvodi kupuju redovito i relativno kratko. Oliver (1980) smatra da ocjenu zadovoljstva nakon korištenja proizvoda ili usluge čini linearna kombinacija komponente razine prilagodbe, odnosno očekivanja ili prethodnog stava, i razlike između očekivanja i rezultata (engl. *disconfirmation*).

Kesić (2006, str. 361) navodi sljedeće razloge promjene poduzeća:

1. *Nedostatak osnovne usluge* (44%), uslijed grešaka u rezervaciji ili u računalu i slično.
2. *Propust pružatelja usluge* (34%), uslijed nepouzdanosti ili neljubaznosti zaposlenika.
3. *Cijena* (30%), uslijed visoke cijene, porasta cijene ili nepoštene cjenovne politike.
4. *Lokacija* (21%), uslijed ne odgovarajuće lokacije, neprilagođenog radnog vremena i slično.
5. *Reakcija na neisporučene usluge* (17%), odnosi se na nereagiranja na prigovor klijenta, negativne reakcije.
6. *Prihvaćanje od strane konkurencije* (10%), uslijed bolje kvalitete, više personaliziranosti i pouzdanosti.
7. *Etički problemi* (7%), kao posljedica nepoštenog i neprihvatljivog ponašanja.
8. *Neželjene promjene* (6%), kao posljedica promjene ponuđača usluge zbog spajanja, pripajanja i slično.

Vranešević (1999, str. 181) smatra da je zadovoljstvo klijenata „vodeći pokazatelj uspješnosti poduzeća s određenim proizvodom ili uslugom u budućnosti, te ga je moguće promatrati kao rezultat određene transakcije i zbirno kao zbroj svih dosadašnjih transakcija koje je klijent imao s proizvodom, uslugom ili poduzećem."

U svojem radu Xia et al. (2004) naglašavaju da je percepcija nepravednosti povezana sa snažnim negativnim emocijama poput ljutnje i bijesa, koje mogu dovesti do negativnih akcija prema poduzeću, a Oliver i Swan (1989) dodaju da klijent koji percipira cijenu kao nepravednu će imati osjećaj nezadovoljstva. Andrés-Martínez, Gómez-Borja i Mondéjar-Jiménez (2013) navode da u situaciji kada klijenti percipiraju te cijene kao nepoštene traže novčanu naknadu i poduzimaju radnje protiv poduzeća.

Ordóñez, Connolly i Coughlan (2000) navode da zadovoljstvo i pravednost reagiraju različito na povoljnu i nepovoljnu nejednakost. Povoljna nejednakost se javlja kada su naši rezultati bolji od drugih što rezultira povećanjem zadovoljstva, dok nepovoljna nejednakost ima za rezultat smanjenje zadovoljstva. Autori zaključuju da većina ispitanika ocjenjuje obje vrste nejednakosti nepravedne, s naglaskom da je nepovoljna nejednakost ipak nepravednija. Herrmann et al. (2007) u svojoj studiji povezuju pojmove zadovoljstva klijenata i percepcije cjenovne pravednosti, te zaključuju da percepcija cijene izravno utječe na zadovoljstvo, te indirektno kroz percepciju cjenovne pravednosti. Isti autori naglašavaju da u složenim kupnjama kao što je automobil, klijenti trebaju razumjeti postupak određivanja cijena i uvjeta vezanih uz cijenu, kako bi mogli prosuditi o ponuđenoj cijeni, što dovodi do povećanja transparentnosti cijene i percipirane pravednosti i u konačnici zadovoljstva. Osim toga, na zadovoljstvo klijenata utječe zadovoljstvo u pojedinim fazama kupnje.

Homburg, Hoyer i Koschate (2005) koji analiziraju ulogu zadovoljstva klijenata pri povećanju cijene i percipirane pravednosti motiva za povećanje cijena. Autori zaključuju da zadovoljstvo klijenata pozitivno utječe na namjere ponovne kupnje pri povećanju cijena, te motivi kao što su povećanje troškova, izbjegavanje gubitaka ili odgovor na konkurenciju će se vjerojatno smatrati pravednim ili pozitivnim motivima. Suprotno navedenom, negativnim motivima će se smatrati pohlepa, iskorištavane ili povećanje profita što će otežati provođenje povećanja cijena. Gagliano i Hathcote (1994) smatraju da je zadovoljstvo klijenata važno jer postoje značajni kratkoročni i dugoročni troškovi povezani s lošom uslugom. Kratkoročno nezadovoljstvo može rezultirati odlaskom klijenata, dok dugoročno nezadovoljstvo može rezultirati klijentovim napuštanjem. Fokus istraživanja Wong i Sohal (2003) je razumijevanje na koji način kupci

percipiraju pozitivne i negativne sukobe odnosno nesporazume na prodajnim mjestima. Rezultati istraživanja pokazuju da pozitivni kritični događaji rezultiraju zadovoljstvom, lojalnosti klijenata, dok negativni vode prigovaranju, smanjuju namjeru biti stalni kupac, te širenju negativne propagande od usta do usta. Osim toga, rezultati naglašavaju važnost visoke kvalitete usluge koja izravno utječe na pozitivno zadovoljstvo klijenata i njihovu lojalnost. Stoga, zaključuju autori studije, je vrlo važno da menadžeri poduzeća budu zainteresirani za elemente koji utječu na pozitivne osjećaje klijenata. Zineldin (2006) naglašava da zadovoljan klijent ne znači da je uvijek i lojalan klijent, jer bez obzira što je zadovoljan poduzećem, on će nastaviti kupovati i kod konkurencije. Zhang et al. (2011) navode sljedeće kategorije zadovoljstva klijenata:

1. *Vrlo zadovoljni klijenti,* oni moraju kupiti ponovo.
2. *Zadovoljni klijenti,* oni namjeravaju kupiti ponovo.
3. *Opći klijenti*, oni su ravnodušni prema nastavku kupnje. U ovoj fazi poduzeće mora reagirati i poduzeti akciju da otklonimo nedostatke te nastojati poboljšati zadovoljstvo klijenata.
4. *Bespomoćni klijenti*, oni će odbiti ponovnu kupnju proizvoda ili usluge toga poduzeća sve dok ima drugu opciju, novog proizvoda ili konkurencije.
5. *Nezadovoljni klijenti,* oni su nezadovoljni postojećim poduzećem te se žale, ali smatra da čini grešku, te se okreće konkurenciji kada traži razlog.
6. *Vrlo nezadovoljni klijenti*, oni su odlučni u namjeri da napuste poduzeće te se okrenu konkurenciji, te potiču druge da kupuju kod istih.

U svojem istraživanju Homburg i Fürst (2005) govore o tome na koji način upravljanje prigovorima utječe na evaluaciju pravednosti te zadovoljstva i lojalnosti klijenata. Autori razlikuju dva pristupa upravljanju prigovorima: mehanički i organski pristup. Prvi se temelji na utvrđivanju smjernica a drugi na stvaranju povoljnog unutarnjeg okruženja, te zaključuju da iako su komplementarni, ipak mehanički ima značajniji utjecaj na evaluaciju pravednosti. Nadalje, zadovoljstvo nakon prigovora ima jak utjecaj na lojalnost klijenata, odnosno lojalnost ovisi o zadovoljstvu na koji je njegov prigovor tretiran. Možda najznačajniji rezultat istraživanja je da utjecaj ukupnog zadovoljstva na lojalnost klijenata nije značajan.

Daskalopoulou (2008) smatra da povoljna percepcija pravednosti je pozitivno povezana s povećanom razinom rashoda klijenta. Blodgett, Hill i Tax (1997) smatraju da su klijenti voljni ponovno kupovati kada im je omogućena djelomična zamjena, povrat ili popust, pod uvjetom

da se poduzeće prema njima odnosi s poštovanjem i ljubaznošću. Oliver (1980) predlaže model koji izražava zadovoljstvo klijenta kao funkciju očekivanja i razlike između rezultata i očekivanja klijenata, te smatra da zadovoljstvo utječe na promjenu stavova i namjeru kupnje. Vranešević et al. (2018, str. 48) smatraju da klijent oblikuje očekivanja na temelju svojeg iskustva, na dostupnim informacijama i komunikaciji poduzeća. Giese i Cote (2000) smatraju da postoje tri bitne komponente zadovoljstva klijenta:

1. Sažetak afektivnog odgovora koji varira u intenzitetu.
2. Fokus zadovoljstva oko izbora, kupnje i potrošnje proizvoda.
3. Vrijeme određivanja koje se razlikuju od situacije, ali u ograničenom trajanju.

Noble i Phillips (2004) istražuju zašto zadovoljni klijenti ne žele sudjelovati u marketingu odnosa i programima lojalnosti s poduzećem. Autori su došli do zaključka da sljedeći razlozi utječu na navedeno: inicijacija odnosno složene forme prijave, akumulacija odnosno neredovita kupnja ima za rezultat slabu korist za klijenta, mentalna pitanja vezana uz potrebu memoriranja sigurnosnog broja kartice lojalnosti te kao glavni razlog navode da pogodnosti koje poduzeće nudi nisu dovoljne da jamče vrijeme i napore potrebne za uključivanje u odnos s poduzećem. Nguyen i Simkin (2013) smatraju da spoznaja da netko ima bolji tretman ili ima bolje uvjete za iste ponude može izazvati nezadovoljstvo kod klijenata.

5. Važnost lojalnosti u primjeni upravljanja odnosima s klijentima

Koncept lojalnosti postoji već stoljećima, od vremena Rimskog Carstva, kada su rimski zapovjednici koristili lojalnost svoje vojske za dobivanje političke moći ili za svrgavanje cara, preko Napoleona koji je postigao izvanredne rezultate i pobjede uz pomoć svojih lojalnih vojnika, do današnjih poduzeća koje nastoje obraniti ili osvojiti svoj tržišni udio uz pomoć baze lojalnih klijenata (Kumar i Shah, 2004). Lojalnost klijenata se u suvremenoj marketinškoj literaturi smatra jednim od ključnih posljedičnih konstrukata kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata (Mikulić, 2009, str. 68). Razvoj lojalnosti klijenata je strateški cilj većine poduzeća (Duffy, 2003). Ključ odnosa s klijetima je komercijalni a ne osobni odnos, u kojem osobni odnos služi komercijalnom odnosu (Zhang et al., 2011). Isti autori navode da je bit upravljanja odnosima s klijentima razviti lojalnost ciljanih klijenata. Istraživanja klijentove lojalnosti je počelo s markama maloprodajnih proizvoda s niskom cijenom (Pritchard i Howard, 1997), na primjer: sapun, sredstvo za čišćenje, kava, itd.. Jedan od prvih istraživanja o lojalnosti je proveo Cunningham (1956) koji je istražio lojalnost domaćica odnosno kućanstva prema markama.

Važna smjernica u istraživanju je da se pitanje *zašto* lojalnosti markama može postaviti tek nakon što su se saznaju odgovori na pitanja: *što, gdje i koliko*. Isti autor smatra da se lojalnost marki može mjeriti konceptom udjela na tržištu jer daje objektivnu sliku lojalnosti marki za svaku obitelj, te se može usporediti s ostalim. Na kraju zaključuje da je lojalnost marke vrlo značajna imovina, te stoga bi poduzeće trebalo vrlo pažljivo razmotriti lojalnost marki za svaki pojedini proizvod u svojim promotivnim planiranjima. Rowley (2005) dodaje da su: niža cjenovna osjetljivost, smanjenje izdataka za privlačenje novih klijenata te poboljšanje profitabilnosti, koristi koje poduzeću donosi lojalnost klijenata.

Park i Kim (2003) smatraju da je vjeran klijent dugoročno profitabilan za poduzeće, te da svoju lojalnost poduzeću formira u trenutku kada su njegova očekivanja zadovoljena i kada je ostvario korektnu ili fer vrijednost iz svog odnosa s poduzećem. Iz perspektive poduzeća, ta vrijednost predstavlja klijentovu pravednost, a iz perspektive klijenta ona predstavlja klijentovu percepciju vrijednosti odnosa. Roberts-Phelps (2003) smatra da lojalan klijent će često platiti i višu cijenu od nelojalnog klijenta, te će biti manje osjetljivi na sniženja cijena što u konačnici donosi veću profitabilnost poduzeću.

U svojem radu Zineldin (2006) istražuje odnos između kvalitete, upravljanja odnosima s klijentima i lojalnosti poduzeću. Isti autor navodi okvir od pet dimenzija koje imaju utjecaj na zadovoljstvo i lojalnost klijenata, koje naziva 5Q:

1. kvaliteta objekta odnosno što klijent dobiva,
2. kvaliteta procesa odnosno funkcionalna kvaliteta,
3. kvaliteta infrastrukture odnosno kvaliteta osnovnih resursa potrebnih za obavljanje procesa
4. kvaliteta međudjelovanja odnosno kvaliteta razmjene informacija, financijske razmjene i sl.
5. kvaliteta atmosfere odnosno odnos i proces interakcije između klijenta i poduzeća koji se ogleda u zaključku da nedostatak iskrenog i prijateljskog ozračja je povezan s lošom kvalitetom i manjom lojalnosti.

Mosavi i Ghaedi (2012) u svojoj studiji provedenoj na klijentima luksuznih restorana zaključuju da kvaliteta odnosa ima najviše utjecaja na zadovoljstvo klijenata (53% ispitanika), lojalnost klijenata (36%), itd. te da zadovoljstvo klijenata ima najviše utjecaja na lojalnost klijenata (42%). U svojem radu Aydin i Özer (2004) istražuju preduvjete lojalnosti klijenata u mobilnim telekomunikacijama te zaključuju da su imidž poduzeća, percipirana kvaliteta usluge,

povjerenje i troškovi prelaska klijenata glavni preduvjeti. Za Watson et al. (2015) su odanost, povjerenje i zadovoljstvo preduvjeti lojalnosti, a promocija od usta do usta kao ishod ili rezultat lojalnosti. Međutim Kumar, Pozza i Ganesh (2013) navode da nije isključivo važno pratiti zadovoljstvo klijenata da bi se povećala njihova lojalnost, nego je potrebno pozorno pratiti troškove poboljšanja zadovoljstva klijenata prilikom odluke o ulaganju u zadovoljstvo klijenata. Autori naglašavaju da je povezanost između zadovoljstva klijenata i lojalnosti različita ovisno o industrijama, segmentu klijenata ili prirodi zavisnih i nezavisnih varijabli (na primjer namjera prema stvarnom ponašanju).

Programi lojalnosti predstavljaju važan alat za upravljanje odnosima s klijentima, te predstavljaju koordinirane marketinške aktivnosti temeljene na članstvu, osmišljene za izgradnju odnosa s unaprijed identificiranim korisnicima (Lacey i Sneath, 2006). Isti autori u svom istraživanju preispituju da li su programi lojalnosti pravedni prema klijentima, zaključuju oni programi lojalnosti koji su pravedno upravljani i temeljito komunicirani će biti percipirani pogodnim, te da mogu potaknuti klijente da daju svoje osobne podatke u zamjenu za pogodnosti koje inače ne bi primili.

Program lojalnosti je, po García Gómez, Gutiérrez Arranz, i Gutiérrez Cillán (2006), „marketinška strategija koja se temelji na pružanju poticaja s ciljem osiguranja lojalnosti klijenata prema poduzeću.“ Isti autori smatraju da programi lojalnosti ne mogu mijenjati ponašanje klijenata prema poduzeću, nego je glavna uloga programa lojalnosti zadržavanje klijenata koji su već sudionici programa, jačanje emocionalnih veza koje povezuju klijenta s poduzećem. Drèze i Nunes (2009) smatraju da je svrha programa lojalnosti nagraditi ponovljenu kupnju, te su koristi tog programa podijelili u dvije kategorije: čvrste odnosno nagrade i mekane odnosno identifikaciju.

Kang, Alejandro i Groza (2015) istražuju na koji način klijenti percipiraju koristi od programa lojalnosti. Rezultati istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost između programa lojalnosti i identifikacije klijenata s lojalnosti klijenata određenom poduzeću. Autori zaključuju da klijenti mogu razviti snažnu identifikaciju s poduzećem kada sudjeluju u programu lojalnosti poduzeća. Liu (2007) istražuje dugoročni utjecaj programa lojalnosti na ponašanje klijenta i njihovu lojalnost. Rezultati istraživanja pokazuju da su klijenti koji su bili veliki klijenti na početku programa su koristili nagrade koje su dobili te su tako imali najviše koristi od programa. Međutim, njihova razina potrošnje i ekskluzivna lojalnost se nisu vremenom povećavali. S druge strane, program lojalnosti na male klijente je djelovao na način da su promijenili

ponašanje prema poduzeću, povećali učestalost potrošnje i veličinu kupnje odnosno učinili ih lojalnijim klijentima prema poduzeću. Kim et al. (2013) istražuju međusobnu povezanost između percipiranih koristi programa lojalnosti u maloprodaji, (kao što su: novčane uštede, istraživanja, zabava, priznavanje i društvene pogodnosti), program lojalnosti i lojalnosti klijenata u kontekstu maloprodaje odjeće. Rezultati istraživanja ukazuju da su novčane uštede, zabava i društvene pogodnosti pozitivni prediktori programa lojalnosti, te da je program lojalnosti značajan prediktor lojalnosti klijenata.

Long et al. (2013) istražuju utjecaj upravljanja odnosima s klijentima na zadovoljstvo klijenata i njihovu lojalnost, te zaključuju da postoji pozitivna veza među tim varijablama. Također zaključuju da je CRM najučinkovitiji pristup u stvaranju i održavanju odnosa s klijentima. Gelbrich (2011) zaključuje da lojalnost klijenata potiče sreća i zahvalnost, a ti se efekti javljaju izvan klijentovih potreba za određenim proizvodom ili uslugom, odnosno klijenti se nadaju da će biti nagrađeni za ponovnu kupnju. Yu et al. (2005) zaključuju da različite razine ukupnog zadovoljstva klijenata imaju znatne negativne učinke na pritužbe klijenata te značajno pozitivne izravne učinke na lojalnost klijenata.

U svojoj studiji Nedra i Soliman (2016) žele pokazati na koji način CRM može doprinijeti povećanju zadovoljstva klijenata. Zaključak njihove studije je da CRM ima pozitivan učinak na percepciju kvalitete usluge i lojalnost klijenata, ali nije sam CRM dovoljan za održavanje kvalitetnog odnosa s klijentima, nego je potrebno razumjeti i identificirati glavne faktore uspjeha implementacije CRM-a, kao što su: zalaganje zaposlenika, informacijska komunikacija i obuka korisnika. Lee-Kelley, Gilbert i Mannicom (2003) identificiraju da CRM može izravno poboljšati lojalnost klijenata. Budući da cjenovna osjetljivost ne može biti glavni čimbenik odluke o kupnji, autori navode da sigurnost, povjerenje, brzinu i praktičnost kao čimbenike koje treba uzeti u razmatranje prilikom određivanja čimbenika koji utječu na odluku o kupnji. Osim toga su zaključili da lojalnost klijenata smanjuje cjenovnu osjetljivost klijenata. Segoro (2013) zaključuje da je lojalnost klijenata održiva u poduzeću koje je u mogućnosti povećati zadovoljstvo klijenata, te će se zadovoljstvo povećati kada poduzeće unaprijedi kvalitetu usluge i kvalitetu odnosa s klijentima. Isti autor zaključuje da zadovoljstvo ima direktan pozitivan utjecaj na lojalnost klijenata, a Oliver (1999) dodaje da iako je lojalan klijent najčešće zadovoljan, zadovoljstvo ne znači lojalnost.

Dick i Basu (1994) dodaju da je za temeljito razumijevanje lojalnosti potrebno uzeti u obzir stavove i ponašanje odnosno ponovnu kupnju. Rezultati istraživanja Bowen i Chen (2001)

potvrđuju da zadovoljstvo klijenata nije jednako njihovoj lojalnosti, odnosno da su rezultati nelinearni i asimetrični, dok s druge strane, postoji pozitivna korelacija između lojalnosti klijenata i profitabilnosti. Duffy (2003) navodi sljedeće koristi od lojalnosti:

- *Ušteda*, jer lojalni klijenti su upoznati s markom, načinom korištenja resursa poduzeća.
- *Preporuka,* jer klijenti koji su upoznati s markom mogu spomenuti i preporučiti svojim poznanicima i prijateljima.
- *Žaliti se umjesto prekida odnosa*, jer lojalni klijenti se osjećaju kao da su dionici poduzeća, te u situaciji kada imaju loša iskustva oni se žale.
- *Migracija kroz kanale,* jer lojalni klijenti koriste različite kanale interakcije s poduzećem, čime povećavaju kupnju te smanjuju troškove poduzeće.
- *Nesvjesnost,* jer lojalnim klijentima određena marka je „prva na pameti" te kao ambasadori poduzeća ili marke je približavaju prijateljima, poznanicima.
- *Veća svijest o marki proizvoda,* jer lojalni klijenti obično imaju više svijesti o nekim dodatnim pogodnostima koje nudi marka, te imaju namjeru ostati duže lojalni marki jer smatraju da su dobili veću vrijednost.
- *Skrenuti lijevo a ne desno,* jer lojalni klijenti su pod suptilnim utjecajem strategije lojalnosti (Duffy, 2003).

Gee, Coates i Nicholson (2008) u svojem istraživanju zaključuju da različiti klijenti imaju različite zahtjeve te da segmentacija baze klijenata i analiza podataka su iznimno važne ako poduzeće želi stvoriti lojalnost različitih segmenata klijenata. Reinartz i Kumar (2002) u svojem istraživanju definiraju četiri kategorije klijenata, sukladno njihovoj profitabilnosti za poduzeće, što je prikazano na Slici 19.

1. *Leptiri* (engl. *Butterflies)*predstavljaju profitabilne ali ne i lojalne kupce, postoji dobra povezanost između onoga što poduzeće nudi i njihovih potreba. Svjesni su svoje vrijednosti kao klijenata, zanimaju ih najbolje ponude te izbjegavaju stvaranje stabilnog odnosa s poduzećem. Navedena grupa će nakon izvjesnog vremena zadovoljiti svoje potrebe i nestati. Najčešća pogreška u upravljanju odnosa s ovom kategorijom klijenata je nastavak investicije iako su nestali. Naprotiv, potrebno je tražiti načine kako na vrijeme prestati ulagati u njih.
2. *Iskreni prijatelji* (engl. *True Friends*)su lojalni klijenti koji su zadovoljni postojećim odnosom s poduzećem, kupuju redovito ali ne intenzivno. Poduzeće nastoji ih pretvoriti u iskrene ljubitelje marke ili poduzeća. Najveća zamka u upravljanju ovom kategorijom

je pretjerivanje, odnosno pretjerano slanje marketinških materijala koji rezultiraju neumjesnom, pretjeranom količinom, koja može biti kontraproduktivna. Stoga bi poduzeće trebalo usmjeriti se u pronalasku mjere koja će biti pozitivno prihvaćena kod ove kategorije klijenata.

3. *Stranci* (engl. *Strangers*)su kategorija klijenata koji nisu lojalni i koji ne donose nikakav profit poduzeću. Strategija prema ovoj kategoriji je da se ne investira u ovaj odnos te da se u svakoj transakciji nastoji zaraditi. Vrlo je važno ih rano identificirati te ne investirati u odnos s njima.
4. *Školjke* (engl. *Barnacles*) predstavljaju najproblematičniju kategoriju klijenata. Oni su vrlo lojalni ali ne i profitabilni, odnosno ne stvaraju zadovoljavajući povrat na investiciju jer je njihov obujam transakcija premali. Poduzeće nastoji utjecati da ih učini profitabilnim a ako ne uspije u tome onda ih napušta. Prvi korak je utvrditi da li je problem u malom novčaniku ili malom udjelu u novčaniku, te na osnovu rezultata odrediti odgovarajuću strategiju.

Isti autori zaključuju da ne postoji jedan ispravan način da se lojalnost napravi profitabilnom, te da pristup ovisi umnogome o profilu klijenata, složenosti distribucijskih kanala te je različit za svako poduzeće.

Visoka profitabilnost	**Leptiri** • Dobar omjer između ponude poduzeća i potreba klijenta • Potencijalno visok profit *Akcije*: • Cilj je postići transakcijsko zadovoljstvo, ne stavovnu lojalnost • Izvlačiti s računa samo sve dok su aktivni • Ključni izazov je prestati ulagati dovoljno brzo	**Iskreni prijatelji** • Dobar omjer između ponude poduzeća i potreba klijenta • Potencijalno najviši profit *Akcije*: • Komunicirati dosljedno ali ne prečesto • Graditi stavovnu i ponašajnu lojalnost • Oduševiti ove klijente, braniti ih i zadržati
Niska profitabilnost	**Stranci** • Mala prilagodba između ponude poduzeća i potreba klijenta • Potencijalno najniži profit *Akcije*: • Ne investirati u ovaj odnos • Zaraditi na svakoj transakciji	**Školjke** • Ograničena prilagodba između ponude poduzeća i potreba klijenta • Niski profitni potencijal *Akcije*: • Izmjeriti veličinu i udio u novčaniku • Ako je udio u novčaniku nizak, fokusirati se na uvećanu ili unakrsnu prodaju • Ako je veličina novčanika mala, nametnite stroge kontrole troškova
	Kratkoročni kupci	**Dugoročni kupci**

Slika 19. Martica klasifikacije klijenata prema potencijalnoj profitabilnosti i lojalnosti

Izvor: prilagođeno prema Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty - Response. *Harvard Business Review*, 80 (11), str. 93.

U svojem istraživanju *Razumijevanje klijentova oduševljenja i bijesa* Schneider i Bower (1999) dolaze do zaključka da zadovoljenje kupca nije dovoljno za njegovo zadržavanje, nego sugeriraju da fokus bude na oduševljenju i bijesu klijenata, emocija koje su intenzivnije od zadovoljstva ili nezadovoljstva, mogu dovesti do boljeg razumijevanja emocija klijenata i njihovog utjecaja na ponašanje i lojalnost klijenata. Isti autori navode da potrebe i očekivanja oblikuju ponašanje kupca. U svojem istraživanju Bowen i Chen (2001) razvijaju metodu koja će identificirati atribute koji će povećati lojalnost klijenata u hotelskom poslovanju te zaključuju da na primjer, personalizirana usluga, kvaliteta usluge sigurnost, rješavanje problema utječu na lojalnost. Osim toga rezultati potvrđuju da lojalni korisnici šire pozitivne riječi i komentare iako u hotelskom poslovanju više vrijednosti imaju osobni izvori informacija. Pan, Sheng i Xie (2012) su proveli istraživanje preduvjeta lojalnosti te zaključuju da je povjerenje najznačajnija odrednica lojalnosti klijenata. Nguyen i Mutum (2012) smatraju da

povjerenje rezultira: boljom suradnjom, povećanjem lojalnosti, duljim međusobnim odnosom klijenta i poduzeća te boljom kvalitetom odnosa.

5.1. Pojam i definicija lojalnosti u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima

Iako mnogi autori navode da je lojalnost teško definirati (Bowen i Chen, 2001; Uncles, Dowling i Hammond, 2003;Watson et al., 2015; Martin, Ponder i Lueg, 2009; Haws et al., 2006; Baumann, Burton i Elliot, 2005) najčešće citirana je Oliverova (1999, str. 34) „duboko opredjeljenje za ponovnu kupnju ili ponovno pronalaženje željenog proizvoda ili usluge dosljedno u budućnosti, unatoč utjecajima iz okruženja i marketinškim naporima konkurenata koji imaju potencijal da izazovu promjenu ponašanja klijenta“. Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015) definiraju lojalnost kao „visoku razinu predanosti ponovnoj kupnji ili ponovnom korištenju određenog proizvoda ili usluge u budućnosti, unatoč tržišnim ponudama koje potencijalno mogu dovesti do promjene ponašanja.“

Za Bowen i Chen (2001) lojani kupci su oni kupci koji imaju pozitivne stavove prema poduzeću, obvezuju se za ponovnu kupnju i preporučuju proizvod ili uslugu drugima. Peppers i Rogers (2011, str. 64) smatraju da je klijent lojalan određenoj marki ili poduzeću ako „ima pozitivan, preferencijalan stav prema poduzeću ili marki.“

Watson et al. (2015, str. 805) definiraju lojalnost klijenata kao „zbirku stavova usklađenih s nizom ponašanja pri kupnji koja sustavno favorizira jedan entitet nad konkurentskim entitetima“. Najbolji klijenti su oni lojalni, oni koštaju manje, obično su spremni platiti više od ostalih te su odlični zagovornici poduzeća (Reinartz i Kumar, 2002). Wetsch (2006) naglašavaju duboko opredjeljenje unatoč čimbenicima koji mogu prouzročiti promjenu ponašanja. Dok neki autori navode da postoje samo dvije razine lojalnosti: bihevioralna i kognitivna (Peppers i Rogers, 2011; Martin, Ponder i Lueg, 2009; Buttle i Maklan, 2015; Story i Hess, 2006, Reinartz i Kumar, 2002; Pan, Sheng i Xie, 2012; Watson et al., 2015), neki dodaju i treću - konativna (Dick i Basu, 1994), te četvrtu – akcijska (Oliver, 1999, str. 34; Fraering i Minor, 2013) koji pojašnjavaju razine ili aspekte lojalnosti, u nastavku su navedene:

1. *Kognitivna lojalnost*, ili lojalnost utemeljena na vjerovanju marki proizvoda na prethodnom znanju ili na nedavnim informacijama temeljenima na iskustvu. Lojalnost u ovoj fazi je usmjerena prema marki i površna je. Kognitivna se lojalnost fokusira na aspekte performansi marke, u kojoj klijent izražava želju za jednom markom u odnosu

na alternativne na temelju povjerenja u tu marki. Ovo je ujedno i najslabija razina lojalnosti koja se temelji na činjeničnim informacijama.

2. *Afektivna lojalnost*, razvila se na osnovi kumulativnog zadovoljstva korisnika, što rezultira dimenzijom zadovoljstva, te se odanost u ovoj fazi odnosi na afektivnu lojalnost. Lojalnost marki je na razini simpatije prema marki. Afektivna lojalnost je usmjerena prema naklonosti marki na temelju nekoliko zadovoljavajućih prigoda za upotrebu. Ova faza je snažnija od kognitivne iz dva razloga: klijent je koristio proizvod duže vrijeme te uspješna iskustva potrošnje su rezultirala pozitivnim stavovima i emocionalnom privrženosti proizvodu.
3. *Konativna ili bihevioralna lojalnost*, koja predstavlja specifičnu odanost za ponovnu kupnju, odnosno želja klijenta za ponovnu kupnju, motiv, koja može biti pretpostavljena ali ne i realizirana akcija. Konativna lojalnost je prisutna kada se klijent fokusira na želju za ponovnom kupnjom marke. U ovoj fazi ponovna kupnja postaje namjera ponašanja.
4. *Akcijska lojalnost*, koja predstavlja rezultat uključivanja prethodne dimenzije lojalnosti koja se iz namjere pretvara u djelovanje s dodatnom željom za prevladavanje prepreka koje bi mogle spriječiti to djelovanje. Akcijska lojalnost je prisutna kada se klijent fokusira na djelovanje ponovne kupnje. U ovoj fazi lojalni kupci imaju namjeru i motivaciju za ponovnom kupnjom te su spremni proaktivno tražiti proizvod ako ga je teško pronaći.

Oliver (1999) predlaže konstrukte koji mjere odanost marki, a to su odvažnost i osjećaj zajedništva. Isti autor definira odvažnost kao „mjeru u kojoj klijent zanemaruje, odbija ili ne pristaje na promotivne akcije konkurenata u odnosu na marku kojoj je lojalan“. Za Sharp, Sharp i Wright (2002) razlikovanje između stavovne lojalnosti i nestavovno lojalnog klijenta je korisna jer ukazuje tko i koliko klijenata je podložno promjeni „prividnih“ uzroka njihova lojalnog ponašanja te bihevioralna lojalnost ne uspijeva objasniti uzroke lojalnog ponašanja su razlozi za uključivanje stavova klijenata u definiciju lojalnosti.

Watson et al. (2015) smatraju da je postizanje lojalnosti klijenata primarni marketinški cilj poduzeća, te da su izgradnja lojalnosti i iskorištavanje njenih nagrada neprestani izazovi za poduzeće. Nastavno na podjelu Dick i Basu (1994) temeljenu na ponašanju i stavovima, Rowley (2005) predlaže četiri kategorije lojalnih klijenata (engl. *the four Cs* of customer loyalty):

1. *Zarobljenici* (engl. *Captive*), su kategorija klijenata koja je zadovoljna markom te imaju iskustvo s markom koje nije niti pozitivno niti negativno. Iako su kupci, oni su slabo povezani s markom te imaju slab odnos s markom. Takvi kupci nemaju niti pozitivno ponašanje niti pozitivan stav o marki. Nisu skloni prebacivanju zbog visoke cijene i nepraktičnosti. Klasični kupci ove kategorije su kupci u javnom sektoru, kupnje automobila ili financijskih usluga. Za pretpostaviti je da će klijenta automobila ostati vjeran toj marki nekoliko godina, bez konzumiranja neke druge marke automobila. Isto tako, nakon što je dogovoren dugoročni kredit s bankom, mala je vjerojatnost da će doći do promjene sve dok se ne izvrši obveza plaćanja po kreditu. Okidači za prebacivanje mogu biti vezane alternativne ponude u trenutku donošenje odluka ili pojava novih konkurenata na tržištu koji nude jednostavne i prihvatljive ponude prelaska.
2. *Tražitelji praktičnosti* (engl. *Convenience-seeker*), su kategorija klijenata koju karakterizira česta kupovina kao ponašanje, te inertnost u stavu, to jest ova kategorija klijenata ne drži posebno do stava o marki jer praktičnost dominira njihovim izborom. Praktičnost pristupa uglavnom dominira lokacijom, te radno vrijeme. Isto tako, praktičnost se može odnositi na veličinu paketa ili ugled poduzeća te je vrlo često povezana s dostupnosti. Posebno će značajna biti praktičnost u kontekstu niske uključenosti kupca, na primjer rutinske kupnje. Tražitelji praktičnosti su posebno osjetljivi na promjene u strukturi tržišta ili promjena osobnih okolnosti, na primjer preseljenje.
3. *Zadovoljni* (engl. *Contented*) kupci imaju pozitivan stav prema marki, ali su inertni u svom ponašanju, odnosno oni nastavljaju biti kupci ali ne produžuju svoju uključenost s markom, što se očituje u manjem korištenju ili nekorištenju dodatnih usluga ili proizvoda. Ovakvo ponašanje je posljedica razmišljanja klijenata da drugi proizvodi koji su povezani s markom ne smatraju relevantnim. Zadovoljni lojalni kupci će vjerojatno podijeliti s drugima svoj pozitivan stav prema marki, ako ih netko traži mišljenje. Oni će vjerojatno ostati lojalni marki te širiti pozitivnu promociju od usta do usta, te bi poduzeće trebalo potaknuti ih na dodatne kupnje jer bi tako oslabili njihove odnose s konkurentskim markama. Navedena kategorija lojalnih klijenata je posebno osjetljiva na greške u isporuci i proizvodu te su skloni kritički promišljati zaostatak u razvoju proizvoda ili usluge u odnosu na konkurenciju.
4. *Odani* (engl. *Committed*) lojalni kupci su pozitivni u stavu i ponašanju, oduševljeni su određenom markom, te gotovo da i ne razmišljaju o drugim markama.. Karakteristično je za njih da su aktivni u interakciji s drugim kupcima kojima preporučuju određenu

marku. Poduzeće i odani klijenti prepoznaju zajedničke koristi od odnosa u kojem ovi klijenti daju dodatnu vrijednost za marku. Oni će vjerojatno razviti i proširiti svoje odnos s markom tijekom vremena. Najčešći uzroci prekida suradnje s poduzećem su: ponovljena greška u proizvodu ili usluzi, loš dogovor oko usluge ili zamjene proizvoda te konkurentski proizvod koji nudi jasnu i prepoznatljivu dodatnu vrijednost.



Slika 20. Segmentacije lojalnih klijenata

Izvor: prilagođeno prema Rowley, J. (2005). The four Cs of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), str. 576.

Slika 20. prikazuje segmentaciju lojalnih klijenata uz napomenu da će svaki pojedinac pokazati karakteristike svake od četiri navedene kategorije u odnosu na različite proizvode ili usluge. Inercijalna lojalnost je vezana uz lojalne kupce koji su neutralni u vezi s njihovom lojalnosti te dosljedni u svojem ponašanju. Budući da nemaju intenciju promjene položaja odnosno prebacivanja u drugu kategoriju, ne predstavljaju nikakav pokazatelj sklonosti marki. Slike 21. do 23. opisuju karakterističnо ponašanje i karakterističan opis stava za svaku kategoriju klijenata.

Kategorija lojalnosti	Karakteristično ponašanje
Zarobljenici (engl. *Captive)*	nastavljaju kupovati ili koriste proizvod ili uslugu jer nemaju izbora.
Tražitelji praktičnosti (engl. *Convenience-seeker*)	najčešće kupuju rutinski, u malim kupnjama te su angažirani u redovitim transakcijama ponovne kupnje povezane s robnom markom.
Zadovoljni (engl. *Contented*)	procjenjuju proizvode na temelju njihovih zasluga, ali prethodni i budući odnosi s markom su prilika za vlasnika marke da izgradi bolji odnos s kupcem.
Odani (engl. *Committed*)	gotovo da ne razmišljaju o drugim markama, spremni za sudjelovanje u međuodnosu kupca s kupcem.

Slika 21. Odnos kategorije lojalnosti i karakterističnog ponašanja

Izvor: prilagođeno prema Rowley, J. (2005). The four Cs of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), str. 576.

Kategorija lojalnosti	Karakterističan stav
Zarobljenici (engl. *Captive)*	Neutralno prema marki, uz iskustvo marke koja ne uzrokuje negativnu percepciju marke.
Tražitelji praktičnosti (engl. *Convenience-seeker*)	Nema posebnog stava prema marki, osim što neke marke mogu biti povezane s pogodnostima.
Zadovoljni (engl. *Contented*)	Pozitivan stav prema marki, koji se može podijeliti s poznanicima, ako oni traže savjet.
Odani (engl. *Committed*)	Sudjeluju u dijeljenju pozitivnih komentara s drugim ili potencijalnim kupcima.

Slika 22. Odnos kategorije lojalnosti i karakterističnog stava

Izvor: prilagođeno prema Rowley, J. (2005). The four Cs of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), str. 576.

Kategorija lojalnosti	Okidači za prebacivanje
Zarobljenici (engl. *Captive)*	Alternativne ponude u trenutku donošenja glavnih odluka. „Marketizacija" usluga javnog sektora. Novi sudionici na tržištu. Promjene u osobnim financijskim i drugim okolnostima koje uzrokuju da budu manje zarobljene.
Tražitelji praktičnosti (engl. *Convenience-seeker*)	Osjetljiv na promocije drugim marki, kao što je ponuda 2 za 1. Promjene u okolnostima koje redefiniraju ponudu „pogodnosti", kao što je otvaranje nove prodavaonice ili promjene osobnih okolnosti, kao što je preseljenje. Treba upravljati kriznim točkama.
Zadovoljni (engl. *Contented*)	Bolja vrijednost odnosno dogovor negdje drugdje. Greška u isporuci ili proizvodu. Razvoj proizvoda koji zaostaje za konkurentima.
Odani (engl. *Committed*)	Ponovljena ili značajna greška u isporuci ili proizvodu. Neodgovarajući dogovor oko usluge ili zamjene proizvoda. Potpuno novi proizvod od konkurenata koji nudi jasno prepoznatljivu dodatnu vrijednost.

Slika 23. Okidači za prijelaz

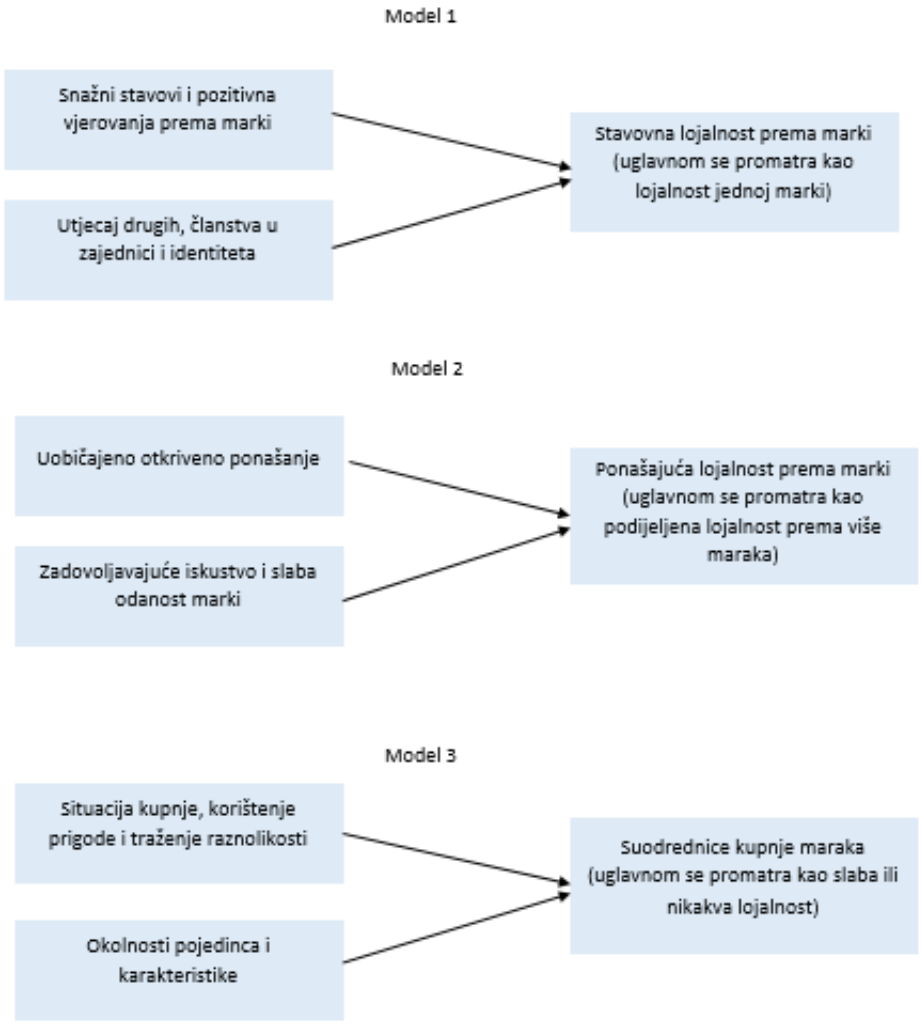
Izvor: prilagođeno prema Rowley, J. (2005). The four Cs of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), str. 576.

U svojem radu Clottey, Collier i Stodnick (2011) istražuju odrednice lojalnosti klijenata mjerene spremnosti klijenata da preporuči proizvod drugim klijentima, te statistički dokazuju da kvaliteta usluge, kvaliteta proizvoda i imidž marke proizvoda potiču lojalnost klijenata, u kojem je najznačajniji pokretač imidž marke proizvoda. Lin i Wang (2006) dodaju da je lojalnost klijenata pod utjecajem percipirane vrijednosti, povjerenja, navike i zadovoljstva klijenata, pri čemu zadovoljstvo predstavlja glavnu ulogu u odnosu percipirane vrijednosti i povjerenja. Mokhtar i Yusr (2016) naglašavaju pored kvalitete usluge i povjerenja, imidž poduzeća i trošak prebacivanja klijenata, kao bitne preduvjete lojalnosti. Yang i Peterson (2004) navode da lojalnost klijenata može biti generirana kroz poboljšanje zadovoljstva klijenata i kroz

ponudu visoke vrijednosti proizvoda ili usluga, te da su kvalitetna usluge, diferencirana ponuda, sigurnost odnosno privatnost te percipirana vrijednost glavni pokretači u izgradnji lojalnosti klijenata. Rezultati istraživanja Nyadzayo i Khajehzadeh (2016) ukazuju na direktan, značajan utjecaj kvalitete usluge, zadovoljstva i vrijednosti za klijente na lojalnost klijenata, te da se navedeni odnosi dodatno pojačavaju kada klijenti percipiraju veću kvalitetu upravljanja odnosima s klijentima. Autori istraživanja zaključuju da zadovoljstvo klijenata vodi jačom percepcijom kvalitete uspravljanja odnosima s klijentima što u konačnici rezultira većom lojalnosti klijenata. Bei i Chiao (2006) istražuju kako percepcija klijenata o kvaliteti usluge, proizvoda i cjenovne pravednosti utječe na lojalnost određenom poduzeću te zaključuju da zadovoljstvo klijenata u cjelini ili djelomično posreduje između percepcije klijenata i njihove lojalnosti.

Suprotno mišljenje daju Kumar, Pozza i Ganesh (2013) koji smatraju da je utjecaj zadovoljstva na lojalnost slab, dok Baumann et al. (2017) smatraju da bi se trebalo maknuti od zadovoljstva klijenata kvalitetom usluge kako bi se objasnila lojalnost klijenata te se fokusirati na postizanje kvalitetnije konkurentnosti odnosno konkurentske produktivnosti i proizvodima. Karjaluoto, Mattila i Pento (2002) zaključuju da bez društvene interakcije i osobne usluge, klijenti neće postati lojalni poduzeću. Uncle, Dowling i Hammond (2003) smatraju da lojalnost klijenata predstavlja paradoks, jer mnogi vide lojalnost kao fenomen temeljen na stavovima na koje se može djelovati upravljanjem odnosima s klijentima, a s druge strane empirijska istraživanja pokazuju da je lojalnost više određena pasivnim prihvaćanjem marki proizvoda nego čvrstim stavovima o njima. Isti autori smatraju da ne postoji jedinstvena definicija lojalnosti, te navode sljedeća razmišljanja o pojmu lojalnosti (Slika 24.):

1. Lojalnost kao primarno stav koji ponekad vodi do odnosa s markom – *stavovna lojalnost* (model 1).
2. Lojalnost se uglavnom izražava u smislu otkrivenog ponašanja, na primjer obrazac prošle kupnje- *ponašajuća lojalnost* (model 2).
3. Lojalnost je kupnja moderirana karakteristikama pojedinca, okolnostima i/ili situacijama kupnje- *pristup slučajnosti* (model 3):



Slika 24. Konceptualizacije lojalnosti klijenata

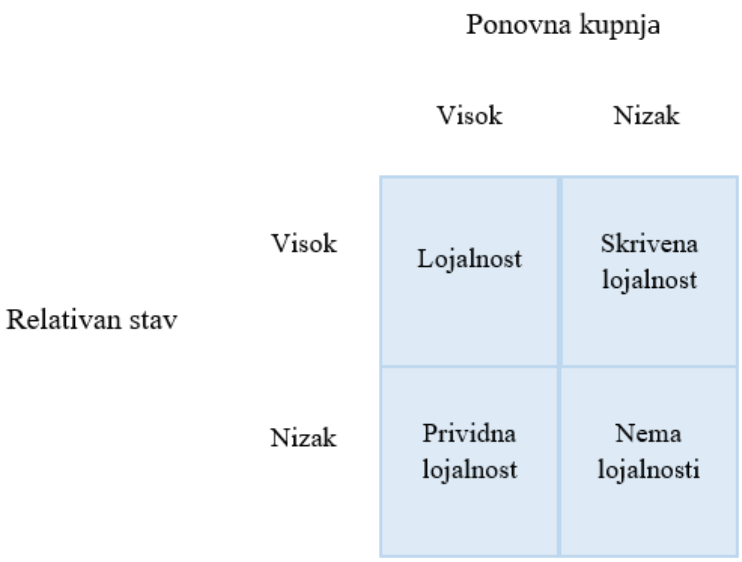
Izvor: prilagođeno prema Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), str. 296.

U svojoj studiji Oliver (1999) navodi da su tri faze odlučivanja obavezne za stvaranje lojalnosti:

1. Vjerovanje da su karakteristike marke poželjnije od ponuda konkurencije,
2. Nadoknaditi emocionalnu sklonost ili stav prema marki,
3. U usporedbi s alternativama, klijent ima velik napor orjentirati se prema toj marki.

Buttle i Burton (2002) sugeriraju da je lojalnost klijenata stajalište, što odražava vrijednost, povjerenje i predanost u odnosima između dobavljača i klijenata, te da je zadovoljstvo jedan od preduvjeta lojalnosti. Dick i Basu (1994) tvrde da lojalnost određuje snaga odnosa između relativnog stava i ponovne kupnje, te razlikuju sljedeće vrste lojalnosti klijenata (Slika 25.):

1. *Nema lojalnosti,* odnosi se na klijente koji imaju niski relativni stav s rijetkom redovitom kupnjom. Niski relativni stav može biti znakovit za nedavno predstavljene proizvode i/ili nemogućnost komunikacije različitih prednosti, te može biti posljedica dinamike određenog tržišta gdje se većina konkurenata čini sličnima. Promjena niskog stava se može promijeniti kroz pogodnu lokaciju ili agresivniju promociju.
2. *Prividna lojalnost,* odnosi se na klijente koji imaju niski relativni stav uz čestu redovitu kupnju, odnosno klijente koji pokazuju bihevioralnu lojalnost bez stavovne lojalnosti. Klijent percipira malu razliku među markama te poduzima ponovljene kupnje na temelju situacijskih znakova, na primjer poznavanje položaja polica. Takvi klijenti će vjerojatno promijeniti poduzeće, jer njihova ponova kupnja je osjetljivo na cijene.
3. *Skrivena lojalnost,* se odnosi na klijente koji imaju visok relativni stav s niskom redovitom kupnjom. Navedena lojalnost predstavlja ozbiljnu zabrinutost za poduzeće. Navedena lojalnost je posljedica nestatovnih utjecaja, kao što su na primjer subjektivne norme. Prepreke kupnji kao što su cijena, vrijeme dostupnosti ili lokacija mogu utjecati na promjenu ponašanja kupnje.
4. *Prava lojalnost,* predstavlja najpoželjniju vrstu klijenata. Lojalnost se može postići i na niskoj i na visokoj razini snage stava pod uvjetom da ciljani klijenti percipiraju značajne razlike među konkurencijom. U takvim okolnostima će konkurencija pokušati smanjiti percipiranu diferencijaciju s vodećom markom smanjujući svoj relativni stav ili će povećati percipiranu diferencijaciju u svoju korist ili izazvati prividnu lojalnost manipulacijom situacijskih čimbenika kada poboljšanje relativnog stava smatra neizvedivim. Prava lojalnost se javlja kod onih klijenata koji pokazuju lojalnost stavova i ponašanja.



Slika 25. Vrste lojalnosti klijenata

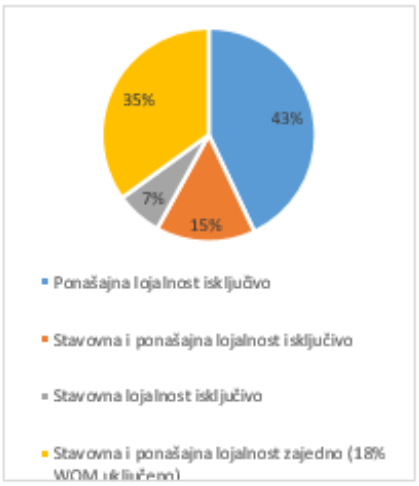
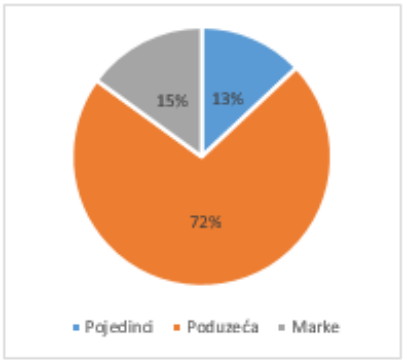
Izvor: prilagođeno prema Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), str. 101.

5.2. Vrste pristupa lojalnosti klijenata

U znanstvenoj literaturi, vezanoj za pristupe lojalnosti, poznate su dvije različita pristupa u istraživanju: *stohastički i deterministički pristup* (Odin, Odin i Valette-Florence, 2001) odnosno *bihevioralni i stavovni pristup* (Dick i Basu, 1994; Yi i La, 2004, Kaura, Prasad i Sharma, 2015; Peppers i Rogers, 2011). U svojem radu Bowen i Chen (2001) definiraju tri različita pristupa mjerenju lojalnosti. Prvi su *bihevioralna mjerenja* koja uzimaju u obzir dosljedno, ponavljajuće kupovno ponašanje kao pokazatelj lojalnosti. Problem s bihevioralnim pristupom je taj da ponavljajuća kupnja nije uvijek rezultat psihološke odanosti marki. Druga su *stavovna mjerenja*, koja koriste podatke o stavovima kako bi odražavali emocionalnu i psihološku povezanost s lojalnosti. Ova mjerenja se odnose na osjećaj lojalnosti, angažmana i odanosti, te je navedeni pristup mjerenja lojalnosti jednodimenzionalan. Problem ovog mjerenja je u nesrazmjeru između pozitivnog osjećaja prema poduzeću neki faktori, na primjer cijena, utječe na odluku ograničenog konzumiranja tog proizvoda ili usluge. Ove dvije vrste lojalnosti je prvi prezentirao Day (1976).

Baumann, Burton i Elliot (2005) dodaju da ponašajna ili bihevioralna lojalnost se odnosi na ponovnu kupnju, „udio u novčaniku“ (engl. *share of wallet*) i promociju od usta do usta (engl. *word of mouth*), dok stavovna lojalnost se odnosi na opredjeljenje, povjerenje i emocionalu

privrženost. Treći pristup mjerenju lojalnosti je *kompozitni,* a sastoji se od kombinacije prethodna dvije dimenzije, te mjeri lojalnost prema željama klijenata, sklonosti zamjene maraka, učestalosti kupnje, zadnje kupnje te ukupnog iznosa kupnje. Za Watson et al. (2015) mjere lojalnosti su često nejasne jer se ponekad sastoje od stavovnih elemenata, ponekad ponašajnih, ili čak oboje zajedno s elementima koji mjere pomoćne konstrukte, na primjer mnogi istraživači uključuju elemente promocije od usta do usta u svoju operacionalizaciju lojalnosti klijenata unatoč teorijskim i empirijskim argumentima za njihovo odvajanje. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da oko 65% studija promatraju zasebno ponašajnu i stavovnu lojalnost dok oko 35% kombinira stavovne i ponašajne elemente zajedno. Osim toga, oko 43% istraživanja je vezano za ponašajnu ili 7% stavovnu lojalnost, dok samo 15% ispituje obje kao zasebne jedinice u istom istraživanju, te između 35% istraživača koji istražuju lojalnost klijenata koristeći i stavovne i ponašajne mjere u istom konstruktu, više od polovice (18% ukupnog uzorka) operacionalizira lojalnost s promocijom od usta do usta kao pokazateljem lojalnosti (Slika 26., panel A). Upotreba lojalnosti prema naprijed (59%) nasuprot lojalnosti prema nazad (49%) je podijeljena u istraživanjima te je prikazana na Slici 26., panel B. Cilj istraživačke pažnje je istraživanje lojalnosti poduzeću (72%), a ostatak istraživanja je podijeljen na istraživanje lojalnosti marki (15%) te pojedinim prodavačima (13%) što je prikazano na Slici 26., panel C.

Vrsta varijacije u mjerenju	Komponente mjerenja	Objašnjenje elemenata
Panel A: Vrsta lojalnosti (% istraživanja)		
	Stavovna lojalnost	*Volim* koristiti usluge ovog poduzeća.
	Ponašajna lojalnost	*Kupio* bih ovaj (proizvod).
	Stavovno-ponašajna lojalnost	Koliko je izgledno da ćete *preporučiti* ovaj (proizvod/ uslugu) prijateljima ili poznanicima?
Panel B: Vremenska orijentacija lojalnosti (% istraživanja)		
	Lojalnost prema naprijed	Planiram kupiti od ovog poduzeća *u budućnosti.*
	Lojalnost prema nazad	Kako često si kupio/la proizvod ovog poduzeća *u zadnjih 10 tjedana*?
Panel C: Cilj lojalnosti (% istraživanja)		
	Pojedinačno ciljana lojalnost	Lojalan sam svom *prodavaču*.
	Poduzeću ciljana lojalnost	Lojalan sam kupac *ovog poduzeća*.
	Marki ciljana lojalnost	Radije koristim ovu *marku* u odnosu na druge.

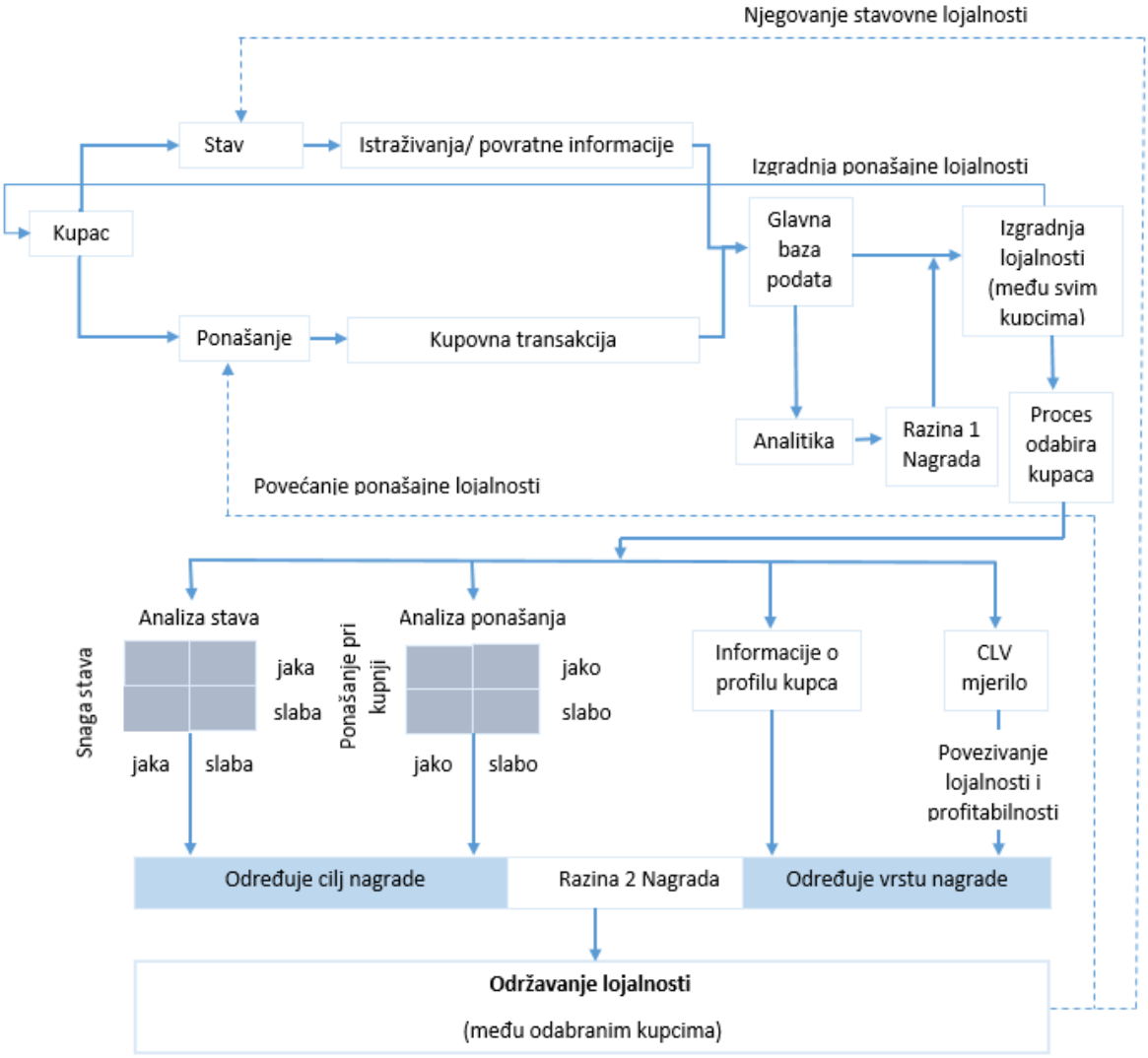
Slika 26. Analiza sadržaja na razini elemenata

Izvor: prilagođeno prema Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), str. 799.

Dick i Basu (1994) definiraju sljedeće zadatke upravljanja lojalnosti: utvrđivanje statusa lojalnosti cilja (marke proizvoda, usluge, dobavljača ili trgovine) u smislu snage odnosa i

uspoređivanja s konkurentskim ponudama, utvrđivanje relevantnih preduvjeta i posljedica u danom marketinškom kontekstu, određivanje relativnog utjecaja preduvjeta i vjerojatnosti različitih posljedica te identifikacija uzročnih varijabli na kojima je cilj slabiji od konkurencije. Kumar i Shah (2006) predlažu konceptualni okvir za izgradnju i održavanje profitabilne lojalnosti klijenata (Slika 27.). Navedena shema prikazuje na koji način klijent koji ima stav prema poduzeću (ili prodavaonici) obavlja transakciju s poduzećem kroz kupovno ponašanje. Stav i ponašanje klijenta su registrirani u središnjoj bazi podataka poduzeća putem anketa i transakcijskih podataka. Različite sastavnice ovog okvira se mogu se objasniti kroz tri osnovna cilja koja su ispunjena ovim okvirom: izgradnja i povećanje ponašajne lojalnosti, njegovanje stavovne lojalnosti te povezivanjem lojalnosti i profitabilnosti. Autori navode da korištenjem informacija prikupljenih u bazi podataka uz pomoć sofisticirane analitike, poduzeća mogu prepoznati pojedinačne razlike klijenata, te osmisliti i prilagoditi nagrade koje klijenti smatraju vrijednima. Nadalje, navedeni alati omogućuju poduzećima kreiranje neopipljivih nagrada za razliku od standardnih nagrada u obliku popusta ili darovne nagrade. Autori zaključuju da lojalnost nema značaja za poduzeće ako ne rezultira profitabilnošću.

Slika 27. prikazuje na koji način istovremeno upravljati profitabilnosti i lojalnosti kroz doživotnu vrijednost klijenta (engl. *customer lifetime value*, CLV). Navedeni pokazatelj opisuje „čistu sadašnju vrijednost budućeg profita (prihoda) koji se očekuje od klijenta tijekom njegova životnog vijeka“ (Mandić, 2011, str. 45; Peppers i Rogers, 2011, str. 124). Kumar i Shah (2006, str. 322) definiraju CLV kao „mjeru očekivanog iznosa dobiti koja proizlazi iz odnosa s klijentima od sadašnjeg trenutka do nekog vremenskog trenutka u budućnosti (najčešće tri godine u većini slučajeva).“ Kumar i Petersen (2012, str. 9) smatraju da poduzeće mora optimalno alocirati marketinške resurse za svakog klijenta ukoliko želi maksimizirati CLV, s krajnjim ciljem povećanja doživotne vrijednosti za svakog pojedinog klijenta što će rezultirati povećanjem profitabilnosti poduzeća.



Slika 27. Konceptualni okvir za izgradnju i održavanje profitabilne lojalnosti klijenata

Izvor: prilagođeno prema Kumar i Shah (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), str. 320.

5.2.1. Stohastički pristup lojalnosti klijenata

Za pobornike stohastičkog pristupa lojalnost je ponašanje, odnosno osoba koja kupuje istu marku kontinuirano se smatra lojalnom toj marki (Odin, Odin i Valette-Florence, 2001). Autori smatraju da problem je u činjenici da ovakav pristup smatra ponašanje odnosno lojalnost neobjašnjivo ili prekompleksno za razumijevanje, te zaključuju da je poduzeću teško utjecati na ponašanje kod ponovne kupnje jer nema saznanja o stvarnim uzrocima lojalnosti. Aydin i Özer (2004) dodaju da u ovom pristupu lojalnosti se promatraju neke operativne mjere kao što su: udio kupnje, učestalost kupnje itd. Peppers i Rogers (2011, str. 65) smatraju da je stavovnu

lojalnost lakše izmjeriti jer može biti objektivno promatrana, dok procjena stavovne lojalnosti zahtijeva skuplje ankete i tehnike mjerenja. Sukladno studiji Jacoby i Keyner (1973) lojalnost je ponašajna reakcija koja se temelji na predrasudama, kao funkciji psiholoških procesa od strane donosioca odluke, u postojanju jedne ili više mogućnosti. Nedostatak ovakvog pristupa je da sugerira da je poduzećima teško utjecati na ponašanje klijenta kod ponovne kupnje te da poduzeće ne može znati o stvarnom uzroku lojalnosti klijenta (Odin, Odin i Valette-Florence, 2001).

Za Sharp, Sharp i Wright (2002) stav nije odlučujući za određivanje lojalnosti marki, te smatraju da su argumenti o pravoj definiciji lojalnosti gubitak vremena. Za modeliranje ponašanja klijenata se koriste razni pristupi, jedan od njih je Dirichteletov model (Uncles, Ehrenberg i Goodhardt, 2004). Navedeni model predviđa ponašanje ponovljene kupnje se temelji na nizu od pet temeljnih tvrdnji koje se odnose na odabir marke i učestalost kupnje. (Kalauz, 2010, str. 6). Isti autor navodi da je nedostatak istraživanja ponašanja što ne pravi razliku između stvarno lojalnih klijenata i prividno lojalnih, koji ponavljaju kupuju jer im je ona jedino dostupna.

Kritički odnos prema stohastičkom pristupu navode Dick i Basu (1994) navodeći da nema dovoljno jasnog objašnjenja načina i razvoja lojalnosti marki. Watson et al. (2015) smatraju da bihevioralna lojalnost izravno povećava prihode poduzeća kroz česte ponovne kupnje i dokazuje kupčevu sposobnost i priliku da podrži poduzeće. Isti autori smatraju da ove prednosti mogu biti kratkotrajne ako kupci nemaju motivaciju za nastavak kupnje kada se njihovo okruženje promijeni. Haws et al. (2006) smatraju da je s gledišta ponašanja, lojalnost klijenata vezana uz ponovnu kupnju. Neki autori (Peppers i Rogers, 2011, str.65) koriste naziv i *funkcionalna lojalnost* jer u tom odnosu ne postoji emocionalni sadržaj ili osjećaj privrženosti poduzeću.

5.2.2. Deterministički pristup lojalnosti klijenata

Glavna postavka deterministčkog pristupa je da postoji ograničen broj čimbenika koji generiraju lojalnost, te lojalnost marki se tretira kao stav, što predstavlja okvir ovog pristupa (Odin, Odin i Valette-Florence, 2001; Fournier and Yao, 1997). Aydin i Özer (2004) dodaju da nije dovoljno samo opisivati stvarno ponašanje klijenta nego je potrebna odgovarajuća analiza i pojašnjenje strukture stavova klijenta, te su sklonost kupnji, namjera kupnje i spremnost na preporuku neke od operativnih mjera ovog pristupa. Temelj deterministčkog pristupa odnosno istraživanja stavova klijenata, potječe iz kognitivne psihologije i njezinih proučavanja stvaranja lojalnosti (Kalauz, 2010, str. 7). Isti autor navodi da se Jan Hofmeyerov konverzacijski model

jedan od metoda mjerenja stavovne lojalnosti, koji je bio osmišljen za mjerenje odanosti religiji i lojalnosti političkim strankama.

U svoje istraživanju Sharp, Sharp i Wright (2002) između ostalog zaključuju da se stavovi mogu proučavati kao potencijalni uzroci ili posljedice lojalnog ponašanja, te takvo ponašanje određuje prodaju i profitabilnost. Jacoby jasno određuje lojalnost marki kao ponašanje, te navodi šest uvjeta koji određuju definiciju lojalnosti (Jacoby i Kyner, 1973, str. 2-3), odnosno lojalnost je:

1. pristrana (ne slučajna),
2. odgovor u ponašanju (kupnji),
3. izražava se kroz vrijeme,
4. od strane neke jedinice odlučivanja,
5. cijeneći u odnosu na jednu ili više alternativnih marki iz niza takvih brandova,
6. je funkcija psiholoških procesa (odlučivanja, ocjenjivanja) procesa.

Analiza koju su proveli Fournier i Yao (1997) generirala je tri središnja uvida u lojalnost marki, koja su definirana sukladno tradicionalnom stavu i konceptima ponašanja:

1. nisu svi odnosi lojalnosti marki isti, u snazi ili značajkama.
2. neki odnosi s markama koji nisu prepoznati kao lojalni koristeći dominantne teorijske koncepte, imaju posebno značenje sa strane onoga to daje podatke.
3. trenutni pristupi lojalnosti prihvaćaju neke odnose s markama koje ne posjeduju pretpostavljene karakteristike odanosti ili snage odnosa.

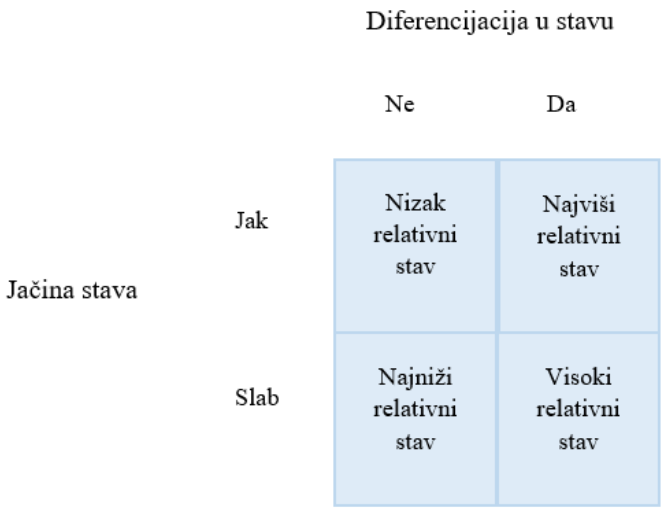
Haws et al. (2006) navode da je stavovna perspektiva lojalnosti vezana uz specifičnu želju za nastavkom odnosa s pružateljem usluge. Za Kumar i Shah (2006) lojalnost postaje značajna poduzeću samo kada se pretvori u kupovno ponašanje, koje generira direktne i materijalne prinose poduzeću u odnosu na efekte čiste stavovne lojalnosti. Peppers i Rogers (2011, str. 56) stavovnu lojalnost nazivaju i *emocionalna lojalnost* jer je odnos, u svom najjednostavnijem obliku i razumijevanju klijenta, temeljen na osjećajima i emocijama.

5.2.3. Hibridni pristup lojalnosti klijenata

Postoje različiti nazivi za ovakav pristup: *hibridni ili stavovno - ponašajni* (Kalauz, 2010), *kompozitni* (Bowen i Chen, 2001) ili *relativni* (Dick i Basu, 1994). Zajedničko im je da se radi o kompilaciji stavovnog ili determinističkog i ponašajnog ili stohastičkog pristupa lojalnosti.

Ovaj dvodimenzionalni pristup, koji koristi stavove i ponašanje, znatno povećava prediktivnu snagu lojalnosti (Pritchard i Howard, 1997), te se koristi kao vrijedan alat za razumijevanje lojalnosti klijenata u području maloprodaje, rekreacije, luksuznih hotela (Jacoby i Kyner, 1973; Pritchard i Howard, 1997). Kalauz (2010) naglašava da se klijentova lojalnost mjeri jačinom odnosa između relativnog stava pojedinca i ponavljanog ponašanja, dok Dick i Basu (1994) navode značaj relativnog stava, čiji su preduvjeti kognitivni, afektivni i konativni čimbenici koji pridonose lojalnosti, zajedno s motivacijskim, percepcijskim i ponašajnim posljedicama. Isti autori smatraju da stav služi kao funkcija ocjenjivanja objekta, te je stav određen s dvije dimenzije: stupanj jačine stava i stupnjem diferencijacije stava prema entitetu. Križanjem dvije razine svake od tih dimenzija vodi do četiri moguće kombinacije (Slika 28.).

Relativni stav je najviši kada je ciljni entitet povezan s jakim stavom i jasno se razlikuje u mišljenju klijenta od drugih povezanih sa slabim stavovima. Snažan stav povezan s malom percipiranom diferencijacijom može dovesti do lojalnosti više marki jer se iste smatraju jednako zadovoljavajućim.



Slika 28. Matrica relativnog stava klijenta

Izvor: prilagođeno prema Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), str. 101.

Za Kumar i Shah (2006) je neophodno za poduzeće da izgradi ponašajnu lojalnost, te čista stavovna lojalnost klijenta bez ponašajne lojalnosti može pružiti ograničeni ili nikakav opipljivi povrat poduzeću. Kaura, Prasad i Sharma (2015) navode da se koncept lojalnosti klijenata smatra kombinacijom povoljnog stava klijenta i ponašanja ili ponovne kupnje, te u svojoj studiji smatraju lojalnost kao kombinaciju stavovne i ponašajne lojalnosti. Za Pepper i Rogers (2011,

str. 65) stavovna lojalnost bez ponašajne lojalnosti nema financijsku korist za poduzeće, dok ponašajna lojalnost bez stavovne je neodrživa.

5.3. Utjecaj percepcije pravednosti poduzeća na lojalnost klijenata

Martin, Ponder i Lueg (2008) ukazuju na povezanost lojalnosti i percepcije pravednosti, na način da lojalnost ima pozitivan učinak na percepciju pravednosti kod malog povećanja cijena, dok je negativan kod velikog povećanja cijena. Vrlo važan utjecaj na percepciju pravednosti ima i navođenje razloga povećanja cijena od strane poduzeća, te zaključuju da bi poduzeće trebalo imati na umu kako lojalni klijenti reagiraju na povećanje cijena. Drukčiji je zaključak Vaidyanathan i Aggarwal (2003) koji empirijski dokazuju da to nije točno, te zaključuju da čak i opravdani porast cijena se može shvatiti kao manje pravedan kada je porast cijena unutar voljne kontrole poduzeća. Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015) navode da klijenti koji su iskusili višu razinu kvalitete usluge i percipiraju da se prema njima pravedno odnosi, će vjerojatnije razviti kvalitetniji odnos s poduzećem i ostati mu lojalni. Isti autori zaključuju da pravednost ima vrlo značajan utjecaj na lojalnost klijenata, mnogo značajniji od kvalitete usluge i kvalitete odnosa, te da pravedan odnos prema klijentima predstavlja ključan čimbenik u stvaranju lojalnosti klijenata. Chiu et al. (2009) istražuju utjecaj povjerenja i pravednosti na namjere lojalnosti klijenata u internetskoj trgovini, te su utvrdili da su distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost snažni prediktori povjerenja, što je pak utjecalo na zadovoljstvo.

Jambulingam, Kathuria i Nevin (2011) istražuju posredničku ulogu povjerenja kao upravljačkog mehanizma u odnosu pravednosti i lojalnosti kod međuzavisnih struktura, dobavljača i klijenata. Rezultati istraživanja upućuju da samo u uvjetima simetrične neovisnosti, povjerenje, kao upravljačkog mehanizma, posreduje u odnosu između pravednosti i lojalnosti, dok u uvjetima nedostatka međuovisnosti i asimetrične ovisnosti klijenata, povjerenje ne posreduje između pravednosti i lojalnosti. Isti autori zaključuju da pravednost i povjerenje utječu na lojalnost.

U svojem istraživanju Grégoire i Fisher (2008) *Izdaja kupca i odmazda,* autori istražuju što vodi lojalnog klijenta da pokuša kazniti poduzeće, čak i ako ne postoji materijalna korist za njega. Rezultati istraživanja ukazuju da je izdaja ključna motivacijska sila koja vodi klijente nadoknadi pravednosti svim mogućim sredstvima uključivo i odmazdu, odnosno da je izdaja snažno povezana s odmazdom. Stoga je vrlo bitno da poduzeće ima jasno razumijevanje

normativnih očekivanja svojih klijenata kako bi se spriječila izdaja i odmazda. Također je utvrđeno da postoji povezanost između snaga veze klijenta i poduzeća sa snagom osjećaja izdaje koju su iskusili klijenti. Autori smatraju da nezadovoljstvo ne stvara dovoljno poticaja koji mogu dovesti do odmazde, nego je nezadovoljstvo povezano s većom sklonosti za zahtjevom naknade štete. Jambulingam, Kathuria i Nevin (2009) istražuju na koji način pravednost privlači lojalnost klijenata, te razumjeti jesu li dvije dimenzije pravednosti, proceduralna i distributivna, različito doprinose u poticanju dvaju vrsta povjerenja - vjerodostojnosti i dobronamjernosti. Nadalje, cilj je ispitati kako dvije dimenzije povjerenja posreduju u odnosu pravednosti i lojalnosti.

5.4. Učinci percepcije pravednosti na lojalnost klijenata

U svojem istraživanju Bei i Chiao (2001) istražuju utjecaj tri percepcije klijenata (kvaliteta usluge, kvaliteta proizvoda i cjenovna pravednost) na zadovoljstvo i lojalnost. Rezultati ukazuju da percipirana kvaliteta usluge uglavnom utječe na lojalnost klijenta kroz zadovoljstvo, dok percipirana kvaliteta proizvoda i percipirana cjenovna pravednost imaju izravan, a i neizravan (kroz zadovoljstvo) utjecaj na lojalnost. Isti autori sugeriraju da kvaliteta proizvoda i cijena budu temelji za izgradnju zadovoljstva klijenta.

Hwang i Wen (2009) istražuju učinak prekoračenog kapaciteta smještajnog objekta (engl. *overbooking*) i kompenzacijske prakse na percepciju pravednosti i lojalnosti korisnika. Rezultati istraživanja pokazuju da korisnici koji percipiraju prekoračeni kapacitet smještajnog objekta i kompenzacijske prakse kao nepravednu, manje su lojalni hotelu u budućnosti, te da su žene više sklone takvom zaključivanju. Istraživanje Oliver (1997) pokazuje da je percipirana pravednost ključni čimbenik za održavanje lojalnosti klijenata. U svojem radu Blodgett, Hill i Tax (1997) istražuju efekte distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti na ponašanje klijenata nakon prigovora te zaključuju da interakcijska pravednost ima najveći utjecaj na ponovnu kupnju i negativnu promociju od usta do usta klijenata koji se žale. Nadalje, podnositelji žalbi koji doživljavaju višu razinu distributivne i interakcijske pravednosti imaju veću vjerojatnost da će ponovno kupovati i manju vjerojatnost da će se uključiti u negativnu promociju od usta do usta. Isti autori zaključuju da podnositelji žalbi su voljni ponovno kupovati od poduzeća kada im se omogući djelomičan povrat, zamjena ili popust, pod uvjetom da se prema njima postupa s poštovanjem i pristojnošću.

U svojem radu Bei i Chiao (2006) zaključuju da percipirana cjenovna pravednost ima izravan i pozitivan učinak na lojalnost klijenata, te indirektan utjecaj kroz zadovoljstvo klijenata. Odnosno, percepcija klijenata o fer cijenama snažno utječe na njihovo zadovoljstvo proizvodima i uslugama te izravno utječe na njihovo ponašanje pri kupnji. Sličan zaključak imaju i Kaura, Prasad i Sharma (2015) čiji rezultati ukazuju da ako se percipirana cijena smatra opravdanom bez skrivenih troškova, dovest će do zadovoljstva klijenta i njegove lojalnosti. U svojem radu Haws et al. (2006) navode sljedeće glavne pokretače lojalnosti: povećanje zadovoljstva klijenata, percipirana vrijednost za klijente, diferencijacija proizvoda na način da se ponude prilagođeni proizvodi i usluge ciljanim klijentima. Isti autori navode da su odrednice zadovoljstva klijenata: kvaliteta usluge, ispunjavanje narudžbi, jednostavnost korištenja, portfelj proizvoda te sigurnost odnosno privatnost.

5.5. Povezanost percepcije pravednosti i lojalnosti u konceptu upravljanja odnosima s klijentima

Lojalnost je po Duffy (2003) „osjećaj koji klijent ima prema marki.“ Rowley (2005) u svojem istraživanju navodi da su ciljevi programa lojalnosti u izgradnji i održavanju odnosa s klijentima kroz:

1. Upravljanje vrijednošću koja je ponuđena klijentima,
2. Upravljanje i prilagođavanje uzajamne suradnje s klijentima korištenjem različitih kanala,
3. Izgradnju percepcije klijenata o vrijednosti marke proizvoda kroz raznolika, smislena i ugodna iskustva s markama,
4. Predstavljanje lojalnih klijenata partnerskim markama, a time i izgradnju zajedničke partnerske zajednice,
5. Povećanje znanja o svojim i zajedničkim klijenata kroz razmjenu podataka o klijentima.

Lee, Joshi i Kim (2011) smatraju da bi pravednost u svojoj cijelosti trebala biti ključna za poboljšanje pozitivnih stavova klijenata. Nguyen i Simkin (2013) naglašavaju da razumijevanje percepcije klijenata omogućiti će poduzeću da učinkovito upravlja svojim klijentima, te da alati i taktike koje poduzeća koriste utječu na percepciju pravednosti klijenata. Nadalje, isti autori smatraju da su kvaliteta usluge, cjenovna percepcija, komunikacija, prilagodba i reputacija glavni čimbenici u održavanju i poboljšanju odnosa s klijentima. Osim toga, identifikacija i

spoznaja o privilegiranim i ne privilegiranim klijentima će pomoći poduzeću da razvija prikladne i djelotvorne pristupe ciljanim klijentima koji su osjetljivi na percepciju pravednosti.

Fournier i Yao (1997) u svojem istraživanju lojalnosti sugeriraju da: nisu svi lojalni odnosi prema markama isti, u snazi ili karakteru, mnogi odnosi s markama nisu identificirani kao lojalni te da trenutni pristupi klasifikaciji prihvaćaju neke veze s markama koje uopće nemaju pretpostavljene karakteristike lojalnosti ili snage.

U svojem istraživanju Namkung i Jang (2010) istražuju međusobne odnose između percipirane pravednosti usluge, emocija i namjera ponašanja u restoranima. Rezultati istraživanja ukazuju da je pružanje visokokvalitetnih opipljivih rezultata i nematerijalnih usluga od presudne važnosti za poticanje pozitivnih emocija i na kraju stvaranja budućih povoljnih ponašanja. Nyadzayo i Khajehzadeh (2016) istražuju posredničku ulogu upravljanja odnosima s klijentima kako bi bolje objasnili učinke varijabli procjene usluge: kvaliteta usluge, zadovoljstvo klijenata i vrijednost za klijente, na lojalnost klijenata. Rezultati istraživanja pokazuju da je posrednička uloga kvalitetnog upravljanja odnosima s klijentima između varijabli procjene usluge i lojalnosti klijenata prisutna. Nadalje, istraživanje je potvrdilo statistički značajan utjecaj kvalitete usluge, zadovoljstva klijenata i vrijednosti za klijente na kvalitetu upravljanja odnosima s klijentima, koja je pozitivno povezana s lojalnosti klijenata.

6. Istraživanje utjecaja kognitivne komponente stava prema poduzeću na lojalnost klijenta

6.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja

Kao što je i navedeno, problem ovog istraživanja glasi: na koji način različiti odnosi prema klijentima utječu na njihovu percepciju pravednosti poduzeća i lojalnosti, gledano kroz čimbenike koji utječu na održavanje i poboljšanje odnosa s klijentima: percipirana kvaliteta usluge, percipirano razlikovanje klijenata (Yu et al., 2015; Nguyen i Simkin, 2013; Nguyen i Klaus, 2013) i zadovoljstvo klijenata (Fernandes i Calamote, 2015)?

U globalnom svijetu u kojem vlada iznimna konkurencija, nije dovoljno imati dobar proizvod ili uslugu, nego je potrebno osmišljenom strategijom pridobiti pojedinca da postane zadovoljan i lojalan klijent. Jedino takvim pristupom je moguće na dulji rok osigurati stabilan rast i poslovanje poduzeća. Važan princip upravljanja odnosima s klijentima je da poboljšanjem zadovoljstva klijenata i povećanjem njihove lojalnosti se poboljšava poslovanje poduzeća

(Buttle i Maklan, 2015, str. 41). U osmišljavanju strategije nastupa prema pojedincima svakako treba uvažiti individualne potrebe i želje pojedinaca, te nastojati prilagoditi svoje poslovanje. Istovremeno treba pripaziti da se ne dogodi paradoks koji je u suprotnosti s idejom „jedan na jedan“ marketinga odnosa, da se poduzeće odnosi prema svima jednako znači da nikoga ne tretira posebno i obrnuto. Postoje jasne prednosti strategije koja favorizira jednog klijenta u odnosu na druge, koje se manifestiraju boljim poslovnim rezultatima, većim zadovoljstvom ciljanih klijenata. Tako, Nguyen i Klaus (2012) naglašavaju potrebu upravljanja percepcijom pravednosti klijenata „*implementacijom taktika koje se smatraju korisne*“ temeljenu na svom proizvodu, interakciji i usluzi. To može osigurati poduzeću dugoročan, održiv i kvalitetan odnos s klijentima.

Međutim, istraživanja (Nguyen, 2011; Nguyen i Simkin, 2013) su pokazala da favoriziranje klijenata i različiti tretman klijenata, koji se u istraživanjima naziva „tamna strana upravljanja odnosima s klijentima“ (engl. *dark side*), mogu dovesti do percepcije nepravednosti, što dovodi do toga da klijenti stvaraju nepovoljne zaključke i vjerovanja u ponude poduzeća (Yu et al., 2015), šire negativne komentare o poduzeću (Xia et al., 2004), žale se, te kao korisnici napuštaju poduzeće (Huppertz et al., 1978) . Nguyen i Mutum (2012) smatraju da sama ideja da netko drugi dobiva bolju ponudu za isti proizvod ili uslugu, može izazvati nezadovoljstvo kod klijenata. Isti autori navode da u temeljima upravljanja odnosima s klijentima stoji da različiti klijenti imaju različite potrebe i žele različite proizvode i usluge, te čak i različite načine promocije i cijene, te smatraju da izgradnja povjerenja predstavlja način kako smanjiti percepciju nepravednosti. Homburg, Hoyer i Koschate (2005) smatraju da zadovoljstvo klijenata treba biti u fokusu marketinške strategije, te naglašavaju da negativna percepcija pravednosti vodi ka slabijim prodajnim rezultatima, bojkotu te protestu od stane klijenata. Iz navedenog proizlazi i predmet istraživanja: upravljanje odnosima s klijentima s naglaskom na percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću.

U izravnoj vezi sa znanstvenim problemom i predmetom istraživanja, determinirani su spoznajni ili teorijski i empirijski ciljevi istraživanja.

Teorijski ciljevi istraživanja su bili:

1. Kritički obraditi i proširiti postojeće znanstvene spoznaje iz područja upravljanja odnosima s klijentima s naglaskom na percepciju pravednosti klijenata i lojalnosti poduzeću.

2. Istražiti na koji način kognitivne komponente stava prema poduzeću utječu na lojalnost klijenata.

Empirijski ciljevi istraživanja su bili:

1. Utvrditi intenzitet utjecaja kognitivnih komponenti stava prema poduzeću na lojalnost klijenata.
2. Razmotriti ulogu medijatorskih varijabli (kvaliteta usluge i zadovoljstvo klijenata) na pretpostavljene pozitivne veze između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća te klijentove lojalnosti poduzeću.
3. Empirijski provjeriti predloženi teorijski model utjecaja percipirane razine odnosa prema pravednosti i lojalnosti poduzeću, te sukladno rezultatima istraživanja potvrditi predloženi ili ponuditi novi model.

U skladu s navedenim problemom i ciljevima istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

H1. Percepcija razlikovanja klijenata pozitivno je povezana s percipiranom kvalitetom usluge.

H2. Percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezana sa zadovoljstvom klijenata.

H3. Percipirana kvaliteta usluge je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

H4. Zadovoljstvo klijenata je pozitivno povezano s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

H5. Percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

H6. Pozitivna percepcija klijenata prema pravednosti poduzeća je pozitivno povezana s lojalnošću klijenata.

6.2. Metodologija istraživanja

Znanstveni problem ovog istraživanja bio je utvrditi na koji način različiti odnosi prema klijentima utječu na njihovu percepciju pravednosti poduzeća i lojalnosti, gledano kroz čimbenike koji utječu na održavanje i poboljšanje odnosa s klijentima: percipirana kvaliteta usluge, percipirano razlikovanje klijenata (Yu et al., 2015; Nguyen i Simkin, 2013; Nguyen i Klaus, 2013) i zadovoljstvo klijenata (Fernandes i Calamote, 2015). U svrhu rješavanja navedenog problema definirani su ciljevi istraživanja te znanstvene metode koje su korištene kako bi se došlo do vjerodostojnih i pouzdanih zaključaka. Sukladno postavljenim ciljevima,

može se zaključiti da se radi o kompleksnom istraživanju koje zahtjeva različite metodološke pristupe. Istraživanja su provedena u razdoblju od siječnja 2016. do studenog 2018. godine.

Prva faza je uključivala detaljnu analizu sekundarnih izvora: znanstvene i stručne literature, kojom se željelo utvrditi dosadašnje znanstvene spoznaje iz područja upravljanja odnosima s klijentima s naglaskom na percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću. Zatim se pristupilo definiranju varijabli te samog modela istraživanja. Na temelju provedene analize i spoznaja projektiran je podsjetnik za intervju, s kojim je od ožujka do svibnja 2016. godine, provedeno izviđajno istraživanje, dubinski intervju, s deset ispitanika: menadžera vodećih poduzeća u Hrvatskoj, IT stručnjaka s iskustvom implementacije CRM rješenja te nastavnika koji predaju kolegije vezane uz upravljanje odnosima s klijentima (primjerak podsjetnika za intervju se nalazi u prilogu 1). Cilj dubinskih intervjua je bio provjera osnovnih spoznaja dobivenih pretraživanjem sekundarnih izvora podataka. Nakon provedenog izviđajnog istraživanja te analize rezultata pristupilo se izradi strukturiranog anketnog online upitnika, koji je tijekom studenog 2017. testiran na uzorku od 231 ispitanika, korištenjem namjernog, prigodnog uzorka, te uz pomoć *Qualtrics* alata za oblikovanje internetskih istraživanja.

Temeljem rezultata pretestiranja anketnog upitnika i provedenih zaključaka, napravljene su potrebne korekcije. Anketni upitnik se sastojao od 26 pitanja od kojih su 25 strukturiranih pitanja: 3 dihotomna, 22 s višestrukim izborom, te 1 nestrukturirano pitanja, otvoreno pitanje. Dihotomno pitanje daje mogućnost dvaju odgovora, najčešće da ili ne, ali se može dodati i treća mogućnost da se ne odgovori na pitanje, „ne sjećam se“ ili „ne znam“ (Marušić i Vranešević, 2001, str. 210). Glavnina istraživanja se temeljila na tvrdnjama kojima su ispitanici izražavali stupanj svog slaganja ili neslaganja s njima, pomoću numeričke Likertove ljestvice. Malhorta (1999, str. 329) navodi da je prikladan broj kategorija odgovora između pet i devet.

U ovom istraživanju su tvrdnje mjerene Likertovom ljestvicom od pet stupnjeva intenziteta, gdje je prvi stupanj označavao „u potpunosti se slažem“, a peti „potpuno se ne slažem“. Sama anketa je bila usmjerena na istraživanje utjecaja percepcije klijenata prema pravednosti i lojalnosti poduzeću. Tvrdnje koje mjere varijablu percepcija razlikovanja klijenata je preuzeta iz rada Nguyen i Simkin (2013), tvrdnje za varijable: percipirana kvaliteta usluge, zadovoljstvo klijenata i lojalnost klijenata iz rada Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015), te Oliver i Swan (1989) za varijablu percepcija pravednosti.

Pretestiranje se odnosi na ispitivanje prikladnosti i razumljivosti instrumenta istraživanja kojem je namijenjen, a analiza pretestnih odgovora služi kao provjera odgovarajuće definicije problema, te podataka i analize za dobivanje potrebnih informacija (Malhotra, 2010.). Marušić i Vranešević (2001, str. 230) dodaju da je pored navedenog svrha pilotskog istraživanja provjera upotrebljivosti upitnika za istraživanje kojem je namijenjen. Model ovog istraživanja je testiran pomoću multivarijantne metode PLS-SEM (engl. *Partial Least Squares Structural Equitation Modeling*). Ova metoda ne zahtjeva da varijable imaju normalnu distribuciju, prikladna je kod modela u kojem se nalaze reflektivne i formativne varijable, te postizanje dosta preciznih rezultati uz mali uzorak (Hair et al. 2017, str. 19-25). Za obradu podataka je korišten softverski paket *SmartPLS 3.0* autora Ringle, Wende i Becker (2015). Nakon provedenog pretestiranja analizirani su rezultati, te poduzete određene korekcije.

Zatim se pristupilo glavnom istraživanju koje je provedeno u razdoblju od lipnja do studenog 2018. Osnovni skup se sastojao od 500.000 članova/ klijenata poduzeća koje se bavi kartičnim poslovanjem. Temeljem sustavnog slučajnog uzorkovanja poslan je anketni upitnik na 12.000 ispitanika na kojem je izvršeno glavno testiranje uz pomoć *Qualtrics* alata za oblikovanje internetskih istraživanja. Stopa povrata je bila 5,28% (633 anketna upitnika su bila u potpunosti popunjena). Provođenjem opisnog istraživanja na uzorku klijenata, prikupljeni su primarni podaci potrebni za provjeru hipoteza i pred rad postavljenih ciljeva. Statistička obrada dobivenih podataka je izvršena uz pomoć računalnog programa *SmartPLS 3.0*, a za strukturalno modeliranje jednadžbi su se koristili djelomični najmanji kvadrati, PLS – SEM. Ova se metoda koristila za izradu modela utjecaja percepcije razlikovanja klijenata na kvalitetu usluge, zadovoljstvo klijenata, njihov utjecaj na percepciju pravednosti poduzeća te utjecaj percepcije pravednosti na lojalnost klijenata. Na temelju podataka analize doneseni su zaključci istraživanja, navedena ograničenja i implikacije za znanstvenike i menadžere.

6.2.1. Metoda strukturalnog modeliranja jednadžbi djelomičnim najmanjim kvadratima (PLS - SEM)

PLS – SEM se razvija kao tehnika statističkog modeliranja te je prikladna kada je cilj istraživača razviti teoriju (Hair et al., 2017, str. 4), predvidjeti strukturni odnos (a ne samo striktno ga potvrditi), identificirati glavne pokretače modela (engl. *key driver*), te obogatiti postojeće teorijske spoznaje (Grilec, 2014, str. 120). Većinu istraživanja iz područja društvenih znanosti karakterizira nenormalnost distribucije podataka (Hair et al., 2014, str.116). Ova metoda ne zahtjeva da varijable imaju normalnu distribuciju, prikladna je kod modela u kojem se nalaze

reflektivne i formativne varijable, te postizanje dosta preciznih rezultati uz mali uzorak (Hair et al., 2017, str. 19-25).

Glavni cilj PLS je minimiziranje pogreške, odnosno maksimiziranje objašnjene varijance u svim zavisnim varijablama, koji se može odrediti ispitivanjem vrijednosti koeficijenta determinacije za zavisne varijable (Hulland, 1999, str. 202). Hair et al. (2014, str. 116) dodaju da je ova metoda prikladna kod složenih modela istraživanja, za ispitivanje uzročno-posljedičnih odnosa, te za stjecanje znanja o pokretačima, na primjer, zadovoljstva klijenata, imidž marke proizvoda ili reputacije poduzeća. Barclay, Higgins i Thompson (1995) preporučuju da veličina uzorka bude barem deset puta veća od najvećeg broja formativnih indikatora za pojedini konstrukt ili deset puta veća od najvećeg broja strukturnih smjernica u modelu. Navedena metoda je zasnovana na pristupu koji maksimizira objašnjenu varijancu zavisnih varijabli (Hair et al., 2014), te učinkovito radi u složenim modelima s vrlo malom veličinom uzorka, poznatom kao *„pravilo deset puta*“ (Hair et al., 2017, str. 24), koje sugerira da uzorak treba biti minimalno:

- deset puta veći od najvećeg pojedinačnog broja indikatora jedne varijable,
- deset puta veći od ukupnog broja odnosa među varijablama u određenom modelu.

U modelu ovoga istraživanja minimalna veličina uzorka bi trebala biti 45 ispitanika po varijabli, da bi vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2) od 0,25 uz 5% vjerojatnosti pogreške, imali statističku snagu od 80% (Hair et al., 2017, str. 25). PLS model se analizira i interpretira u dva koraka (Hulland, 1999, str. 19.):

- procjena pouzdanosti i valjanosti mjernog modela (interna konzistentnost, konvergentna valjanost i diskriminantna valjanost),
- procjena strukturnog modela (faktor inflacije varijance (VIF), koeficijent determinacije (R^2), prediktivna relevantnost (Q^2), snaga utjecaja f^2).

Potrebne predradnje prije samog testiranja modela je definiranje da li su indikatori reflektivni ili formativni. Glavna razlika između reflektivnih i formativnih indikatora je u tome da su formativni indikatori uzrok konstrukta odnosno varijable, a reflektivni se javljaju kao posljedica varijable. Petter, Straub i Rai (2007) i Chin (1998) navode problem pravilnog definiranja odnosa između varijabli i indikatora, jer u pravilu se smatraju reflektivni. Hair et al. (2014)

navode sljedeća obilježja reflektivnih indikatora: međusobno su zamjenjivi, visoko korelirani i izostavljanje jednog indikatora ne mijenja značenje varijable.

6.2.1.1. Procjena mjernog modela

Procjena mjernog modela započinje provjerom interne konzistentnosti konstrukata koji obuhvaćaju kompozitnu pouzdanost i koeficijent Cronbach alfa. Pokazatelji kompozitne pouzdanosti za sve latentne varijable moraju biti iznad kritične vrijednosti od 0,7 do 0,9, što ukazuje da postoji vrlo visoki stupanj interne konzistentnosti (Mikulić i Prebežac, 2011, str. 238). Koeficijent Cronbach alfa treba biti iznad kritične vrijednosti 0,7 (Hair et al., 2017, str. 112). Iako se vrlo često uzima Cronbach alfa kao pokazatelj interne konzistentnosti, Hair et al. (2014, str. 111) smatraju da je kompozitna pouzdanost bolji pokazatelj interne konzistentnosti iz dva razloga: ne pretpostavlja da su svi pokazatelji opterećenja indikatora jednaki u populaciji, te nije sklona podcijeniti internu konzistentnost uslijed različitih vrijednosti opterećenja indikatora. Konvergentna valjanost se mjeri kroz pokazatelje vanjskog opterećenja faktora (engl. *Outer loadings*) i vrijednost prosječne izlučene varijance (engl. *Average Variance Extracted, AVE*). Pokazatelji vanjskog opterećenja indikatora bi trebali biti veći od kritične vrijednosti 0,5 da bi pokazivali njihovu pouzdanost (Hulland, 1999, str. 198). Vrijednost prosječne izlučene varijance (AVE) bi trebala biti jednaka ili iznad kritične vrijednosti od 0,5 (Bagozzi i Yi, 1988) ali se može prihvatiti i 0,4 pod uvjetom da je vrijednost kompozitne pouzdanosti iznad 0,6 te je stoga konvergentna valjanost konstrukta odgovarajuća (Fornell i Larcker, 1981). Provjera diskriminantne valjanosti služi za utvrđivanje jedinstvenosti svakog konstrukta i njihove međusobne različitosti. Diskriminantna valjanost predstavlja „opseg u kojem je varijabla empirijski različita od druge“ (Hair et al. 2014, str. 112). Mjeri usporedbom „*cross – loadings*“ – a, koji provjerava da opterećenje (engl. *loading*) indikatora s povezanom varijablom mora biti veće nego njegovo opterećenje na ostalim varijablama, Fornell – Larckerovog kriterija, kojim se provjerava da je drugi korijen od AVE svake varijable veći od svih korelacija varijable s drugim varijablama u modelu, ili Heterotrait-Monotrait (HTMT) omjerom korelacija (Henseler, Ringle i Sarstedt, 2014; Hair et al., 2017, str. 118).

U kontekstu PLS – a, kriterij za prikladnu diskriminantnu valjanost je da varijabla treba dijeliti više varijance sa svojim indikatorima nego s drugim varijablama u modelu (Hulland, 1999, str. 199). Ako se ne potvrdi diskriminantna valjanost, odnosno da varijable imaju utjecaj na varijancu više od samo promatranih varijabli s kojima je teorijski povezana, znači da

pretpostavljene veze među varijablama nisu stvarne ili su rezultat statističkih nedosljednosti (Henseler Ringle i Sarstedt, 2014, str. 116).

6.2.1.2. Procjena strukturnog modela

Procjena strukturnog modela uključuje provjeru prediktivnih mogućnosti modela te odnosa među varijablama (Hair et al., 2017, str. 191). Procjena započinje procjenom strukturnog modela vezano za problem kolinearnosti provjerom faktora inflacije varijance (VIF), te ako je vrijednost veća od 5 postoji problem multikolinearnosti.

Evaluacija strukturnog modela se nastavlja izračunom koeficijenta determinacije latentnih varijabli unutarnjeg modela, R^2 (R Square), koji predstavlja omjer zbroja kvadrata odstupanja regresijskih vrijednosti od aritmetičke sredine zavisne varijable i zbroja kvadrata odstupanja vrijednosti zavisne varijable od njezine aritmetičke sredine. Navedeni koeficijent predstavlja prediktivnu snagu modela. Chin (1998, str. 323) navodi granične vrijednosti od 0,67, 0,33 i 0,19 kao značajne, umjerene i slabe. Hair et al. (2017, str. 199) navode da se vrijednost koeficijenta determinacije od 0,20 smatra visokom u istraživanjima ponašanja potrošača odnosno u studijama koje imaju za cilj objasniti zadovoljstvo klijenata ili lojalnost. Procjena strukturnog modela nastavlja se procjenom snage utjecaja f^2 koja predstavlja mjeru koja se koristi za procjenu relativnog utjecaja egzogene na endogenu varijablu (Hair et al, 2017, str. 317), te vrijednosti od 0,02, 0,15 i 0,35 predstavljaju slabi, osrednji i jaki utjecaj (Cohen, 1992, str. 157). Vrijednosti koeficijenata su u rasponu od -1,00 do 1,00 te vrijednost bliže 1,00 predstavlja statistički jaku pozitivnu vezu među varijablama (Hair et al., 2017, str. 195). Vrijednosti bliže 0 predstavljaju statistički slabiju vezu.

Da bi se procijenilo jesu li veze signifikantne provedena je *bootstrapping* analiza u programskom paketu SmartPLS 3.0 uz određenu signifikantnost (najčešće od 5%). Navedena analiza predstavlja ne parametarski pristup za procjenu preciznosti PLS procjena, na način da su kreirani N skupovi uzoraka kako bi se dobilo N procjena za svaki parametar u PLS modelu (Chin, 1998, str. 320). Najčešće korištene kritične vrijednosti za dvostrane testove su: 1,65 za razinu signifikantnosti od 10%, 1,96 za razinu signifikantnosti od 5%, te 2,57 za razinu signifikantnosti od 1% (Hair et al., 2017, str. 195). Osim navedenih pokazatelja za evaluaciju strukturnog modela, koristi se i pokazatelj suvišnosti (Stone – Geisserov Q^2) koji mora biti veći od 0 u formi „*Cross – Validate Redundancy*“. Ako je vrijednost manja od 0 znači da model nije relevantan u predviđanju od strane varijabli koje djeluju na ove latentne varijable (Geisser,

1974; Stone, 1974). Test se provodi pomoću *blindfolding* procedure u programskom paketu SmartPLS 3.0.

Zbirno promatrano, za ostvarivanje ciljeva rada i provjeru hipoteza provedena su sljedeća istraživanja (Slika 29.):

a) izviđajno istraživanje pretraživanjem sekundarnih podataka (istraživanje za stolom);
b) izviđajno istraživanje dubinskim intervjuima s deset ispitanika: menadžerima vodećih poduzeća u Hrvatskoj, IT stručnjacima s iskustvom implementacije CRM rješenja te nastavnicima koji predaju kolegije vezane uz upravljanje odnosima s klijentima;
c) opisno istraživanje na uzorku studenata dodiplomskog i poslijediplomskog studija, u kojem se testirao anketni upitnik
d) opisno istraživanje na slučajnom sustavnom uzorku klijenata poduzeća koje se bavi poslovanjem kreditnim karticama.



Slika 29. Proces istraživanja

Izvor: izrada autora

6.3. Opis uzorka istraživanja

Uzorak je, po Marušić i Vranešević (2001, str. 84) *„dio populacije (osnovnog skupa) koji će biti podvrgnut istraživanju“*. Za potrebe ovog istraživanja korištena je baza poduzeća koje se bavi kartičnim poslovanjem, a koja broji oko 500.00 članova. Članovi osnovnog skupa su poredani po abecednom redu, te je nakon toga svaki 41. član pozvan na sudjelovanje u istraživanju. Upitnik je poslan na 12.000 ispitanika, na kojem je izvršeno glavno, opisno

istraživanje. Navedena vrsta slučajnog uzorka je odabrana radi svoje jednostavnosti u izboru sudionika odnosno članova uzorka. Barclay, Higgins i Thompson (1995) smatraju da je potreban dovoljno veliki uzorak i broj indikatora kako bi model bio konzistentan te preporučuju da veličina uzorka bude barem deset puta veća od najvećeg broja formativnih indikatora za pojedini konstrukt ili deset puta veća od najvećeg broja strukturnih smjernica u modelu.

6.4. Empirijsko istraživanje

6.4.1. Pretestiranje modela

Na temelju pretraživanja sekundarnih izvora, istraživanja za stolom te pilot istraživanja, razgovora sa stručnjacima iz područja upravljanja odnosima s klijentima, formiran je anketni upitnik. Svaka varijabla u modelu je mjerena Likertovom ljestvicom od pet stupnjeva, gdje je prvi stupanj označavao „u potpunosti se slažem“, a peti „potpuno se ne slažem“. Tvrdnje koje mjere varijablu percepcija razlikovanja klijenata je preuzeta iz rada Nguyen i Simkin (2013), a tvrdnje za varijable: percipirana kvaliteta usluge, percepcija pravednosti, zadovoljstvo klijenata i lojalnost klijenata iz rada Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2015).

Zatim je anketni upitnik testiran u razdoblju od listopada do studenog 2017. na uzorku od 231 ispitanika, 75% žena i 25% muškaraca**.** Od ukupnog broja ispitanika, najbrojniji su u dobi 21-30 godina (88,75%), zatim 31-40 godina (6,49%) te 41-50 godina (2,16%). Ispitanici su završili fakultet ili višu školu (87,88%), te srednju školsku ili gimnaziju (11,69%), po zanimanju su studenti (27,27%), menadžeri (18,62%), službenici (18,18%), kvalificirani radnici (12,12%), nezaposleni (8,23%), itd. Ukupni mjesečni prihodi kućanstva su 10.001–15.000 kuna (31,17%), 5.001-10.000 (30,30%), 15.001-20.000 kuna (16,88%), veći od 20.000 kuna (9,52%) itd.

Na temelju provedene analize pouzdanosti i valjanosti modela došlo se do sljedećih zaključaka: rezultati pretestiranja modela daju zaključiti da su pokazatelji kompozitne podudarnosti za sve latentne varijable iznad kritične vrijednosti od 0,7, koji se kreće u rasponu od 0,753 do 0,909, što upućuje na visok stupanj interne konzistentnosti. Vrijednosti za Cronbach alfa su također iznad granične vrijednosti od 0,7 te se kreću u rasponu od 0,741 do 0,910, što upućuje na visoku razinu pouzdanosti mjerenja latentnih varijabli. Vrijednost prosječne izlučene varijance (AVE) bi trebala biti iznad kritične vrijednosti od 0,5 (Bagozzi i Yi, 1988) ali se može prihvatiti i 0,4 pod uvjetom da je vrijednost kompozitne pouzdanosti iznad 0,6, te je stoga konvergentna valjanost konstrukta odgovarajuća (Fornell i Larcker, 1981). Za varijable percepcija

razlikovanja klijenata i percepcija pravednosti poduzeća je vrijednost prosječne izlučene varijance 0,439 odnosno 0,492, ali je kompozitna pouzdanost veća od 0,6 i iznosi 0,752 odnosno 0,743 te je stoga zadovoljen navedeni kriterij. Za ostale varijable je vrijednost prosječne izlučene varijance iznad kritične vrijednosti od 0,5. Henseler, Ringle i Sarstedt (2014) u svojoj studiji smatraju da navedeni pristup nije pouzdan u otkrivanju diskriminantne valjanosti te predlažu alternativni pristup procjene diskriminantne valjanosti temeljen na HTMT omjeru korelacije. Iz rezultata je razvidno da su vrijednosti HTMT omjera manje od granične vrijednost, te je time utvrđena diskriminantna valjanost konstrukata.

Nakon što je potvrđeno da su mjere konstrukata pouzdane i valjane, analizirani su rezultati strukturnog modela, koji uključuje provjeru prediktivnih sposobnosti modela te odnosa među varijablama. Procjena je započela procjenom strukturnog modela vezano za problem kolinearnosti provjerom faktora inflacije varijance (VIF). Vrijednost za sve varijable strukturnog modela su u rasponu od 1,00 do 3,52 te se zaključilo da ne postoji problem multikolinearnosti. Procjena strukturnog modela je nastavljena kroz analizu veza među varijablama te je utvrđeno da percepcija razlikovanja klijenata ima najsnažniji utjecaj na zadovoljstvo klijenata (0,782), zatim na percipiranu kvalitetu usluge (0,479) a najslabiji, gotovo zanemariv utjecaj ima na percepciju pravednosti poduzeća (0,101). Na percepciju pravednosti poduzeća najsnažniji utjecaj ima zadovoljstvo klijenata (0,601), dok percepcija kvalitete usluge ima vrlo slab utjecaj (0,221). Najsnažniji utjecaj u cijelom modelu ima percepcija pravednosti poduzeća na lojalnost klijenata (0,737).

Nakon toga se analizirao pokazatelj koeficijenta determinacije (R^2) koji je za sve varijable iznad kritične vrijednosti, i model objašnjava 22,6% varijance zavisne varijable percepcije kvalitete usluge, 54,2% varijance zavisne varijable lojalnosti klijenata, 60,9% varijance zavisne varijable zadovoljstva klijenata te 70,7% varijance zavisne varijable percepcije pravednosti poduzeća. Idući korak je predstavljao procjenu relativnog utjecaja egzogene na endogenu varijablu (f^2), a rezultati pokazuju da je najsnažniji utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na zadovoljstvo klijenata a najslabiji percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća. Zatim se analizirao pokazatelja suvišnosti (Q^2), čiji rezultati pokazuju da je model relevantan u predviđanju od strane varijabli koje djeluju na latentne varijable je za sve varijable pozitivan.

Procjenom mjernog modela je utvrđena kompozitna i diskriminantna pouzdanost te valjanost varijabli. Procjenom strukturnog modela je utvrđena visoka prediktivna sposobnost modela te pozitivan odnos među varijablama. Provedenom analizom i rezultatima istraživanja može se

zaključiti da su veze među varijablama statistički značajne, osim za vezu između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća koja je neznačajna (Renić i Mandić, 2018).

6.4.2. Testiranje modela

Na temelju pretraživanja sekundarnih izvora, istraživanja za stolom, pilot istraživanja - razgovora sa stručnjacima iz područja upravljanja odnosima s klijentima, te pretestiranja modela, formiran je anketni upitnik koji je testiran u razdoblju od lipnja do studenog 2018. godine. Analizom rezultata izvršene su potrebne korekcije te je formiran upitnik za glavno istraživanje. Anketni upitnik se sastojao od 26 pitanja od kojih su 25 strukturiranih pitanja: 3 dihotomna, 22 s višestrukim izborom, te 1 nestrukturirano pitanja, otvoreno pitanje.

U anketi su sudjelovala 633 ispitanika, te je stopa povrata je iznosila 5,28%. Sukladno zaključcima Barclay, Higgins i Thompson (1995) navedeni uzorak dovoljno velik da bi model bio konzistentan.

Dakle, od 633 potpuna upitnika u anketi je sudjelovalo 54,66% žena i 45,34% muškaraca (Tablica 8.).

Tablica 8. Struktura uzorka prema spolu ispitanika

Spol	**Frekvencija**	**Postotak**
Muški	287	45,34%
Ženski	346	54,66%
Ukupno	633	100%

Izvor: izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, što je prikazano u Tablici 9., najbrojniji su u dobi 31-40 godina (25,12%), zatim 41-50 godina (23,70%) te 51-60 godina (23,06%).

Tablica 9.Struktura uzorka prema dobi ispitanika

Dob	**Frekvencija**	**Postotak**
18-20	3	0,47%
21-30	60	9,48%
31-40	159	25,12%
41-50	150	23,70%
51-60	146	23,06%
Više od 60	115	18,17%
Ukupno	633	100 %

Izvor: izrada autora

Tablica 10. Struktura uzorka prema školskoj spremi ispitanika

Školska sprema	**Frekvencija**	**Postotak**
Bez školske spreme	2	0,32%
Završena osnovna škola	1	0,16%
Nezavršena srednja škola	6	0,95%
Srednja škola ili gimnazija	209	33,02%
Viša škola ili fakultet	415	65,55%
Ukupno	633	100%

Izvor: izrada autora

Ispitanici su (Tablica 10.) završili fakultet ili višu školu (65,55%), te srednju školsku ili gimnaziju (33,02%), po zanimanju su službenici (24,17%), menadžeri (15,96%), umirovljenici (15,32%), itd.

Tablica 11. Struktura uzorka prema zanimanju ispitanika

Zanimanje	**Frekvencija**	**Postotak**
Nekvalificirani radnik	2	0,32%
Kvalificirani radnik	56	8,85%
Službenik	153	24,17%
Pravnik, liječnik, arhitekt	55	8,69%
Menadžer (ne u vlastitom poduzeću)	101	15,96%
Poduzetnik, vlasnik ili direktor vlastitog poduzeća	60	9,48%
Student	14	2,21%
Umirovljenik	97	15,32%
Nezaposlen	10	1,58%
Domaćica/ kućanica	5	0,79%
Drugo	80	12,63%
Ukupno	633	100%

Izvor: izrada autora

Tablica 12. Struktura uzorka prema broju članova kućanstva

Broj članova kućanstva	**Frekvencija**	**Postotak**
1 član	72	11,37%
2 člana	164	25,91%
3 člana	154	24,33%
4 člana	158	24,96%
5 članova	61	9,64%
6 i više članova	16	2,53%
Ne želim reći/ bez odgovora	8	1,26%
Ukupno	633	100%

Izvor: izrada autora

Sukladno rezultatima prikazanim u Tablici 12. može se zaključiti da su najbrojnija kućanstva s dva člana (25,91%), zatim 4 člana (24,96%), 3 člana (24,33%), te samci (11,37%).

Ukupni mjesečni prihodi kućanstva (Tablica 13.) su 5.001-10.000 (31,12%), 10.001–15.000 kuna (26,22%), 15.001-20.000 kuna (17,70%), veći od 20.000 kuna (16,75%), itd.

Tablica 13. Struktura uzorka prema mjesečnim prihodima kućanstva

Prihodi kućanstva	**Frekvencija**	**Postotak**
Do 2.500 kuna	4	0,63%
2.501-5.000 kuna	44	6,95%
5.001-10.000 kuna	197	31,12%
10.001-15.000 kuna	166	26,22%
15.001-20.000 kuna	112	17,70%
Veći od 20.000 kuna	106	16,75%
Bez prihoda	4	0,63%
Ukupno	633	100%

Izvor: izrada autora

Tablica 14. Struktura uzorka prema veličini mjesta stanovanja

Broj stanovnika	**Frekvencija**	**Postotak**
Do 10.000 stanovnika	154	24,33%
10.001-50.000 stanovnika	111	17,54%
50.001-100.000 stanovnika	71	11,22%
Više od 100.000 stanovnika	297	46,91%
Ukupno	633	100 %

Izvor: izrada autora

Kao što je prikazano u Tablici 14. najviše ispitanika živi u gradu s više od 100.000 stanovnika (46,91%), zatim u mjestu do 10.000 stanovnika (24,33%), te mjestu odnosno gradu od 10.001 do 50.000 stanovnika (17,54%), itd. Stavovi ispitanika o utjecaju pojedinih varijabli modela na njihovu lojalnost poduzeću s pripadajućim prosječnim ocjenama su prikazani u nastavku. U Tablici 15. su navedeni rezultati ankete po pojedinim tvrdnjama odnosno stavovima prema njihovoj percepciji razlikovanja klijenata.

Tablica 15. Stavovi ispitanika prema percepciji razlikovanja klijenata

	Stupanj slaganja s tvrdnjama									
Tvrdnja	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**	
RK1	104	16,43%	292	46,13%	203	32,07%	25	3,95%	9	1,42%
RK2	74	11,69%	243	38,39%	232	36,65%	69	10,90%	15	2,37%
RK3	84	13,27%	300	47,39%	175	27,65%	58	9,16%	16	2,53%
RK4	72	11,37%	248	39,18%	188	29,70%	90	14,22%	35	5,53%

Stupanj slaganja s tvrdnjama: 1- U potpunosti se slažem, 2- Slažem se, 3- Niti se slažem, niti ne slažem, 4- Ne slažem se, 5- Potpuno se ne slažem.
Izvor: izrada autora

Kao što se može primijetiti u Tablici 15., da se 104 ili 16,43% ispitanika u potpunosti slaže, odnosno 292 ili 46,13% ispitanika slaže s tvrdnjom da poduzeće razumije njihove potrebe. Nadalje, većina ispitanika se u potpunosti slaže (74 ili 11,69%) ili se uglavnom slaže (243 ili 38,39%) s tvrdnjom da poduzeće prilagođava poslovanje njihovim individualnim potrebama. Najveći broj ispitanika se uglavnom (300 ili 47,39%) ili u potpunosti (84 ili 13,27%) slaže s tvrdnjom da im poduzeće šalje korisne informacije. Isto tako, većina ispitanika se slaže s tvrdnjom da im poduzeće preporučuje proizvode/ usluge na temelju prethodne kupnje (248 ili 39,18%) ili se u potpunosti slaže (72 ili 11,37%).

Tablica 16. Stavovi ispitanika prema percepciji kvalitete usluge

	Stupanj slaganja s tvrdnjama									
Tvrdnja	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**	
KU1	172	27,17%	348	54,98%	98	15,48%	12	1,90%	3	0,47%
KU2	167	26,38%	328	51,82%	123	19,43%	12	1,90%	3	0,47%
KU3	148	23,38%	297	46,92%	156	24,64%	28	4,42%	4	0,63%
KU4	157	24,80%	309	48,82%	134	21,17%	28	4,42%	5	0,79%
KU5	144	22,75%	287	45,34%	158	24,96%	30	4,74%	14	2,21%

Stupanj slaganja s tvrdnjama: 1- U potpunosti se slažem, 2- Slažem se, 3- Niti se slažem, niti ne slažem, 4- Ne slažem se, 5- Potpuno se ne slažem.
Izvor: izrada autora

Kao što se može primijetiti u Tablici 16., najveći broj ispitanika se slaže s tvrdnjom da je pružena usluga izrazito pouzdana (njih 348 ili 54,98 %), te promatrajući zajedno sve tvrdnje o percepciji kvalitete usluge može se zaključiti da se najviše slažu s tom tvrdnjom. Također se ispitanici slažu da je pružena usluga izrazito profesionalna (njih 328 ili 51,28%), te smatraju da je ponašanje prodajnog osoblja tijekom pružanja usluge izvrsno (309 ili 48,82% i da je usluga izrazito brza (297 ili 46,92%). Nadalje, ispitanici se slažu da je briga prodajnog osoblja tijekom pružanja usluge izvrsna (287 ili 45,34%).

Tablica 17. Stavovi ispitanika prema zadovoljstvu

	Stupanj slaganja s tvrdnjama									
Tvrdnja	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**	
ZK1	119	18,80%	331	52,29%	161	25,43%	19	3,00%	3	0,47%
ZK2	108	17,06%	368	58,14%	134	21,17%	20	3,16%	4	0,63%
ZK3	44	6,95%	152	24,01%	333	52,61%	96	15,17%	8	1,26%
ZK4	79	12,48%	272	42,97%	217	34,28%	57	9,00%	8	1,26%

Stupanj slaganja s tvrdnjama: 1- U potpunosti se slažem, 2- Slažem se, 3- Niti se slažem, niti ne slažem, 4- Ne slažem se, 5- Potpuno se ne slažem.
Izvor: izrada autora

Tablica 17. prikazuje rezultate ispitivanja stavova prema zadovoljstvu klijenata. Najveći broj ispitanika je ukupno gledano izrazito zadovoljno poduzećem kojem su najviše lojalni, njih 368 ili 58,14 %. Nadalje, ispitanici se u potpunosti slažu (njih 119 ili 18,80%) ili se slažu s tvrdnjom da su izrazito zadovoljni odnosom poduzeća kojem su lojalni prema sebi (njih 331 ili 52,29%). Ispitanici se niti slažu, niti ne slažu s tvrdnjom da je poduzeće kojem su lojalni nadmašilo njihova očekivanja (njih 333 ili 52,61%). Većina ispitanika se slaže s tvrdnjom da poduzeće pravovremeno odgovara na njihove upite (272 ili 42,97%).

Tablica 18. Stavovi ispitanika prema percepciji pravednosti poduzeća

	Stupanj slaganja s tvrdnjama									
Tvrdnja	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**	
PP1	98	15,48%	304	48,03%	193	30,49%	34	5,37%	4	0,63%
PP2	60	9,48%	291	45,97%	236	37,28%	39	6,16%	7	1,11%
PP3	64	10,11%	323	51,03%	186	29,38%	51	8,06%	9	1,42%
PP4	104	16,43%	324	51,18%	172	27,17%	30	4,74%	3	0,47%

Stupanj slaganja s tvrdnjama: 1- U potpunosti se slažem, 2- Slažem se, 3- Niti se slažem, niti ne slažem, 4- Ne slažem se, 5- Potpuno se ne slažem.
Izvor: izrada autora

Analizom Tablice 18. može se zaključiti da su ispitanici izrazili najviše slaganja s tvrdnjom da se poduzeće prema njima odnosi s poštovanjem/ uvažavanjem (njih 324 ili 51,18 %), te da je cijena proizvoda/ usluge opravdana (njih 323 ili 51,03%). S preostalim tvrdnjama: vezanim uz pravedan odnos poduzeća kojem su najviše lojalni (njih 304 ili 48,03%), te pravednosti marketinških aktivnosti (291 ili 45,97%) se ispitanici slažu.

Tablica 19. Stavovi ispitanika prema lojalnosti klijenata

	Stupanj slaganja s tvrdnjama									
Tvrdnja	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**	
LK1	157	24,80%	304	48,03%	142	22,43%	27	4,27%	4	0,63%
LK2	139	21,96%	329	51,97%	133	21,01%	26	4,11%	6	0,95%
LK3	129	20,38%	314	49,61%	147	23,22%	40	6,32%	3	0,47%
LK4	146	23,06%	326	51,50%	129	20,38%	25	3,95%	8	1,26%

Stupanj slaganja s tvrdnjama: 1- U potpunosti se slažem, 2- Slažem se, 3- Niti se slažem, niti ne slažem, 4- Ne slažem se, 5- Potpuno se ne slažem.
Izvor: izrada autora

Analizom Tablice 19. može se zaključiti da najveći broj ispitanika slaže s tvrdnjom da radije koriste usluge poduzeća kojem su lojalni nego od konkurenata (njih 304 ili 48,03%), te da bi preporučili to poduzeće najboljem prijatelju ili prijateljici (njih 326 ili 51,50%). Preostale dvije tvrdnje: o lojalnosti poduzeću i prvim izborom za svoje potrebe se ispitanici također slažu, što i ne iznenađuje jer su se pitanja i odnosila na poduzeće kojem su najviše lojalni.

Potrebne predradnje prije samog testiranja modela je definiranje jesu li indikatori reflektivni ili formativni. Chin (1998, str. 305) navodi da su stavovi tipičan primjer reflektivnih indikatora. Nadalje, Fornell et al. (1996) varijable kvaliteta usluge, zadovoljstvo klijenata i lojalnost klijenata mjere kao reflektivne. Također Oliver i Swan (1989) navode u svojem istraživanju da su indikatori za varijablu percepcija pravednosti reflektivni. Giovanis, Athanasopolou i

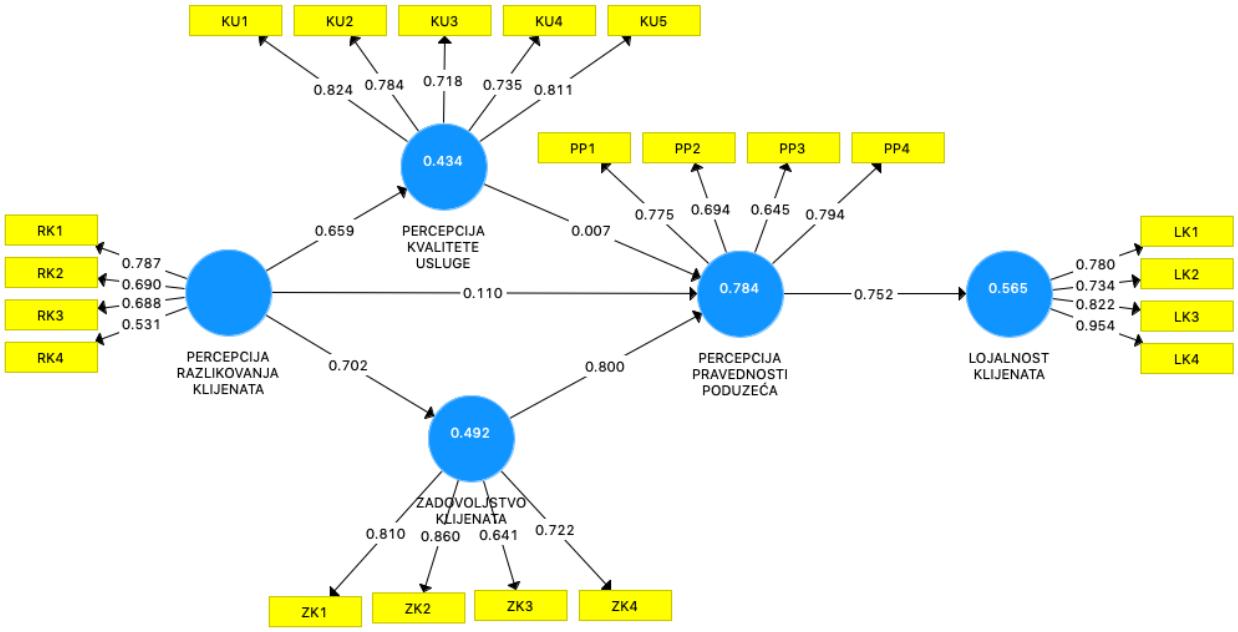
Tsoukatos (2015) navode da se pravednost uobičajeno mjeri reflektivno. Analizom veza indikatora i varijable može se zaključiti da su one posljedične, te se stoga u ovom modelu radi o reflektivnim indikatorima. Procjena modela se sastoji od procjene (Hair et al., 2017, str. 106):

1. Mjernog modela (interna konzistentnost, konvergentna valjanost i diskriminantna valjanost),
2. Strukturnog modela (faktor inflacije varijance (VIF), koeficijent determinacije (R^2), prediktivna relevantnost (Q^2), jačina utjecaja f^2).

6.5. Rezultati istraživanja i diskusija

6.5.1. Procjena mjernog modela

Procjena mjernog modela (Slika 30.) započinje provjerom interne konzistentnosti konstrukata koji obuhvaćaju kompozitnu pouzdanost i koeficijent Cronbach alfa. Pokazatelji kompozitne pouzdanosti za sve latentne varijable moraju biti iznad kritične vrijednosti od 0,7 do 0,9, što ukazuje da postoji vrlo visoki stupanj interne konzistentnosti (Mikulić i Prebežac, 2011, str. 238). Nizak stupanj interne konzistentnosti može nastati iz loše definicije varijable i/ili multidimenzionalnosti varijable (Hulland, 1999, str. 199) Koeficijent Cronbach alfa treba biti iznad kritične vrijednosti 0,7 (Hair et al., 2017, str. 112).



Slika 30. Model istraživanja s pokazateljima kvalitete modela

Izvor: izrada autora

Tablica 20. Pokazatelji kvalitete modela

Varijabla	Indikator	Vanjsko opterećenje faktora	Prosječna izlučena varijanca (AVE)	Kompozitna pouzdanost	Cronbach alfa
Percepcija razlikovanja klijenata	RK1	**0,787**	0,463	0,772	0,773
	RK2	0,690			
	RK3	0,688			
	RK4	0,531			
Percepcija kvalitete usluge	KU1	**0,824**	0,602	0,883	0,884
	KU2	0,784			
	KU3	0,718			
	KU4	0,735			
	KU5	0,811			
Zadovoljstvo klijenata	ZK1	0,810	0,582	0,846	0,844
	ZK2	**0,860**			
	ZK3	0,641			
	ZK4	0,722			
Percepcija pravednosti poduzeća	PP1	0,775	0,532	0,819	0,820
	PP2	0,694			
	PP3	0,645			
	PP4	**0,794**			
Lojalnost klijenata	LK1	0,780	**0,683**	**0,895**	**0,897**
	LK2	0,734			
	LK3	0,822			
	LK4	**0,954**			

Izvor: izrada autora

Iz Tablice 20. je vidljivo da su vrijednosti za Cronbach alfa su iznad granične vrijednosti od 0,7 te se kreću u rasponu od 0,773 do 0,897, što upućuje na visoku razinu pouzdanosti mjerenja latentnih varijabli. Vrijednosti kompozitne pouzdanosti za sve latentne varijable je iznad kritične vrijednosti od 0,7, koji se kreće u rasponu od 0,772 do 0,895, što upućuje na visok stupanj interne konzistentnosti odnosno pouzdanosti (Hair et al., 2017, str. 112).

Konvergentna valjanost se mjeri kroz pokazatelje vanjskog opterećenja faktora (engl. *Outer loadings*) i vrijednost prosječne izlučene varijance (engl. *Average Variance Extracted, AVE*). Pokazatelji vanjskog opterećenja faktora su veći od kritične vrijednosti 0,5 što pokazuje njihovu pouzdanost (Hulland, 1999, str. 198). Vrijednost prosječne izlučene varijance (AVE) bi trebala biti iznad kritične vrijednosti od 0,5 (Bagozzi i Yi, 1988) ali se može prihvatiti i 0,4 pod uvjetom da je vrijednost kompozitne pouzdanosti iznad 0,6, te je stoga konvergentna valjanost konstrukta odgovarajuća (Fornell i Larcker, 1981). Za varijablu *percepcija razlikovanja klijenata* je vrijednost prosječne izlučene varijance 0,463, ali je kompozitna pouzdanost veća

od 0,6 i iznosi 0,772 te je stoga zadovoljen navedeni kriterij. Za ostale varijable je vrijednost prosječne izlučene varijance iznad kritične vrijednosti od 0,5 i kreće se od 0,532 do 0,683.

Provjera diskriminantne valjanosti služi za utvrđivanje jedinstvenosti svakog konstrukta i njihove međusobne različitosti. Diskriminantna valjanost se mjeri usporedbom „*cross – loadings*“ – a, koja provjerava da opterećenje (engl. *loading*) indikatora s povezanom varijablom mora biti veće nego njegovo opterećenje na ostalim varijablama (Chin, 1998, str. 321), Fornell – Larckerovog kriterija, kojim se provjerava da je drugi korijen od AVE svake varijable veći od svih korelacija varijable s drugim varijablama u modelu, ili Heterotrait-Monotrait (HTMT) omjerom korelacija (Hair et al., 2017, str. 118). Navedeni pokazatelji pretpostavljaju reflektivne mjerne varijable, te bi kod primjene za formativne mjerne varijable bila problematična (Henseler, Ringle i Sarstedt, 2014).

Tablica 21. Pokazatelji diskriminantne valjanosti usporedbom cross-loadings

	Lojalnost klijenta	**Percepcija kvalitete usluge**	**Percepcija pravednosti poduzeća**	**Percepcija razlikovanja klijenata**	**Zadovoljstvo klijenata**
LK1	0,780	0,425	0,592	0,388	0,517
LK2	0,734	0,387	0,556	0,386	0,488
LK3	0,822	0,455	0,607	0,435	0,575
LK4	0,954	0,524	0,720	0,502	0,633
KU1	0,465	0,824	0,558	0,526	0,648
KU2	0,416	0,784	0,564	0,544	0,614
KU3	0,381	0,718	0,523	0,456	0,580
KU4	0,388	0,735	0,525	0,497	0,587
KU5	0,456	0,811	0,580	0,530	0,625
PP1	0,557	0,539	0,775	0,529	0,718
PP2	0,556	0,462	0,694	0,510	0,595
PP3	0,522	0,440	0,645	0,410	0,553
PP4	0,561	0,614	0,794	0,517	0,695
RK1	0,439	0,526	0,531	0,787	0,524
RK2	0,319	0,456	0,460	0,690	0,520
RK3	0,358	0,469	0,475	0,688	0,460
RK4	0,286	0,317	0,356	0,531	0,399
ZK1	0,521	0,670	0,701	0,574	0,810
ZK2	0,606	0,676	0,749	0,588	0,860
ZK3	0,414	0,485	0,588	0,464	0,641
ZK4	0,492	0,553	0,644	0,509	0,722

Izvor: izrada autora

Analizom rezultata u Tablici 21. može se zaključiti da su vrijednosti opterećenja indikatora za pripadajuću varijablu veće od vrijednosti s ostalim varijablama, te se stoga može potvrditi diskriminantna valjanost testiranu po ovom kriteriju.

Tablica 22. Pokazatelji diskriminantna valjanosti po Fornell – Larckerovom kriteriju

	Lojalnost klijenta	**Percepcija kvalitete usluge**	**Percepcija pravednosti poduzeća**	**Percepcija razlikovanja klijenata**	**Zadovoljstvo klijenata**
Lojalnost klijenta	0,827				
Percepcija kvalitete usluge	0,545	0,776			
Percepcija pravednosti poduzeća	0,752	0,710	0,729		
Percepcija razlikovanja klijenata	0,520	0,659	0,676	0,680	
Zadovoljstvo klijenata	0,672	0,788	0,882	0,702	0,763

Izvor: izrada autora

Tablica 22. prikazuje kako Fornell – Larckerov kriterij nije potvrdio diskriminantnu valjanost odnosno da varijable mjere međusobno različite stvari. Vrijednosti na dijagonali (drugi korijeni iz AVE) nisu veće od korelacije svake varijable s drugim varijablama modela kod varijabli: Percepcija kvalitete usluge, percepcija pravednosti poduzeća i percepcija razlikovanja klijenata (RK). Henseler, Ringle i Sarstedt (2014) u svojoj studiji pokazuju da navedeni pristup nije pouzdan u otkrivanju diskriminantne valjanosti te predlažu alternativni pristup procjene diskriminantne valjanosti temeljen na HTMT omjeru korelacije. Ako je vrijednost HTMT iznad vrijednosti 0,90 utvrđen je nedostatak diskriminantne valjanosti između dva reflektirajuća konstrukta.

Tablica 23. Pokazatelji HTMT omjera korelacije

	Lojalnost klijenta	**Percepcija kvalitete usluge**	**Percepcija pravednosti poduzeća**	**Percepcija razlikovanja klijenata**	**Zadovoljstvo klijenata**
Lojalnost klijenta					
Percepcija kvalitete usluge	0,538				
Percepcija pravednosti poduzeća	0,748	0,704			
Percepcija razlikovanja klijenata	0,513	0,651	0,670		
Zadovoljstvo klijenata	0,667	0,785	0,880	0,703	

Izvor: izrada autora

Iz Tablice 23. se može zaključiti da je zadovoljen navedeni uvjet te da su vrijednosti manje od granične vrijednost, te je time utvrđena diskriminantna valjanost konstrukata odnosno varijabli.

6.5.2. Procjena strukturnog modela

Procjena strukturnog modela uključuje provjeru prediktivnih mogućnosti modela te odnosa među varijablama (Hair et al., 2017, str. 191). Procjena započinje procjenom strukturnog modela vezano za problem kolinearnosti provjerom faktora inflacije varijance (VIF), te ako je vrijednost veća od 5 postoji problem multikolinearnosti.

Tablica 24. Vrijednosti faktora inflacije korelacije

Odnos	**VIF**
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija kvalitete usluge	1,000
Percepcija razlikovanja klijenata-> Zadovoljstvo klijenata	1,000
Percepcija kvalitete usluge->Percepcija pravednosti poduzeća	2,802
Zadovoljstvo klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	3,127
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	2,095
Percepcija pravednosti poduzeća-> Lojalnost klijenata	1,000

Izvor: izrada autora

Vrijednost za sve varijable strukturnog modela (Tablica 24.) su u rasponu od 1,00 do 3,127 te se može zaključiti da ne postoji problem multikolinearnosti. Evaluacija strukturnog modela se nastavlja izračunom koeficijenta determinacije latentnih varijabli unutarnjeg modela, R^2 (R Square), koji predstavlja omjer zbroja kvadrata odstupanja regresijskih vrijednosti od aritmetičke sredine zavisne varijable i zbroja kvadrata odstupanja vrijednosti zavisne varijable od njezine aritmetičke sredine. Navedeni koeficijent se kreće u rasponu od 0 do 1, te vrijednosti bliže 1 predstavljaju jaču prediktivnu snagu modela, odnosno model je reprezentativniji ako su vrijednosti bliže jedinici (Bahovec i Erjavec, 2009, str. 93).

Tablica 25. Vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2)

Varijabla	**Koeficijent determinacije**	**Prilagođeni koeficijent determinacije**
Lojalnost klijenata	0,565	0,565
Percepcija kvalitete usluge	0,435	0,434
Percepcija pravednosti poduzeća	0,785	0,784
Zadovoljstvo klijenata	0,493	0,492

Izvor: izrada autora

Chin (1998, str. 323) navodi granične vrijednosti za koeficijent determinacije od 0,67, 0,33 i 0,19 kao značajne, umjerene i slabe. Hair et al. (2017, str. 199) navode da se vrijednosti navedenog koeficijenta od 0,200 smatraju visokim u istraživanjima ponašanja potrošača, odnosno u studijama koje imaju za cilj objasniti zadovoljstvo klijenata ili lojalnost. Uslijed problema s pristranosti koeficijenta determinacije, u analizama se koristi korigirani ili prilagođeni koeficijent determinacije (Bahovec i Erjavec, 2009, str. 126; Hair et al., 2017, str. 199). Iz Tablice 25. je vidljivo da su vrijednosti prilagođenog koeficijenta determinacije za

varijable percepcija kvalitete usluge (vrijednost koeficijenta determinacije 0,434), zadovoljstva klijenata (0,492) i lojalnosti klijenata (0,565) umjerene, a za varijablu percepcija pravednosti poduzeća (0,784) značajna. Detaljnije pojašnjeno, navedeni iznosi označavaju da je 43,4% varijance zavisne varijable percepcije kvalitete usluge, 49,2% varijance varijable zadovoljstvo klijenata, 56,5% varijance varijable lojalnost klijenata, te 78,4% varijance varijable percepcije pravednosti poduzeća, objašnjeno ovim modelom.

Procjena modela se vrši i preko individualnih path – koeficijenata čije vrijednosti se kreću u rasponu od -1,00 do 1,00 te vrijednost bliže 1,00 predstavlja statistički jaku pozitivnu vezu među varijablama, dok vrijednosti bliže -1 predstavljaju jaku negativnu vezu (Hair et al., 2017, str. 195; Hair et al., 2014, str. 114). Vrijednosti bliže 0 predstavljaju statistički slabiju vezu.

Tablica 26. Prikaz snage veza među varijablama (path-koeficijenata)

Odnos	**vrijednost**
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija kvalitete usluge	0,659
Percepcija razlikovanja klijenata-> Zadovoljstvo klijenata	0,702
Percepcija kvalitete usluge->Percepcija pravednosti poduzeća	0,007
Zadovoljstvo klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,800
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,110
Percepcija pravednosti poduzeća-> Lojalnost klijenata	0,752

Izvor: izrada autora

Iz Tablice 26. se može zaključiti da su veze među varijablama različite jačine, te da su sve vrijednosti path-koeficijenata pozitivne (od 0,007 do 0,800). Najsnažniji utjecaj ima zadovoljstvo klijenata na percepciju pravednosti poduzeća (0,800), zatim percepcija pravednosti poduzeća na lojalnost klijenata (0,752), te percepcija razlikovanja klijenata na zadovoljstvo klijenata (0,702). Najslabiji utjecaj ima percepcija kvalitete usluge na percepciju pravednosti poduzeća (0,007), te percepcija razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća (0,110). Osim navedenog prikaza, moguće je analizirati podatke preko ukupnog indirektnog utjecaja nezavisne na zavisnu varijablu (engl. *Total Indirect Effects*).

Tablica 27. Prikaz jačine veza među varijablama (ukupni indirektni utjecaj)

Odnos	**vrijednost**
Percepcija razlikovanja klijenata-> Lojalnost klijenata	0,508
Percepcija kvalitete usluge-> Lojalnost klijenata	0,005
Zadovoljstvo klijenata-> Lojalnost klijenata	0,601

Izvor: izrada autora

Analizom Tablice 27. može se zaključiti da je ukupni indirektni utjecaj varijable percepcija razlikovanja klijenata na lojalnost klijenata vrlo slab (0,005), dok su ostali utjecaji srednje jaki i kreću se od 0,508 do 0,601. U Tablici 28. su navedeni specifični indirektni utjecaju, te se može zaključiti da je najslabiji utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na lojalnost klijenata preko percipirane kvalitete usluge i pravednosti poduzeća (0,003) i percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća preko percipirane kvalitete usluge (0,004). Najsnažniji specifični utjecaj je percepcije razlikovanja klijenata na lojalnost klijenata preko zadovoljstva klijenata na percepciju pravednosti poduzeća (0,422).

Tablica 28. Prikaz jačine veza među varijablama (specifični indirektni utjecaj)

Odnos	**vrijednost**
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija kvalitete usluge-> Percepcija pravednosti poduzeća-> Lojalnost klijenata	0,003
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća-> Lojalnost klijenata	0,083
Percepcija razlikovanja klijenata-> Zadovoljstvo klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća-> Lojalnost klijenata	0,422
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija kvalitete usluge-> Percepcija pravednosti poduzeć	0,004
Percepcija razlikovanja klijenata-> Zadovoljstvo klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,562

Izvor: izrada autora

Procjena strukturnog modela nastavlja se procjenom *jačine utjecaja* Cohenovog f^2 (engl. *effect size*) koja predstavlja mjeru koja se koristi za procjenu relativnog utjecaja nezavisne na zavisnu varijablu, te se računa na način da se koeficijent determinacije zavisne varijable s uključenom nezavisnom varijablom oduzme od koeficijenta determinacije zavisne varijable bez nezavisne varijable i podijeli s razlikom broja jedan i koeficijenta determinacije s uključenom nezavisnom varijablom (Hair et al., 2017, str. 201). Vrijednosti od 0,02, 0,15 i 0,35 predstavljaju slabi, umjeren i značajan utjecaj nezavisne na zavisnu varijablu (Cohen, 1992).

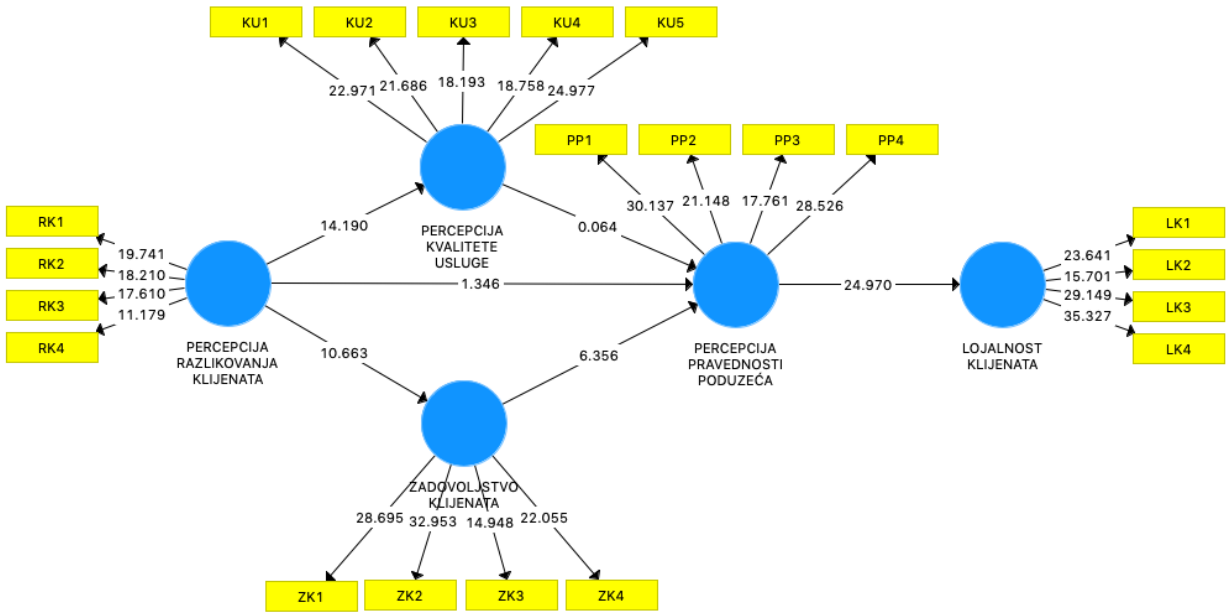
Tablica 29. Vrijednosti za jačinu utjecaja f^2

Odnos	**f^2**
Percepcija razlikovanja klijenata->Percepcija kvalitete usluge	0,769
Percepcija razlikovanja klijenata->Zadovoljstvo klijenata	0,973
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,027
Percepcija kvalitete usluge->Percepcija pravednosti poduzeća	0,000
Zadovoljstvo klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,950
Percepcija pravednosti poduzeća->Lojalnost klijenata	1,301

Izvor: izrada autora

Jačina utjecaja (Tablica 29.) varijable percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća iznosi 0,027, što predstavlja slabi utjecaj nezavisne na zavisnu varijablu. Također se može zaključiti da percepcija kvalitete usluge nema utjecaj na percepciju pravednosti poduzeća, dok se za ostale odnose može zaključiti da postoji značajan, snažan utjecaj nezavisne na zavisnu varijablu (vrijednosti f^2 su od 0,769 do 1,301).

Da bi se procijenilo da li su te veze značajne provedena je *bootstrapping* analiza (Slika 31.) u programskom paketu SmartPLS 3.0 uz razinu značajnosti od 5%. Chin (1998, str. 320) navodi *da bootstrapping analiza* predstavlja ne parametarski pristup za procjenu preciznosti procjena PLS-a, te koristi metode ponovnog uzorkovanja za izračunavanje značaja PLS koeficijenata (Garson, 1996, str. 91).



Slika 31. Bootstrapping analiza modela istraživanja

Izvor: izrada autora

Tablica 30. Rezultati bootstrapping analize

Hipoteza	Direktan utjecaj	Standard. greška	t vrijed.	p vrijed.	2.5% pouzd.	97.5% pouzd.	Odluka
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija kvalitete usluge	0,659	0,046	14,190	0,000	0,566	0,747	Značajna veza
Percepcija razlikovanja klijenata-> Zadovoljstvo klijenata	0,702	0,066	10,663	0,000	0,561	0,814	Značajna veza
Percepcija kvalitete usluge->Percepcija pravednosti poduzeća	0,007	0,106	0,064	0,949	-0,168	0,233	Neznačajna veza
Zadovoljstvo klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,800	0,126	6,356	0,000	0,513	0,977	Značajna veza
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,110	0,082	1,346	0,178	-0,047	0,272	Neznačajna veza
Percepcija pravednosti poduzeća-> Lojalnost klijenata	0,752	0,030	24,970	0,000	0,690	0,807	Značajna veza

Izvor: izrada autora

Najčešće korištene kritične vrijednosti za dvostrane testove su: 1,65 za razinu značajnosti od 10%, 1,96 za razinu značajnosti od 5%, te 2,57 za razinu značajnosti od 1% (Hair et al., 2017, str. 195). Provedenom analizom uz razinu značajnosti od 5% i rezultatima prikazanim u Tablici 30. može se zaključiti da su veze među varijablama statistički značajne, osim za veze između: percepcije kvalitete usluge i percepcije pravednosti poduzeća, te percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća koje su neznačajne. Na osnovu rezultata u Tablici 30. se može zaključiti da su sve pretpostavljene veze značajne osim za odnos između percepcije kvalitete usluge i percepcije pravednosti poduzeća (t-vrijednost = 0,064; p-vrijednost = 0,949), te između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća (t-vrijednost = 1,346; p-vrijednost = 0,178).

Osim navedenih pokazatelja za evaluaciju strukturnog modela, koristi se i pokazatelj suvišnosti (Stone – Geisserov Q^2) koji mora biti veći od 0 u formi „*Cross – Validate Redundancy*“. Ako je vrijednost za određenu zavisnu varijablu veća od 0 ukazuje da je model relevantan u predviđanju te latentne varijable (Geisser, 1974; Stone, 1974). Test se provodi pomoću

blindfolding procedure u programskom paketu SmartPLS 3.0. Garson (2016, str. 116) navodi da su ova procedura može primjenjivati isključivo na reflektivnim varijablama.

Tablica 31. Vrijednosti za Stone-Geisserov koeficijent suvišnosti (Q^2)

Varijabla	**Q^2**
Percepcija kvalitete usluge	0,189
Lojalnost klijenata	0,296
Percepcija pravednosti poduzeća	0,347
Zadovoljstvo klijenata	0,210

Izvor: izrada autora

Iz Tablice 31. je vidljivo da su sve vrijednosti pokazatelja suvišnosti za sve četiri endogene varijable pozitivne te se može zaključiti da je prediktivna sposobnost modela za svaku pojedinu zavisnu varijablu vrlo dobra. Cohen (1992) navodi referentne vrijednosti od 0,02 kao slabu, 0,15 umjerenu, te 0,35 značajnu vrijednosti pokazatelja Q^2. Nastavno na navedeno, može se zaključiti da su vrijednosti za varijable percepcija kvalitete usluge (vrijednost Q^2=0,189), zadovoljstva klijenata (0,210) i lojalnosti klijenata (0,296) umjerene, dok je za varijablu percepcija pravednosti poduzeća (0,347) prediktivna sposobnost modela značajna. Nakon izračuna vrijednosti koeficijenta suvišnosti Q^2 pristupilo se izračunu q^2 jačine utjecaja. Navedeni pokazatelj se računa na način da se koeficijent suvišnosti zavisne varijable s uključenom nezavisnom varijablom oduzme od koeficijenta suvišnosti zavisne varijable bez nezavisne varijable i podijeli s razlikom broja jedan i koeficijenta suvišnosti s uključenom nezavisnom varijablom (Hair et al., 2017, str. 209). Pokazatelj jačine utjecaja q^2 omogućuje procjenu doprinosa nezavisne varijable zavisnoj varijabli te kao relativna mjera prediktivne važnosti ukazuje da nezavisna varijabla ima malu, srednju ili veliku prediktivnu važnost za određenu zavisnu varijablu (Hair et al., 2017, str. 209). Vrijednosti pokazatelja od 0,02, 0,15 i 0,35 predstavljaju slabu, umjerenu i značajnu prediktivnu važnost nezavisne za zavisnu varijablu.

Tablica 32. Vrijednosti za jačinu utjecaja (q2)

Odnos	**q^2**
Percepcija kvalitete usluge->Percepcija pravednosti poduzeća	0,008
Zadovoljstvo klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,136
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	0,009

Izvor: izrada autora

Sukladno rezultatima iz Tablice 32. može se zaključiti da sve tri nezavisne varijable imaju vrlo slabu prediktivnu važnost za percepciju pravednosti poduzeća. Zatim se pristupilo provjeri utjecaja medijatorskih varijabli percepcije kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata na odnose između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća.

Tablica 33. Indirektni utjecaj medijatorskih varijabli

Veza među varijablama	**Medijatorska varijabla**	**Indirektni utjecaj**	**2,5% pouzdanosti**	**97,5% pouzdanosti**	**t vrijednost**	**značajnost (p< 0,05)**
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	Percepcija kvalitete usluge	0,307	0,196	0,419	5,461	DA
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća	Zadovoljstvo klijenata	0,566	0,445	0,711	8,486	DA

Izvor: izrada autora

Na temelju rezultata indirektnog utjecaja medijatorskih varijabli (Tablica 33.): percepcije kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata na odnos između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća može se zaključiti da obje medijatorske varijable imaju znatan indirektni utjecaj. Empirijska t-vrijednost indirektnog utjecaja (0,307) percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća je 5,461, p-vrijednost 0,000, uz medijatorsku varijablu percepcija kvalitete usluge. Empirijska t-vrijednost indirektnog utjecaja (0,566) percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća iznosi 8,486, p-vrijednost 0,000, uz medijatorsku varijablu zadovoljstvo klijenata. Slijedeći korak je analiza direktnog utjecaja nezavisne varijable percepcije razlikovanja klijenata na zavisnu varijablu percepcija pravednosti poduzeća. Kao što se može zaključiti iz rezultata (Tablica 30.) utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća je slab (0,110), te statistički neznačajan (t= 1,346, p=0,178) uz razinu značajnosti od 5%. Hair et al. (2017, str. 233) navode da se medijatorski utjecaj smatra potpunim ako je odnos između zavisne i nezavisne varijable neznačajan, te ako postaje značajan uključivanjem medijatorske varijable. Slijedom navedenog se može zaključiti da medijatorske varijable: percepcija kvalitete usluge i zadovoljstvo klijenata, u potpunosti su medijatori odnosa percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća. Nakon provedene analize indirektnog utjecaja nezavisnih na zavisne varijable (Tablica 34.) potrebno je provjeriti da li su te veze značajne.

Tablica 34. Indirektni utjecaj nezavisnih na zavisne varijable

Veza	Indirektan utjecaj	Standard. greška	t vrijed.	p vrijed.	2.5% pouzd.	97.5% pouzd.	Odluka
Percepcija razlikovanja klijenata-> Lojalnost klijenata	0,508	0,057	8,879	0,000	0,388	0,615	Značajna indirektna veza
Percepcija kvalitete usluge-> Lojalnost klijenata	0,005	0,079	0,063	0,949	-0,127	0,177	Neznačajna indirektna veza
Zadovoljstvo klijenata-> Lojalnost klijenata	0,601	0,099	6,074	0,000	0,380	0,748	Značajna indirektna veza

Izvor: izrada autora

Sukladno rezultatima iz Tablice 34. može se zaključiti da su značajne indirektne veze među varijablama: percepcija razlikovanja klijenata i lojalnost klijenata (t = 8,879, p = 0,000), te zadovoljstvo klijenata i lojalnost klijenata (t = 6,074, p = 0,000), dok je indirektna veza između percepcije kvalitete usluge i lojalnosti klijenata neznačajna (t = 0,063, p = 0,949).

Nakon provedene analize indirektnog utjecaja provedena je analiza rezultata specifičnih indirektnih utjecaja nezavisnih na zavisne varijable (Tablica 35.).

Tablica 35. Specifični indirektni utjecaj nezavisnih na zavisne varijable

Veza	Indirektan utjecaj	Standard. greška	t vrijed.	p vrijed.	2.5% pouzd.	97.5% pouzd.	Odluka
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija kvalitete usluge-> Percepcija pravednosti poduzeća->Lojalnost klijenata	0,003	0,052	0,063	0,949	-0,085	0,114	Neznačajna indirektna veza
Percepcija razlikovanja klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća-> Lojalnost klijenata	0,083	0,062	1,343	0,179	-0,035	0,207	Neznačajna indirektna veza
Percepcija razlikovanja klijenata-> Zadovoljstvo klijenata-> Percepcija pravednosti poduzeća-> Lojalnost klijenata	0,422	0,075	5,631	0,000	0,280	0,560	Značajna indirektna veza

Izvor: izrada autora

Analizom Tablice 35. može se zaključiti da postoji značajan indirektni utjecaj nezavisne varijable percepcije razlikovanja klijenata na lojalnost klijenata (t = 5,631, p = 0,000). Odnos percepcije razlikovanja klijenata i lojalnosti klijenata posredstvom percepcije kvalitete usluge i percepcije pravednosti poduzeća (t = 0,063, p = 0,949), te za utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na lojalnost klijenata preko percepcije pravednosti poduzeća je indirektna veza

neznačajna (t = 1,343, p = 0,179). Kao posljednja analiza modela provedena je PLS multigrupna analiza (PLS-MGA) koja se koristi kod analize utjecaja različitih grupa podataka (npr. spol) na određeni PLS model. Ovaj ne parametarski test značajnosti navodi da je razlika značajna ako je *p-vrijednost* manja od 0,05 ili veća od 0,95 za razliku koeficijenata specifičnih za grupu (Sarstedt et al., 2011; Hair et al., 2014; Garson, 2016, str. 180).

Tablica 36. Rezultati PLS-MGA analize

Hipoteze	Direktan utjecaj - razlika (|lojalni - ostali |)	p-vrijednost (lojalni prema ostali)
Percepcija razlikovanja klijenata -> Percepcija kvalitete usluge	0,117	0,206
Percepcija razlikovanje klijenata -> Zadovoljstvo klijenata	0,096	0,882
Percepcija kvalitete sluge -> Percepcija pravednosti poduzeća	0,054	0,682
Zadovoljstvo klijenata -> Percepcija pravednosti poduzeća	0,066	0,293
Percepcija razlikovanje klijenata -> Percepcija pravednosti poduzeća	0,082	0,814
Percepcija pravednosti poduzeća -> Lojalnost klijenata	0,001	0500

Izvor: izrada autora

U Tablici 36. su prikazani rezultati PLS-MGA analize, u kojoj prva kolona predstavlja odnose ili veze koje se istražuje, druga predstavlja razliku utjecaja nezavisne na zavisnu varijablu ovisno o kriteriju lojalnosti, dok treća kolona predstavlja rezultate razlike *p-vrijednosti* po istom kriteriju. Analizom Tablice 36. može se uočiti da se p-vrijednosti kreću se od 0,206 do 0,882, te se može zaključiti da razlike u modelu između lojalnih i ostalih klijenata nisu značajne. Dakle, navedeni strukturni model se odnosi i na lojalne i ostale klijente. Iako postoji razlika u jačini veza među varijablama kod lojalnih i ostalih klijenata, analizom rezultata PLS-MGA testa se može zaključiti da su te razlike neznačajne.

6.5.3. Diskusija

Ovim radom se željelo istražiti na koji način percepcija klijenata o različitom, prilagođenom odnosu poduzeća utječe na njihovu percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću.

S teorijske strane, rezultati istraživanja potvrđuju zaključke prethodnih istraživanja u kojima je potvrđena povezanost percepcije razlikovanja klijenata i njihove percepcije kvalitete usluge (Anderson i Kerr, 2002; Yu et al., 2015), te percepcije razlikovanja klijenata i zadovoljstva klijenata (Nguyen i Simkin, 2013; Haws i Bearden, 2006; Ordóñez, Connolly i Coughalan, 2000). Nadalje, percipirana kvaliteta usluge je povezana s percepcijom pravednosti poduzeća (Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos, 2015; Yu et al., 2015) što je u suprotnosti s rezultatima ovoga istraživanja. Rezultati istraživanja (Homburg i Fürst, 2005; Wong, 2004; Sarmaniotis et al., 2013; Homburg, Hoyer i Koschate, 2005) o povezanosti zadovoljstva klijenata i percipirane pravednosti poduzeća su u skladu s rezultatima ovoga istraživanja. Nadalje, rezultati ovoga istraživanja nisu istovjetni istraživanjima: Yu et al. (2015), Haws i Bearden (2006) te Nguyen, Simkin i Klaus (2014) kod kojih je utvrđena pozitivna povezanost između percipiranog različitog odnosa poduzeća i njihove percepcije pravednosti poduzeća. Pozitivan odnos između percipirane pravednosti poduzeća i lojalnosti poduzeću koji su podržani u ovom istraživanju su istovjetna istraživanjima Yu et al. (2015), Fernandes i Calamote (2015) te Nguyen i Simkin (2013). S teorijske strane rezultati ovoga istraživanja su u skladu s rezultatima istraživanja Nguyen i Klaus (2013) koji naglašavaju važnost pravednog odnosa prema klijentima s ciljem održavanja dugoročnog, profitabilnog odnosa s klijentima. Kvaliteta usluge posreduje između različitog odnosa poduzeća prema klijentima i njihove percepcije pravednosti, što je u skladu s rezultatima istraživanja Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos (2014). Fernandes i Calamote (2015) se ograničavaju na cjenovnu diskriminaciju kao faktor (ne)zadovoljstva klijenata , dok model ovoga istraživanja proširuje kriterije na dodatnu vrijednost koju su primili u odnosu na očekivanja. Rezultati ovoga istraživanja su u sladu s zaključcima istraživanja Nguyen i Klaus (2013), koji naglašavaju važnost pravednog odnosa prema klijentima s ciljem održavanja dugoročnog, profitabilnog odnosa s klijentima. Rezultati upućuju na zaključak da percepcija različitog odnosa prema klijentima ima slab utjecaj na percepciju pravednosti poduzeća, odnosno različit, prilagođen odnos poduzeća nema značajan utjecaj na njihovu percepciju pravednosti poduzeća. Međutim, kada se na percepciju pravednosti gleda kroz kvalitetu usluge i zadovoljstvo klijenata, tada utjecaj percepcije različitog odnosa poduzeća postaje značajan. Potvrđeno je da će pozitivna percepcija klijenata o različitom, prilagođenom odnosu poduzeća rezultirati percepcijom bolje kvalitete usluge od očekivane, jer poduzeće razumije njegove potrebe i šalje korisne informacije. Ovim radom je potvrđeno da će klijenti koji percipiraju da ih poduzeće razlikuje pozitivno utjecati na njihovo zadovoljstvo poduzećem, jer poduzeće razumije klijentove potrebe i šalje korisne informacije. Nadalje, veće zadovoljstvo klijenata pozitivno utječe na percepciju pravednosti poduzeća. Lojalnost poduzeću će biti veće ako

klijent pozitivno percipira pravednost poduzeća, jer se poduzeće odnosi prema klijentu s poštovanjem i uvažavanjem. Ovim radom nije potvrđeno da će klijenti koji percipiraju da im poduzeće pruža bolju uslugu od očekivanje imati pozitivnu percepciju pravednosti poduzeća. Također nije potvrđeno da će klijenti koji percipiraju da ih poduzeće razlikuje, pozitivno utjecati na njihovu percepciju pravednosti poduzeća. Međutim, potvrđeno je da će klijenti koji percipiraju da ih poduzeće razlikuje i uz to pruža bolju uslugu imati pozitivan utjecaj na njihovu percepciju pravednosti poduzeća. I na kraju, potvrđeno je da će klijenti koji percipiraju da ih poduzeće razlikuje, te uz njihovo zadovoljstvo veće od očekivanog, pozitivno utjecati na njihovu percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću.

6.6. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Ograničenja ovog istraživanja trebalo bi uzeti u obzir prilikom tumačenja rezultata istraživanja. Prvo je ograničenje vezano uz izbor varijabli modela koje se nastavio na prethodna istraživanja (Fernandes i Calamote, 2015; Giovanis, Athanasopolou i Tsoukatos, 2015; Yu et al., 2015), te se nastojao zadržati originalni model uz korekcije varijabli prikladnih za ovo istraživanje. Stoga bi bilo zanimljivo u budućim istraživanjima uključiti nove varijable iz sličnih istraživanja koje bi mogli rezultirati boljim i pouzdanijim modelom istraživanja (npr. povjerenje, emocije klijenata, reputacija poduzeća, komunikacija). Drugo ograničenje se odnosi na usmjerenost ispitanika prema poduzeću kojem su najviše lojalni, te bi bilo zanimljivo se usmjeriti prema poduzeću u kojem je ispitanik imao zadnju transakciju. Upitnik se sastojao od 26 pitanja od kojih su 25 strukturiranih pitanja: 3 dihotomna, 22 s višestrukim izborom, te 1 nestrukturirano pitanja, otvoreno pitanje. U anketi su sudjelovala 633 ispitanika, te je stopa povrata je iznosila 5,28%. Nastavno na prethodno može se zaključiti da se treće ograničenje odnosi na složenost samog modela koje je utjecalo na broj anketnih pitanja, što ima za posljedicu slabije rezultate prikupljenih odgovora. Četvrto ograničenje se odnosi na odabir vrste uzorkovanja. Za ovo istraživanje se koristio sustavni slučajni uzorak, te bi bilo zanimljivo odabrati neki drugi način uzorkovanja (npr. stratificirani uzorak, čime bi se dobili rezultati određenih skupina koji bi se mogli međusobno uspoređivati.) Preporuka za buduća istraživanja se odnosi i na prilagodbu instrumenta istraživanja s ciljem poboljšanja jasnoće tvrdnji, duljinu anketnog upitnika te motivaciju ispitanika za sudjelovanje u istraživanju.

6.7. Implikacije za znanstvenike i menadžere

Ovim radom se željelo istražiti na koji način percepcija klijenata o različitom, prilagođenom odnosu poduzeća utječe na njihovu percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću. Navedeni odnos se promatrao direktno i indirektno kroz percepciju kvalitete usluge i zadovoljstvo klijenata. Rezultati istraživanja mogu poslužiti znanstvenicima u analizi čimbenika koji utječu na percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću. Primjena metode strukturnog modeliranja jednadžbi djelomičnim najmanjim kvadratima (PLS-SEM), i računalnog paketa SmartPLS se pokazala prikladnom kod ovako složenog modela. Rezultati istraživanja mogu poslužiti menadžerima poduzeća za osmišljavanje bolje strategije upravljanja klijentima. Posebno se to odnosi u području različitog, prilagođenog odnosa prema klijentima. Naglasak bi trebao biti na poboljšanju kvalitete usluge, odnosa prodajnog osoblja, te samog zadovoljstva klijenata, što sve skupa utječe na njihovu percepciju pravednosti i lojalnosti poduzeću. Rezultati ovog istraživanja ukazuju da isto vrijedi za lojalne i ostale klijente.

7. Zaključak

Na temelju provedene analize pouzdanosti i valjanosti modela došlo se do sljedećih zaključaka: rezultati testiranja modela daju zaključiti da su vrijednosti za Cronbach alfa iznad granične vrijednosti od 0,7 te se kreću u rasponu od 0,773 do 0,897, što upućuje na visoku razinu pouzdanosti mjerenja latentnih varijabli. Vrijednosti kompozitne pouzdanosti za sve latentne varijable je iznad kritične vrijednosti od 0,7, koji se kreće u rasponu od 0,772 do 0,895, što upućuje na visok stupanj interne konzistentnosti odnosno pouzdanosti (Hair et al., 2017, str. 112). Konvergentna valjanost je mjerena kroz vrijednost prosječne izlučene varijance (engl. *Average Variance Extracted, AVE*) i pokazatelja vanjskog opterećenja faktora (engl. *outer loadings*). Pokazatelji vanjskog opterećenja faktora su veći od kritične vrijednosti 0,5 (kreću se od 0,531 do 0,954) što pokazuje njihovu pouzdanost (Hulland, 1999, str. 198). Vrijednost prosječne izlučene varijance bi trebala biti iznad kritične vrijednosti od 0,5 (Bagozzi i Yi, 1988) ali se može prihvatiti i 0,4 pod uvjetom da je vrijednost kompozitne pouzdanosti iznad 0,6, te je stoga konvergentna valjanost konstrukta adekvatna (Fornell i Larcker, 1981). Za varijablu *percepcija razlikovanja klijenata* je vrijednost prosječne izlučene varijance 0,463, ali je kompozitna pouzdanost veća od 0,6 i iznosi 0,772 te je stoga zadovoljen navedeni kriterij. Za ostale varijable je vrijednost prosječne izlučene varijance iznad kritične vrijednosti od 0,5 i kreće se od 0,532 do 0,683. Provjera diskriminantne valjanosti služi za utvrđivanje

jedinstvenosti svakog konstrukta i njihove međusobne različitosti. Diskriminantna valjanost se mjeri usporedbom „*cross – loadings*“ – a, koja provjerava da opterećenje (engl. *loading*) indikatora s povezanom varijablom mora biti veće nego njegovo opterećenje na ostalim varijablama (Chin, 1998, str. 321), Fornell–Larckerovog kriterija, kojim se provjerava da je drugi korijen od AVE svake varijable veći od svih korelacija varijable s drugim varijablama u modelu, ili Heterotrait-Monotrait (HTMT) omjerom korelacija (Hair et al., 2017, str. 118). Usporedbom „*cross – loadings"*-a se zaključilo da su vrijednosti opterećenja indikatora za pripadajuću varijablu veće od vrijednosti s ostalim varijablama, te se stoga može potvrditi diskriminantna valjanost testiranu po ovom kriteriju. Fornell – Larckerov kriterij nije potvrdio diskriminantnu valjanost odnosno da varijable mjere međusobno različite stvari. Vrijednosti na dijagonali (drugi korijeni iz AVE) nisu veće od korelacije svake varijable s drugim varijablama modela kod varijabli: Percepcija kvalitete usluge, percepcija pravednosti poduzeća i percepcija razlikovanja klijenata (RK). Henseler, Ringle i Sarstedt (2014) u svojoj studiji pokazuju da navedeni pristup nije pouzdan u otkrivanju diskriminantne valjanosti te predlažu alternativni pristup procjene diskriminantne valjanosti temeljen na HTMT omjeru korelacije. Ako je vrijednost HTMT iznad vrijednosti 0,90 utvrđen je nedostatak diskriminantne valjanosti između dva reflektirajuća konstrukta. Analizom vrijednosti HTMT omjera se utvrdilo da su vrijednosti manje od granične vrijednost, te je time utvrđena diskriminantna valjanost varijabli.

Nakon što je potvrđeno da su mjere konstrukata pouzdane i valjane, analizirani su rezultati strukturnog modela, koji uključuje provjeru prediktivnih sposobnosti modela te odnosa među varijablama. Procjena je započela procjenom strukturnog modela vezano za problem kolinearnosti provjerom faktora inflacije varijance (VIF). Vrijednost za sve varijable strukturnog modela su u rasponu od 1,00 do 3,127 te je zaključak da ne postoji problem multikolinearnosti. Evaluacija strukturnog modela se nastavlja izračunom koeficijenta determinacije latentnih varijabli unutarnjeg modela, R^2 (R Square), koji predstavlja omjer zbroja kvadrata odstupanja regresijskih vrijednosti od aritmetičke sredine zavisne varijable i zbroja kvadrata odstupanja vrijednosti zavisne varijable od njezine aritmetičke sredine. Iz rezultata analize je vidljivo da su vrijednosti za varijable percepcija kvalitete usluge (vrijednost koeficijenta determinacije 0,434), zadovoljstva klijenata (0,492) i lojalnosti klijenata (0,565) umjerene, a za varijablu percepcija pravednosti poduzeća (0,784) značajna. Detaljnije pojašnjeno, navedeni iznosi označavaju da je 43,4 % varijance zavisne varijable percepcije kvalitete usluge, 49,2 % varijance varijable zadovoljstvo klijenata, 56,5 % varijance varijable lojalnost klijenata, te 78,4 % varijance varijable percepcije pravednosti poduzeća, objašnjeno

ovim modelom. Procjena strukturnog modela nastavlja se procjenom *jačine utjecaja* Cohenovog f^2 (engl. *effect size*) koja predstavlja mjeru koja se koristi za procjenu relativnog utjecaja nezavisne na zavisnu varijablu. Jačina utjecaja varijable percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća iznosi 0,027, što predstavlja slabi utjecaj nezavisne na zavisnu varijablu. Također se može zaključiti da percepcija kvalitetete usluge nema utjecaj na percepciju pravednosti poduzeća, dok se za ostale odnose može zaključiti da postoji značajan, snažan utjecaj nezavisne na zavisnu varijablu (vrijednosti f^2 su od 0,769 do 1,301). Procjena modela se vršila i preko individualnih *path – koeficijenata,* čije vrijednosti označavaju snagu veze među varijablama. Analizom strukturnog modela se može zaključiti da su veze među varijablama različite jačine. Najsnažniji utjecaj ima zadovoljstvo klijenata na percepciju pravednosti poduzeća (0,800), zatim percepcija pravednosti poduzeća na lojalnost klijenata (0,752), te percepcija razlikovanja klijenata na zadovoljstvo klijenata (0,702). Najslabiji utjecaj ima percepcija kvalitete usluge na percepciju pravednosti poduzeća (0,007), te percepcija razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća (0,110). Da bi se procijenilo da li su te veze značajne provedena je *bootstrapping* analiza u programskom paketu SmartPLS 3.0. Provedenom analizom može se zaključiti da su veze među varijablama statistički značajne, osim za veze između: percepcije kvalitete usluge i percepcije pravednosti poduzeća, te percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća koje su neznačajne. Osim navedenih pokazatelja za evaluaciju strukturnog modela, koristi se i pokazatelj suvišnosti (Stone – Geisserov Q^2) koji mora biti veći od 0 u formi „*Cross – Validate Redundancy*“. Analizom rezultata može se zaključiti da su vrijednosti za varijable percepcija kvalitete usluge (vrijednost $Q^2 = 0,189$), zadovoljstva klijenata ($Q^2 = 0,210$) i lojalnosti klijenata ($Q^2 = 0,296$) umjerene, dok je za varijablu percepcija pravednosti poduzeća ($Q^2 = 0,347$) prediktivna sposobnost modela značajna. Nakon izračuna vrijednosti koeficijenta suvišnosti Q^2 pristupilo se izračunu q^2 jačine utjecaja. Navedeni pokazatelj omogućuje procjenu doprinosa nezavisne varijable zavisnoj varijabli te kao relativna mjera prediktivne važnosti ukazuje da nezavisna varijabla ima malu, srednju ili veliku prediktivnu važnost za određenu zavisnu varijablu. Analizom rezultata se može zaključiti da sve tri nezavisne varijable imaju vrlo slabu prediktivnu važnost za percepciju pravednosti poduzeća.

Zatim se pristupilo provjeri utjecaja medijatorskih varijabli percepcije kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata na odnose između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća. Na temelju rezultata indirektnog utjecaja medijatorskih varijabli: percepcije kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata na odnos između percepcije razlikovanja

klijenata i percepcije pravednosti poduzeća može se zaključiti da obadvije medijatorske varijable imaju znatan indirektni utjecaj . Empirijska t-vrijednost indirektnog utjecaja (0,307) percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća je 5,461, p-vrijednost 0,000, uz medijatorsku varijablu percepcija kvalitete usluge. Empirijska t-vrijednost indirektnog utjecaja (0,566) percepcije razlikovanja klijenata na percepciju pravednosti poduzeća iznosi 8,486, p-vrijednost 0,000, uz medijatorsku varijablu zadovoljstvo klijenata. Slijedeći korak je analiza direktnog utjecaja nezavisne varijable percepcije razlikovanja klijenata na zavisnu varijablu percepcija pravednosti poduzeća, koji je slab (0,110), te statistički neznačajan (t = 1,346; p = 0,178) uz razinu značajnosti od 5%. Hair et al. (2017, str. 233) navode da se medijatorski utjecaj smatra potpunim ako je odnos između zavisne i nezavisne varijable neznačajan, te ako postaje značajan uključivanjem medijatorske varijable. Slijedom navedenog se može zaključiti da medijatorske varijable percepcija kvalitete usluge i zadovoljstvo klijenata u potpunosti su medijatori odnosa percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća.

Dakle, rezultati istraživanja daju odgovore na postavljene hipoteze:

H1. Percepcija razlikovanja klijenata pozitivno je povezana s percipiranom kvalitetom usluge.

Analizom rezultata ovoga istraživanja može se zaključiti sljedeće: utjecaj percepcije razlikovanja klijenata na percepciju kvalitete usluge je značajna (t-vrijednost = 14,190; p-vrijednost = 0,000), te se potvrđuje prva hipoteza koja glasi: percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezana s percipiranom kvalitetom usluge.

H2. Percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezana sa zadovoljstvom klijenata.

Druga hipoteza je također potvrđena (t-vrijednost = 10,633, p-vrijednost = 0,000) i može se zaključiti da percepcija razlikovanja klijenata pozitivno utječe na zadovoljstvo klijenata.

H3. Percipirana kvaliteta usluge je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

Za treću hipotezu, percipirana kvaliteta usluge je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća, nije utvrđena značajna veza (t-vrijednost = 0,064, p-vrijednost = 0,949), te se ova hipoteza ne prihvaća.

H4. Zadovoljstvo klijenata je pozitivno povezano s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

Rezultatima analize je utvrđena da zadovoljstvo klijenata je pozitivno povezano s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća (t-vrijednost = 6,356, p-vrijednost = 0,000), te se navedena hipoteza prihvaća.

H5. Percepcija razlikovanja klijenata je pozitivno povezana s klijentovom percepcijom pravednosti poduzeća.

Peta hipoteza, koja je pretpostavljala pozitivnu povezanost između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća (t-vrijednost = 1,346, p-vrijednost = 0,178), nije potvrđena.

H6. ***Pozitivna percepcija klijenta prema pravednosti poduzeća je pozitivno povezana s lojalnošću klijenta.***

Pretpostavljena pozitivna veza između percepcije pravednosti poduzeća i lojalnosti klijenata je značajna (t-vrijednost = 24,970, p-vrijednost = 0,000), te se navedena hipoteza prihvaća.

Navedenim je rezultatima ispunjen prvi empirijski cilj ovoga istraživanja koji se odnosio na utvrđivanje intenziteta utjecaja kognitivnih komponenti stava prema poduzeću na lojalnost klijenata. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da medijatorske varijable: percepcija kvalitete usluge i zadovoljstvo klijenata, u potpunosti su medijatori odnosa percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća, čime je ostvaren i drugi empirijski cilj ovoga istraživanja. Iako nisu dokazani direktni, značajni utjecaji percipirane kvalitete usluge na percepciju pravednosti poduzeća, te percepcije razlikovanja klijenata na percpciju pravednosti poduzeća, analizom je potvrđeno da percepcija razlikovanja klijenata indirektno, preko medijatorske varijable percepcije razlikovanja klijenata utječe na percepciju pravednosti poduzeća. Slijedom navedenog se može zaključiti da je postignut treći, posljednji empirijski cilj ovoga istraživanja, a to je provjera predloženog teorijskog modela istraživanja. Na kraju je provedena PLS-MGA analiza koja je potvrdila da se navedeni strukturni model odnosi i na lojalne i nelojalne klijente. Iako postoji razlika u jačini veza među varijablama kod lojalnih i nelojalnih klijenata, analizom rezultata PLS-MGA testa se može zaključiti da su te razlike neznačajne. Znanstveni doprinos ovog rada se očituje u korištenju metode modeliranja strukturnih jednadžbi kako bi se utvrdilo na koji način kognitivna komponenta stava utječe na lojalnost klijenata. Osim toga, testiran je medijatorski utjecaj varijabli kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata na pretpostavljene pozitivne veze između percepcije razlikovanja klijenata i percepcije pravednosti poduzeća. Potrebno je spomenuti i korištenje multigrupne analize (PLS-MGA) kojom se analizira utjecaj različitih grupa podataka na model istraživanja.

U ovom slučaju se analizirao utjecaj lojalnosti klijenata na predloženi model, te su rezultati istraživanja pokazali da su razlike u modelu između lojalnih i ostalih klijenata neznačajne.

Literatura

1 Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. ed., 267-299.

2 Ajitha, S., & Sivakumar, V. J. (2017). Understanding the effect of personal and social value on attitude and usage behavior of luxury cosmetic brands. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 39(April), 103–113.

3 Ajzen, I. (2008). Consumer attitudes and behavior. *Handbook of Consumer Psychology*, 1, 525-548.

4 Ajzen, I., & Cote, N. G. (2008). Attitudes and the Prediction of Behavior. In: Crano, W. D. & Prislin, R. (2008). *Attitudes and Attitude Change*. NY: Psychology Press Taylor & Francis Group, 289-312.

5 Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888 – 918.

6 Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. *The Handbook of Attitudes*, 173 - 221.

7 Albarracin, D., Wang, W., Li, H. i Noguchi, K. (2008). Structure of Attitudes: Judgments, Memory, and Implications for Change In: Crano, W. D. & Prislin, R. (2008). *Attitudes and Attitude Change*. NY: Psychology Press Taylor & Francis Group, 19-40.

8 Albin, C. (1993). The role of fairness in negotiation. *Negotiation Journal*, 9(3), 223–244.

9 Alexander, D.,& Turner, C., (2001). *The C.R.M. Pocketbook*, Alresford, Hampshire, U.K., Management Pocketbooks Ltd.

10 Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *A handbook of social psychology*. Worcester, MA: Clark University Press, 798–844.

11 Anderson, K.,& Kerr, C., (2002). *Customer Relationship management*, The McGraw-Hill Companies, Inc.

12 Andrés-Martínez, M. E., Gómez-Borja, M. Á.,& Mondéjar-Jiménez, J. A. (2013). A review of the price fairness perception concept. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26 (2), 318-342.

13 Andrlić, B. i Hak, M. (2010). Eligible customer management-upravljanje odnosima s povlaštenim klijentima. *Praktični menadžment*, 1(1), 47-52.

14 Anić, I. D., Rajh, S. P.,& Rajh, E. (2010). Utjecaj kvalitete i cijene na lojalnost marki. *Ekonomski pregled*, 61, 137-150.

15 Antar, J.,& Gholamifar, D. (2006). *CRM in Fashion Companies for Men's Wear*, Master Thesis. Internationella Handelshőgskolan

16 Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M., Franc, R., Kamenov, Ž., Šakić, M.,& Šakić, V. (2005). *Socijalna psihologija*, IV. Izdanje. Zagreb: Mate.

17 Ashworth, L., & McShane, L. (2012). Why Do We Care What Others Pay? The Effect of Other Consumers' Prices on Inferences of Seller (Dis)Respect and Perceptions of Deservingness Violation. *Journal of Retailing*, 88(1), 145–155. http://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.10.004

18 Atkinson, H.,& Hilgard, E. (2007). *Uvod u psihologiju*. Zagreb: Naklada Slap.

19 Aydin, S., & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 910–925.

20 Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

21 Bahovec, V., & Erjavec, N. (2009). *Uvod u ekonometrijsku analizu*. Zagreb: Element

22 Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (pls) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption Ans Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2, 285-309.
23 Barnes, J. B. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management*-It's all about how you make them feel. New York: McGraw-Hill.
24 Batra, S. K., Kazmi, S. H. H., & Batra, S. K. (2009). *Consumer Behaviour*- 2nd Edition. India: Excel Books .
25 Baumann, C., Burton, S., & Elliott, G. (2005). Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 9(3), 231–248.
26 Baumann, C., Hoadley, S., Hamin, H., & Nugraha, A. (2017). Competitiveness vis-à-vis service quality as drivers of customer loyalty mediated by perceptions of regulation and stability in steady and volatile markets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 62–74.
27 Bei, L. T., & Chiao, Y. C. (2001). An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining behavior*, 14, 125-140.
28 Bei, L. T., & Chiao, Y. C. (2006). The determinants of customer loyalty: an analysis of intangible factors in three service industries. *International Journal of Commerce and Management*, 16(3/4), 162-177.
29 Bertsimas, D., Farias, V. F., & Trichakis, N. (2011). The Price of Fairness. *Operations Research*, 59(1), 17–31.
30 Bettman, J. R., Capon, N., & Lutz, R. J. (1975). Information Processing in Attitude Formation and Change. *Communication Research*, 2, 267–278.
31 Bies, R. J. (2001). International (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organization Justice*. Stanford University Press, 89-118.
32 Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
33 Billig, M., (1996). *Arguing and thinking: a rhetorical approach to social psychology*. Cambridge University Press.
34 Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
35 Bligh, P., & Turk, D. (2004). *CRM unplugged: releasing CRM's strategic value*. New Jersey,USA: John Wiley & Sons.
36 Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210.
37 Bohner, G., & Dickel, N. (2011). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 62(1), 391–417.
38 Bohner, G., & Schwarz, N. (2001). Attitudes, persuasion, and behavior. *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes*, 413-435.
39 Bolton, L. E., Warlop, L.,& Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un)fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474-491.
40 Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Managemen*t, 13(5), 213-217.

41 Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191–1205.
42 Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management, Concept and Technologies*, Third Edition, New York, USA: Routledge.
43 Buttle, F., & Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3), 217–227.
44 Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Crites Jr, S. L. (1994). Attitude change. *Encyclopedia of Human Behavior*, 1(36), 261-270.
45 Cailleux, H., Mignot, C., & Kapferer, J.-N., (2009). Is CRM for luxury brands? *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 406–412.
46 Chen, H.-G., Liu, J. Y.-C., Sheu, T. S., & Yang, M.-H. (2012). The impact of financial services quality and fairness on customer satisfaction. *Managing Service Quality*, 22(4), 399–421.
47 Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
48 Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295 - 336.
49 Chiu, C.-M., Lin, H.-Y., Sun, S.-Y., & Hsu, M.-H. (2009). Understanding customers' loyalty intentions towards online shopping: an integration of technology acceptance model and fairness theory. B*ehaviour & Information Technology*, 28(4), 347–360.
50 Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 591–621.
51 Cialdini, R. B., & Trost,M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In: D. T. Gilbert, & S. T. Fiske (Eds.), (4th ed.). *The handbook of social psychology*, Vol. 2. Boston, MA:McGraw-Hill, 151–192.
52 Clottey, T. A., Collier, D. A., & Stodnick, M. (2011). Drivers of customer loyalty in a retail store environment. *Journal of Service Science* (JSS), 1(1), 35-48.
53 Cohen J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), str. 155 – 159.
54 Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
55 Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavio*r, 2(1), 75–99.
56 Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
57 Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In *Handbook of Social Psychology*. Netherlands: Springer , 61-88.
58 Cox, J. L. (2001). Can differential prices be fair? *Journal of Product & Brand Management*, 10(5), 264–275.
59 Crano, W. D. & Prislin, R. (2008). *Attitudes and attitude change*. NY: Psychology Press Taylor & Francis Group
60 Crano, W., & Prislin, R. (2006). Attitudes and Persuasion. *Annual Review of Psychology*, 57, 345–374.
61 Creem-Regehr, S. H., & Kunz, B. R. (2010). Perception and action. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 1(6), 800–810.
62 Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55.

63 Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
64 Culnan, M. J., & Armstrong, P. K. (1999). Information Privacy Concerns, Procedural Fairness, and Impersonal Trust: An Empirical Investigation. *Organization Science*, 10(1), 104–115.
65 Cunningham, M. J. (2002). *Customer Relationship Management*. Oxford: Capstone Publishing
66 Cunningham, R. M. (1956). Brand loyalty-what, where, how much. *Harvard Business Review*, 34(1), 116-128.
67 Cunningham, W. A., & Zelazo, P. D. (2007). Attitudes and evaluations: a social cognitive neuroscience perspective. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(3), 97–104.
68 Daskalopoulou, I. (2008). Fairness perceptions and observed consumer behavior: Results of a partial observability model. *Journal of Socio-Economics*, 37(1), 31–44.
69 Davidson, A. R., & Jaccard, J. J. (1979). Variables that moderate the attitude-behavior relation: Results of a longitudinal survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1364–1376.
70 Day, G. S. (1976). A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29–35.
71 Demeulenaere, P. (2015). Conformity: Sociological Aspects. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 11. Oxford: Elsevier, 644-648.
72 Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149.
73 Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629–636.
74 Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
75 Doligalski, T. (2015). *Internet-Based Customer Value Management, Developing Customer Relationships Online.* Cham, Switzerland: Springer.
76 Dous, M., Salomann, H., Kolbe, L., & Brenner, W. (2005). Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From and About Customers Work. *Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems*, Omaha, NE, USA, 167-178.
77 Drèze, X., & Nunes, J. C. (2009). Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perceptions of Status. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 890–905.
78 Duffy, D. L. (2003). Internal and external factors which affect customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20(5), 480–485.
79 Duffy, R., Fearne, A., & Hornibrook, S. (2003). Measuring distributive and procedural justice: An exploratory investigation of the fairness of retailer-supplier relationships in the UK food industry. *British Food Journal*, 105(10), 682-694.
80 Duffy, R., Fearne, A., Hornibrook, S., Hutchinson, K., & Reid, A. (2013). Engaging suppliers in CRM: The role of justice in buyer-supplier relationships. *International Journal of Information Management*, 33(1), 20–27.
81 Dukić, B., Martinović, M., & Dukić, S. (2015). Model analitičkog CRM -a u funkciji optimizacije maloprodajnih zaliha. *Oeconomica Jadertina*, 2, 48-74.
82 Dukić, B.,& Gale, V. (2015). Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača. *Ekonomski Vjesnik*. 2/2015., str. 583-598.

83 Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
84 Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2 (1), 335-362.
85 Fazio, R. H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, 75-109.
86 Fazio, R. H., & Zanna, M. P. (1978). Attitudinal qualities relating to the strength of the attitude-behavior relationship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(4), 398–408.
87 Fazio, R. H., Chen, J. mei, McDonel, E. C., & Sherman, S. J. (1982). Attitude accessibility, attitude-behavior consistency, and the strength of the object-evaluation association. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(4), 339–357.
88 Ferguson, J. L., Ellen, P. S., & Bearden, W. O. (2014). Procedural and Distributive Fairness: Determinants of Overall Price Fairness. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 217–231.
89 Fernandes, T., &Calamote, A. (2015). Unfairness in consumer services: Outcomes of differential treatment of new and existing clients. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 28, 36-44.
90 Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, IL: Row & Peterson.
91 Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley
92 Folger, R., Ford, R. C., Bardes, M., & Dickson, D. (2010). Triangle model of fairness: investigating spillovers and reciprocal transfers. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548.
93 Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research,* 1(1), 39–50.
94 Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index : Nature , Purpose , and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18.
95 Fournier, S., & Yao, J. L. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 451–472.
96 Fraering, M., & S. Minor, M. (2013). Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 334–344.
97 Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7–27.
98 Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79–89.
99 Furlan, I., Kljaić, S., Kolesarić, V., Krizmanić, M., Petz, B., Szabo, & Šverko, B. (2005). *Psihologijski rječnik*. B. Petz (Urednik), Zagreb: Naklada Slap
100 Gagliano, K. B., & Hathcote, J. (1994). Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. *Journal of Service Marketing*. 8 (1), 60-69.
101 García Gómez, B., Gutiérrez Arranz, A.; & Gutiérrez Cillán, J. (2006). The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing.* 23(7), 387-396.
102 Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.

103 Gee, R., Coates, & Nicholson,M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 359-374.
104 Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101 – 107.
105 Gelbrich, K. (2011). I Have Paid Less Than You! The Emotional and Behavioral Consequences of Advantaged Price Inequality. *Journal of Retailing*, 87(2), 207–224.
106 Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000, 1-24.
107 Giovanis, A., Athanasopoulou, P., & Tsoukatos, E. (2015). The role of service fairness in the service quality – relationship quality – customer loyalty chain: an empirical study. *Journal of Service Theory and Practice.* 25 (6), 1-36.
108 Glasman, L. R., & Albarracín, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, 132(5), 778–822.
109 Gommans, R., Sandstrom, M. J., Stevens, G. W. J. M., ter Bogt, T. F. M., & Cillessen, A. H. N. (2017). Popularity, likeability, and peer conformity: Four field experiments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73(November 2016), 279–289.
110 Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342.
111 Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: When your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247–261.
112 Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2004). A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector. *European Journal of Operational Research*. 152 (2), 334-353.
113 Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11(4-6), 509-514.
114 Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
115 Hair, F. Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106 – 121.
116 Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. 2nd Ed. London, UK: Sage.
117 Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
118 Hardy, K. R. (1957). Determinants of conformity and attitude change. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54(3), 289.
119 Haws, K. L., & Bearden, W. O. (2006). Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions. J*ournal of Consumer Research*, 33(3), 304–311.
120 Haws, K. L., Bearden, W. O., Sandmann, W., Zhang, W., Bassey, F. O., Bohling, T., … Sneath, J. Z. (2006). Perceived benefits of retail loyalty programs: Their effects on program loyalty and customer loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 23(2), 95–113.
121 Hays, N. A., & Goldstein, N. J. (2015). Power and legitimacy influence conformity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 60, 17–26.
122 Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115 – 135.

123 Herr, P. M., & Fazio, R. H. (2013). *The Attitude-to-Behavior Process: Implications for Consumer Behavior*, preuzeto iz Mitchel, A. *Advertising Exposure, Memory and Choice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, 119-141.
124 Herrmann, A., Xia, L., Monroe, K. B., & Huber, F. (2007). The influence of price fairness on customer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (1), 49-58.
125 Hewstone, M., & Stroebe, W. (2001). *Socijalna psihologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
126 Higgins, T. E., & Bargh, J. A. (1987). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*, 38, 369–425.
127 Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology, The University of Chicago Press*, 63 (6), 597–606.
128 Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms.* New York: Harcourt Brace.
129 Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty : An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, 69, 95–114.
130 Homburg, C., Hoyer, W. D., & Koschate, N. (2005). Customers' reactions to price increases: do customer satisfaction and perceived motive fairness matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (1), 36-49.
131 Homburg, C., Hoyer, W. D., & Stock, R. M. (2007). How to get lost customers back? A study of antecedents of relationship revival. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 461–474.
132 House, C. L., & Ozdenoren, E. (2008). Durable goods and conformity. *RAND Journal of Economics*, 39(2), 452–468.
133 https://www.gartner.com/newsroom/id/3871105, pristupjeno 5.11.2018.
134 Huang, J. H., Chang, C. T.,& Chen, C. Y. H. (2005). Perceived fairness of pricing on the Internet. *Journal of Economic Psychology*, 26 (3), 343-361.
135 Huang, J., Lee, B. C. Y., & Hsun Ho, S. (2004). Consumer attitude toward gray market goods. *International Marketing Review*, 21(6), 598–614.
136 Hulland, J. (1999). Use of Partial Leasr Squares (PLS) in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
137 Huppertz, J. W., Arenson, S. J., & Evans, R. H. (1978). An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, 15(2), 250–260.
138 Huskinson, T. L. H., & Haddock, G. (2006). Individual Differences in Attitude Structure and the Accessibility of the Affective and Cognitive Components of Attitude. *Social Cognition*, 24(4), 453–468.
139 Hwang, J., & Wen, L. (2009). The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 659–675.
140 Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-9.
141 Jambulingam, T., Kathuria, R., & Nevin, J. R. (2009). How fairness garners loyalty in the pharmaceutical supply chain. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3(4), 305–322.
142 Jambulingam, T., Kathuria, R., & Nevin, J. R. (2011). Fairness-Trust-Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier-Buyer Interdependence. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(1), 39–56.

143 Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can change. O*rganizational Psychology Review*, 3(2), 138–160.
144 Kachelmeier, S. J., Limberg, S. T., & Schadewald, M. S. (1991). Fairness in markets: A laboratory investigation. *Journal of Economic Psychology*, 12 (3), 447-464.
145 Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the Assumptions of Economics. *Journal of Business*, 59(4), 285–300.
146 Kale, S. H. (2004). CRM Failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*,13, 42–46.
147 Kang, J., Alejandro, T. B., & Groza, M. D. (2015). Customer-company identification and the effectiveness of loyalty programs. *Journal of Business Research*, 68(2), 464–471.
148 Kapferer, J.-N., & Bastien (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*. 16 (5-6), 311-322.
149 Karjaluoto, H., Mattila, M., & Pento, T. (2002). Factors underlying attitude formation towards online banking in Finland. *International Journal of Bank Marketing*, 20(6), 261–272.
150 Kaura, V., Prasad, C. S. D.,& Sharma, S. (2014). Impact of Service Quality, Service Convenience and Perceived Price Fairness on Customer Satisfaction in Indian Retail Banking Sector. *Management and Labour Studies*, 39 (2), 127-139.
151 Kelley, H. H., & Thibault, J. W. (1978). *Interpersonal relationships: A theory of interdependence*. New York: John Wiley.
152 Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
153 Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača.* Zagreb: Opinio.
154 Kim, H.-Y., Lee, J. Y., Choi, D., Wu, J., & Johnson, K. K. P. (2013). Perceived benefits of retail loyalty programs: Their effects on program loyalty and customer loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 12(2), 95–113.
155 Kim, M.-S., & Hunter, J. E. (1993). Attitude-behavior relations: A meta-analysis of attitudinal relevance and topic. *Journal of Communication*, 43(1), 101–142.
156 Kim, M., & Hunter, J. (1993). Relationships among attidutes, intentions and behavior. *Communication Research, 20(3), 331-364.*
157 Ko, E., Kim, S. H., Kim, M., & Woo, J. Y. (2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61 (1), 65-74.
158 Kotler, P., Keller, K. L., & Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Zagreb: MATE.
159 Kotler, P.,& Armstrong, G., (2008). *Principles of Marketing*. 12 ur. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
160 Kotler, Ph. (2001). *Upravljanje marketingom- Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, deveto izdanje. Zagreb: MATE.
161 Kroesen, M., & Chorus, C. (2017). The role of general and specific attitudes in predicting travel behavior–A fatal dilemma?. *Travel Behaviour and Society*, 10, 33-41.
162 Kroesen, M., Handy, S., & Chorus, C. (2017.). Do attitudes cause behavior or vice versa? An alternative conceptualization of the attitude-behavior relationship in travel behavior modeling. T*ransportation Research Part A: Policy and Practice*, 101, 190–202.
163 Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330.
164 Kumar, V., Pozza, I. D., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: Empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246–262.

165 Kumar, V.,& Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management*. *Concept, Strategy, and Tools*. Berlin Heidelberg: Springer- Verlag
166 Lascu, D.-N., & Zinkhan, G. (1999). Consumer Conformity: Review and Applications for Marketing Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), 1–12.
167 Lee, G.-G. & Lin H.-F. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33 (2), 161-176.
168 Lee, K., Joshi, K., & Kim, Y. K. (2011). Identification of the Four-Factor Structure of Customers' Perceived Fairness. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(2), 113–126.
169 Lewis, R. C. & Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. *Emerging perspectives on services marketing*, 65 (4), 99-107.
170 Lin, H. H., & Wang, Y. S. (2006). An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts. *Information and Management, 43(3), 271-282.*
171 Liska, A. E. (1984). A critical examination of the causal structure of the Fishbein/Ajzen attitude-behavior model. *Social Psychology Quarterly*, 61-74.
172 Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19–35.
173 Long, C. S., Khalafinezhad, R., Ismail, W. K. W., & Rasid, S. Z. A. (2013). Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty. *Asian Social Science*, 9(10), 247-253.
174 Lowe, G. F. (2008). Customer differentiation and interaction, two CRM challenges for public service broadcasters, *Journal of Media Business Studies*, 5 (2), 1-22.
175 Lutz, R. J. (1978). Attitude Change or Attitude Formation ? An Unanswered Question. *Journal of Consumer Research*, 4(4), 276–278.
176 Malc, D., Mumel, D., & Pisnik, A. (2016). Exploring price fairness perceptions and their influence on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(9), 3693–3697.
177 Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*, Global Edition, Sixt Edition, NJ: Pearson.
178 Mandić, M. (2011). *Upravljanje odnosima s klijentima kao temeljna odrednica upravljanja marketingom.* Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
179 Martin, W. C., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2009). Price fairness perceptions and customer loyalty in a retail context. *Journal of Business Research*, 62 (6), 588-593.
180 Martinie, M. A., Milland, L., & Olive, T. (2013). Some theoretical considerations on attitude, arousal and affect during cognitive dissonance. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(9), 680–688.
181 Marušić, M. & Vranešević, T. (2001). *Istraživanje tržišta*. 5. izmijenjeno izdanje. Zagreb: Adeco.
182 Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004). Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts. *Journal of Service Research*, 6(4), 336–346.
183 Mayser, S. & von Wangenheim, F. (2012). Perceived fairness of differential customer treatment consumers' understanding of distributive justice really matters. *Journal of Service Research*, 16 (1), 99-113.
184 Mazurencu Marinescu, M, Mihaescu, C. & Niculescu-Aron G. (2007). Why should SME adopt IT enabled CRM strategy? *Informatica Economica,* 1 (41), 109-112.
185 McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. In: G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* 3rd ed. New York: Random House, 233–346.

186 McKeachie, W. J. (1954). Individual conformity to attitudes'of classroom groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(2), 282–289.
187 Meler, M. & Dukić, B. (2007). *Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM)*. Osijek: Ekonomski fakultet.
188 Mikulić, J. (2009). *Mjerenje kvalitete usluge zračnog prijevoza primjenom indeksa zadovoljstva korisnika.*Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
189 Mikulić, J., & Prebežac, D. (2011). What drives passengler loyalty to traditional and low-cost airlines? A formative partial least squares approach, *Journal of Air Transport Management* 17(4), 237-240.
190 Mokhtar, S. S. M., & Yusr, M. M. (2016). Exploring the antecedents of customer loyalty in the Malaysian retail sector. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 577–583.
191 Mosavi, S. A. & Ghaedi, M. (2012). The effects of relationship marketing on relationship quality in luxury restaurants. *African Journal of Business Management*, 6 (19), 14-17.
192 Mršić, L. (2011). *Prijedlog izgradnje modela za podršku odlučivanju u trgovini korištenjem metode transformacije vremenske serije (REFII) i Bayesove logike.* Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet.
193 Mueller, J. & Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosima s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin-razvoj managementa.
194 Nakić, S. (2014). Područja primjene stavova potrošača. *Praktični menadžment*, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 5(1), 14-21.
195 Namkung, Y., & Jang, S. C. (2010). Effects of perceived service fairness on emotions, and behavioral intentions in restaurants. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1233-1259.
196 Namkung, Y., Jang, S. C., Almanza, B., & Ismail, J. (2009). Identifying the underlying structure of perceived service fairness in restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 375–392.
197 Nedra, B. A., & Soliman, K. (2016). The Effect of CRM implementation on Pharmaceutical Industry's profitability: The Case of Tunisia. *Management Research Review*, 39(8) , 854-878.
198 Newell, F. (2003). *Why CRM Doesn't Work:How to Win By Letting Customers Manage the Relationship*. New Jersey: Bloomberg Press.
199 Ngo, L. V., Northey, G., Duffy, S., Thao, H. T. P., & Tam, L. T. H. (2016). Perceptions of others, mindfulness, and brand experience in retail service setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 43–52.
200 Nguyen, B. (2011). The dark side of CRM. *The Marketing Review*, 11 (2), 137-149.
201 Nguyen, B. (2012). The dark side of customer relationship management: Exploring the underlying reasons for pitfalls, exploitation and unfairness. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 19 (1), 56-70.
202 Nguyen, B. & Klaus, P. P. (2013). Retail fairness: Exploring consumer perceptions of fairness towards retailers' marketing tactics. *Journal of Retailing and Consum Services*, 20 (3), 311-324.
203 Nguyen, B. & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18 (3), 400-419.
204 Nguyen, B. & Simkin, L. (2012). Fairness quality: The role of fairness in a social and ethically oriented marketing landscape. *The Marketing Review*, 12 (4), 333-344.
205 Nguyen, B. & Simkin, L. (2013). The dark side of CRM: advantaged and disadvantaged customers. *Journal of Consumer Marketing*, 30 (1), 17-30.

206 Nguyen, B., “Phil” Klaus, P., & Simkin, L. (2014). It’s just not fair: exploring the effects of firm customization on unfairness perceptions, trust and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 28(6), 484–497.
207 Nguyen, T. H.,& Waring, T. S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (4), 824–848.
208 Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262–270.
209 Odin, Y., Odin, N., & Valette-Florence, P. (2001). Conceptual and operational aspects of brand loyalty: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 53(2), 75–84.
210 Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
211 Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty ?, *Journal of Marketing*, 63(1999), 33–44.
212 Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *The Journal of Marketing*, 53 (2), 21-35.
213 Olson, M. A., & Kendrick, R. V. (2008). Origins of Attitudes. In: Crano, W. D. & Prislin, R. (2008). *Attitudes and attitude change*. NY: Psychology Press Taylor & Francis Group, 111-130.
214 Olson, M. A., & Kendrick, R. V. (2012). Attitude Formation. In: Ramachandran, V.S., *Encyclopedia of Human Behavior,* 2nd. Edition,San Diego: Academic Press, 230-235.
215 Ordóñez, L. D., Connolly, T., & Coughlan, R. (2000). Multiple reference points in satisfaction and fairness assessment. *Journal of Behavioral Decision Making*, *13* (3), 329-344.
216 Osaki, T., & Kubota, Y. (2016). Perceptions of premium service and superiority: Why do customers pay more for high-value-added domestic airline services in Japan? *Journal of Air Transport Management*, 57, 196–201.
217 Ostrom, T. (1969). The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(1), 12–30.
218 Otara, A. (2011). Perception: A Guide for Managers and Leaders. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 21–24.
219 Pan, Y., Sheng, S., & Xie, F. T. (2012). Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 150–158.
220 Panian, Ž. (2003). *Odnosi s klijentima u e-poslovanju.*Zagreb: Sinergija.
221 Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L.L. (1985). Model Service Its Quality and Implications for Future. *Journal of Marketing*, 49 (4), str. 41-50.
222 Park, C.-H., & Kim, Y.-G. (2003). A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. *Business Process Management Journal*, 9(5), 652–671.
223 Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
224 Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
225 Peel, J. (2002). *CRM: Redefining Customer Customer Relationship Management*. USA: Digital Press.
226 Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (6), 453-471.

227 Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
228 Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS quarterly*, 623-656.
229 Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. In: D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed.), New York: McGraw-Hill, 323-390.
230 Petty, R. E., Priester, J. R., & Wegener, D. T. (1994). Cognitive processes in attitude change. *Handbook of Social Cognition*. Vol. 2: Applications (2nd Ed.), (January), 69–142.
231 Petz, B. (2003). *Uvod u psihologiju:psihologija za nepsihologe.*II. Izdanje, Zagreb: Slap.
232 Pilar-Velić, A. (2010). (E)CRM u kompanijama na BH. tržištu. *Sarajevo Business and Economics Review*, 30, 295–310.
233 Pitic, L., Brad, S., & Pitic, D. (2014). Study on Perceived Quality and Perceived Fair Price. *Procedia Economics and Finance*, 15(14), 1304–1309.
234 Pritchard, M. P., & Howard, D. R. (1997). The loyal traveler: Examining a typology of service patronage. *Journal of travel research*, 35(4), 2-10.
235 Rathus, S. A., Krizmanić, M., & Kolesarić, V. (2001). *Temelji psihologije*. 5. izdanje, Zagreb: Naklada Slap.
236 Rawls, J. (1957). Justice as Fairness. *Journal of Philosophy*, 54(22), 653–662.
237 Regan, D. T., & Fazio, R. (1977). On the Consistency Between Attitudes and Behavior : Look to the Method of Attitude Formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 28–45.
238 Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty - Response. *Harvard Business Review*, 80(11), 86-95.
239 Renić, M., & Mandić, M. (2018). Pretestiranje anketnog upitnika za potrebe testiranja modela percepcije pravednosti i lojalnosti klijenata poduzeća koja primjenjuju strategiju upravljanja odnosima s klijentima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16(1), 1-19.
240 Renko, N. (2005). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
241 Richards, T. J., Liaukonyte, J., & Streletskaya, N. A. (2016). Personalized pricing and price fairness. *International Journal of Industrial Organization*, 44, 138–153.
242 Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
243 Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, JM. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from http://www.smartpls.com
244 Roberts-Phelps, G. (2003). *Customer Relationship Management, How to Turn a Good Business into a Great One.* London: Thorogood.
245 Rowley, J. (2005). The four Cs of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 574–581.
246 Sample, J., & Warland, R. (1973). Attitude and prediction of behavior. *Social Forces*, 51(3), 292–304.
247 Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8 (2), 134–153.
248 Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In Measurement and research methods in international marketing (pp. 195-218). Emerald Group Publishing Limited.

249 Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. S*loan management review*, 41(1), 35.
250 Schuman, H., & Johnson, M. P. (1976). Attitudes and behavior. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 161-207.
251 Schweitzer, M. E., & Gibson, D. E. (2008). Fairness, feelings, and ethical decision-making: Consequences of violating community standards of fairness. *Journal of Business Ethics*, 77 (3), 287-301.
252 Segoro, W. (2013). The Influence of Perceived Service Quality, Mooring Factor, and Relationship Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 306–310.
253 Severović, K. (2013). *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge.* Doktorski rad. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
254 Severt, D., Tesone, D., & Murrmann, S. (2006). Prior experience satisfaction and subsequent fairness perceptions within the service experience. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 13 (3-4), 121-137.
255 Seybold, P. B. (2002). Get Inside the Lives of Your Customers. *Harward Business Review on Customer Relationship Management*, 27-48.
256 Shankman, P. (2010). *Customer Service: New Rules for a Social-Enabled World*. Indianapolis, USA: Pearson Education.
257 Sharp, A., Sharp, B., & Wright, M. (2002). Questioning the value of the "true" brand loyalty distinction. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 81–90.
258 Sharp, D. E. (2003). *Customer Relationship Management Systems Handbook.* London: Auerbach Publications.
259 Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2015). *Ponašanje potrošača, europska slika.*Zagreb: MATE.
260 Story, J., & Hess, J. (2006). Segmenting customer-brand relations: beyond the personal relationship metaphor. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 406–413.
261 Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2008). The Sunny Side of Fairness. *Psychological Science*, 19(4), 339–347.
262 Tarrahi, F., Eisend, M., & Dost, F. (2016). A meta-analysis of price change fairness perceptions. *International Journal of Research in Marketing*, 33 (1), 199-203.
263 Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
264 Thakur, R., & Workman, L. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of Business Research*, 69(10), 4095–4102.
265 Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Earlbaum. Associates.
266 Tourangeau, R., & Rasinski, K. (1988). Cognitive processes underlying context effects in attitude measurement. *Psychological Bulletin*, 103(3), 299–314.
267 Tyson Jr, H. L., & Kaplowitz, S. A. (1977). Attitudinal conformity and anonymity. *Public Opinion Quarterly*, 41(2), 226-234.
268 Udell, J. G. (1965). Can Attitude Predict Measurement Consumer Behavior ? *Journal of MarketingJournal of Marketing*, 29(4), 46–50.
269 Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294–316.

270 Uncles, M. D., Ehrenberg, A. S. C., & Goodhardt, G. J. (2004). Reply to commentary on “understanding brand performance measures: Using Dirichlet benchmarks.” *Journal of Business Research*, 57(12 SPEC.ISS.), 1329–1330.
271 Vaidyanathan, R., & Aggarwal, P. (2003). Who is the fairest of them all? An attributional approach to price fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 56, 453–463.
272 Van den Berg, H., Manstead, A. S. R., van der Pligt, J., & Wigboldus, D. H. J. (2006). The impact of affective and cognitive focus on attitude formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(3), 373–379.
273 Van Den Bos, K., Maas, M., Waldring, I. E., & Semin, G. R. (2003). Toward understanding the psychology of reactions to perceived fairness: The role of affect intensity. *Social Justice Research*, 16(2), 151–168.
274 Vranešević, D. T., Vignali, C., & Vrontis, D. D. (2004). *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent.
275 Vranešević, T. (1999). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing.
276 Vranešević, T., Pandža Bajs, I., & Mandić, M. (2018.) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Drugo izdanje. Zagreb: Accent.
277 Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790–825.
278 Weigel, R. H., Vernon, D. T., & Tognacci, L. N. (1974). Specificity of the attitude as a determinant of attitude-behavior congruence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(6), 724–728.
279 Wetsch, L. R. (2006). Trust, satisfaction and loyalty in customer relationship management: an application of justice theory. *Journal of Relationship Marketing*, 4 (3-4), str. 29-42.
280 Wicker, A. W. (1969). Attitudes versus Actions: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues*, 25(4), 41–78.
281 Williams, P., Ashill, N., & Naumann, E. (2017). Toward a contingency theory of CRM adoption. *Journal of Strategic Marketing*, 25(5–6), 454–474.
282 Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters. *Managing service quality*: *An International Journal*, 14 (5), 365-376.
283 Wong, A., & Sohal, A. (2003). A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: an exploratory study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6 (4), 248-262.
284 Xia, L., & Kukar-Kinney, M. (2014). For our valued customers only: Examining consumer responses to preferential treatment practices. *Journal of Business Research*, 67(11), 2368–2375.
285 Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of marketing*, 68(4), 1-15.
286 Xia, L.,& Monroe, K.B. (2008). Perceived price fairness and perceived transaction value. Advances in Consumer Research, *European Conference Proceedings*, Vol. 8 , p. 394
287 Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology and Marketing*, 21(10), 799–822.
288 Yi, Y., & La, S. (2004). What Influences the Relationship between Customer Satisfaction and Repurchase Intention? Investigating the Effects of Adjusted Expectations and Customer Loyalty. *Psychology and Marketing*, 21(5), 351–373.

289 Yoo, C., & MacInnis, D. (2005). The brand attitude formation process of emotional and informational ads. *Journal of Business Research*, 58(10), 1397–1406.
290 Yu, C. J., Wu, L., Chiao, Y., & Tai, H. (2005). Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: the case of lexus in Taiwan. T*otal Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 707–719.
291 Yu, X., Nguyen, B., Han, S. H., Chen, C. H. S., & Li, F. (2015). Electronic CRM and perceptions of unfairness. *Information Technology and Management*, 16 (4), 351-362.
292 Zhang, P., Li, M., Jiao, X., & Zhou, R. (2011). Customer Loyalty and Customer Relationship Management. *Advanced Research on Electronic Commerce, Web Application, and Communication*, 144, 432–436.
293 Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing,* 23(7), 430–437.

Popis priloga

1. PODSJETNIK ZA INTERVJU

Dobar dan, moje ime je Mijo Renić, polaznik sam doktorskog studija na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Provodim istraživanje o upravljanju odnosima s klijentima u modnoj industriji za potrebe doktorske disertacije. Vaša anonimnost je zajamčena te se Vaši odgovori neće izdvajati, već će se analizirati zbirno sa svim odgovorima ostalih sugovornika.

Molim Vas da se predstavite, gdje radite, na kojoj poziciji, na kojim poslovima?

1. *Kako biste svojim riječima objasnili što je upravljanje odnosima s klijentima?*
2. *Što je po Vašem mišljenju cilj upravljanja odnosima s klijentima?*
3. *Koje su ključne prednosti/nedostaci upravljanja odnosima s klijentima?*
4. *Postoji li po Vašem mišljenju povezanost između upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstva klijenata?*
5. *Trebaju li po Vašem mišljenju poduzeća u modnoj industriji upravljati odnosima s klijentima? Zašto?*
6. *Što bi bile prednosti/nedostaci primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima?*
7. *Što bi bile prednosti/nedostaci primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima u modnoj industriji?*
8. *Imate li implementiran sustav upravljanja odnosima s klijentima unutar poduzeća u kojem radite?*
9. *Kako biste svojim riječima objasnili što je identifikacija klijenata?*
10. *Kako u poduzeću u kojem radite identificirate klijente?*
11. *Postoji li po Vašem mišljenju povezanost između identifikacije klijenata i primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima? Molim objasnite!*
12. *Kako bi po Vašem mišljenju trebao izgledati uspješan model implementacije upravljanja odnosima s klijentima?*
13. *Kako biste svojim riječima objasnili što je razlikovanje klijenata?*
14. *Kako u poduzeću u kojem radite razlikujete klijente?*
15. *Što je za Vas lojalan klijent? Molim objasnite!*
16. *Postoji li po Vašem mišljenju povezanost između lojalnosti i razlikovanja klijenata u modnoj industriji? Molim objasnite!*
17. *Što smatrate pod pojmom privatnosti?*
18. *Koliko je po Vašem mišljenju važna privatnost klijenata i zaštita njihovih podataka?*

19. *Kako pristupate privatnosti podataka klijenata u poduzeću u kojem radite?*
20. *Postoji li po Vašem mišljenju opravdana zabrinutost za privatnost i zaštitu podataka klijenata u modnoj industriji?*
21. *Kakav utjecaj ima primjena strategije upravljanja odnosima s klijentima u modnoj industriji na privatnost klijenata?*

Na kraju ovog razgovora molim Vas da slobodno dodate, ukoliko smatrate, da na neko od navedenih pitanja treba staviti veći naglasak ili ukoliko treba dodati nešto što nije pokriveno razgovorom.

Zahvaljujem Vam na suradnji i odvojenom vremenu.

2. ANKETNI UPITNIK

Poštovani gospodine Korisnik,

kao cijenjenog korisnika osobnih kartica, čije mišljenje nam je osobito važno, pozivamo Vas da sudjelujete u istraživanju koje provodimo kako bismo saznali Vaša iskustva vezana uz lojalnost nekom poduzeću.

Cilj istraživanja je utvrditi na koji način percepcija korisnika o različitom, prilagođenom odnosu poduzeća utječe na njihovu percepciju pravednosti i lojalnosti tom poduzeću.

Ljubazno Vas molimo da sudjelujete u ovoj online anketi za čije će Vam ispunjavanje biti potrebno desetak minuta.

Sva Vaša iskustva, sugestije i odgovori bit će dragocjeni za poboljšanje poslovanja i razvoja odnosa s korisnicima. Jamčimo Vam anonimnost Vaših odgovora i podataka. Odgovori će biti obrađeni isključivo na razini ukupnog uzorka te će biti prikazani u relativnim, postotnim odnosima.

Unaprijed Vam zahvaljujemo na sudjelovanju u istraživanju te na Vašim odgovorima i prijedlozima.
Kliknite ovdje kako biste ispunili online anketu!

Anketa je aktivna do____ 2018.

Srdačan pozdrav!

Istraživanje o utjecaju percepcije klijenata prema pravednosti i lojalnosti poduzeću.

Tema: lojalnost klijenata prema poduzeću

Tijekom ispunjavanja stupanj dovršenosti ankete možete pratiti na pitanjima.

Pitanja:

1/26 Kada ste obavili zadnju kupnju?

- Danas (1)
- Jučer (2)
- Prije dva dana (3)
- Prije više od dva dana (4)
- Ne sjećam se (5)

2/26 Kako ste obavili zadnju kupnju?

- Putem interneta (1)
- Odlaskom u prodavaonicu (2)

3/26 Što ste zadnje kupili?

- prehrambene proizvode (1)
- odjeću (2)
- obuću (3)
- motorno vozilo (4)
- hranu u restoranu (5)
- piće u kafiću (6)
- nešto drugo (molim navesti): (7)

_____

4/26 Koliki iznos ste potrošili u zadnjoj kupnji?

- do 100 kuna (1)
- od 101 do 500 kuna (2)
- od 501 do 1.000 kuna (3)
- od 1.001 do 2.000 kuna (4)
- više od 2.000 kuna (5)

5/26 Koliko često posjećujete prodavaonicu u kojoj ste obavili zadnju kupnju?

- prvi put (9)
- dnevno (1)
- svaka dva do tri dana (2)
- jednom tjedno (3)
- jednom mjesečno (4)
- kvartalno (tromjesečno) (5)
- polugodišnje (6)

- godišnje (7)
- nešto drugo (molim navesti): (8)

  _____

6/26 Od kada posjećujete prodavaonicu u kojoj ste obavili zadnju kupnju?

- prvi put (8)
- manje od tjedan dana (1)
- tjedan do mjesec dana (2)
- mjesec dana (3)
- pola godine (4)
- godinu dana (5)
- više od godinu dana (6)
- nešto drugo (molim navesti): (7)

  _____

7/26 Koji način plaćanja ste koristili prilikom zadnje kupnje?

- Gotovinsko plaćanje (1)
- Kreditna kartica (American Express, Diners, Visa, Mastercard) (2)
- Debitna kartica (Visa Electron, Maestro) (3)
- Ne sjećam se (4)

8/26 Koliko ste puta u proteklih 12 mjeseci obavili kupnju putem interneta?

- Nisam kupovao/la na internetu
- Samo jednom
- 2-5 puta
- 6-10 puta
- Više od 10 puta

9/26 Kojoj grani gospodarstva pripada poduzeće kojem ste najviše lojalni?

- o Automobilska industrija (1)
- o Bankarstvo i financijske usluge (2)
- o Energetika (3)
- o Farmacija (4)
- o Građevinarstvo (5)
- o Informacijska tehnologija (6)
- o Proizvodnja (7)
- o Telekomunikacije (8)
- o Trgovina (9)
- o Ugostiteljstvo i turizam (10)
- o Zrakoplovstvo (11)
- o Drugo (navesti): (12) _____

10/26 Tvrdnje koje slijede se odnose na poduzeće kojem ste najviše lojalni.
Molimo Vas izrazite stupanj slaganja s dolje navedenim tvrdnjama.

	U potpunosti se slažem (1)	Slažem se (2)	Niti se slažem, niti ne slažem (3)	Ne slažem se (4)	Potpuno se ne slažem (5)
Poduzeće razumije moje potrebe. (1)	○	○	○	○	○
Poduzeće prilagođava poslovanje (npr. ponudu, komunikaciju) mojim individualnim potrebama. (2)	○	○	○	○	○
Poduzeće mi šalje korisne informacije. (3)	○	○	○	○	○
Poduzeće mi preporučuje proizvode/usluge na temelju prethodne kupnje. (4)	○	○	○	○	○

11/26 Tvrdnje koje slijede se odnose na poduzeće kojem ste najviše lojalni.
Molimo Vas izrazite stupanj slaganja s dolje navedenim tvrdnjama.

	U potpunosti se slažem (1)	Slažem se (2)	Niti se slažem, niti ne slažem (3)	Ne slažem se (4)	Potpuno se ne slažem (5)
Pružena usluga je izrazito pouzdana. (1)	○	○	○	○	○
Pružena usluga je izrazito profesionalna. (2)	○	○	○	○	○
Pružena usluga je izrazito brza. (3)	○	○	○	○	○
Ponašanje prodajnog osoblja tijekom pružanja usluge je izvrsno. (4)	○	○	○	○	○
Briga prodajnog osoblja tijekom pružanja usluge je izvrsna. (5)	○	○	○	○	○

12/26 Tvrdnje koje slijede se odnose na poduzeće kojem ste najviše lojalni.
Molimo Vas izrazite stupanj slaganja s dolje navedenim tvrdnjama.

	U potpunosti se slažem (1)	Slažem se (2)	Niti se slažem, niti ne slažem (3)	Ne slažem se (4)	Potpuno se ne slažem (5)
Izrazito sam zadovoljan/zadovoljna odnosom poduzeća (kojem sam lojalan/lojalna) prema meni. (1)	○	○	○	○	○
Ukupno gledano izrazito sam zadovoljan/zadovoljna ovim poduzećem. (2)	○	○	○	○	○
Odnos ovog poduzeća prema meni je nadmašio moja očekivanja. (3)	○	○	○	○	○
Poduzeće pravovremeno odgovara na moje upite. (4)	○	○	○	○	○

13/26 Tvrdnje koje slijede se odnose na poduzeće kojem ste najviše lojalni.
Molimo Vas izrazite stupanj slaganja s dolje navedenim tvrdnjama.

	U potpunosti se slažem (1)	Slažem se (2)	Niti se slažem, niti ne slažem (3)	Ne slažem se (4)	Potpuno se ne slažem (5)
Poduzeće se prema meni odnosi izrazito pravedno. (1)	○	○	○	○	○
Marketinške aktivnosti ovog poduzeća smatram izrazito pravednim. (2)	○	○	○	○	○
Cijena proizvoda/usluge koja mi je pružena je bila opravdana. (3)	○	○	○	○	○
Poduzeće se prema meni odnosi s poštovanjem (uvažavanjem). (4)	○	○	○	○	○

14/26 Tvrdnje koje slijede se odnose na poduzeće kojem ste najviše lojalni.
Molimo Vas izrazite stupanj slaganja s dolje navedenim tvrdnjama.

	U potpunosti se slažem (1)	Slažem se (2)	Niti se slažem, niti ne slažem (3)	Ne slažem se (4)	Potpuno se ne slažem (5)
Radije koristim usluge ovog poduzeća nego od konkurenata. (1)	○	○	○	○	○
Lojalan/lojalna sam klijent/klijentica ovog poduzeća. (2)	○	○	○	○	○
Smatram ovo poduzeće kao prvi izbor za moje potrebe. (3)	○	○	○	○	○
Preporučio/preporučila bih ovo poduzeće najboljem prijatelju/najboljoj prijateljici. (4)	○	○	○	○	○

15/26 Sudjelujete li u programu lojalnosti poduzeća?

- ○ Da, sudjelujem
- ○ Ne sudjelujem i nisam zainteresiran/zainteresirana
- ○ Ne sudjelujem, ali sam zainteresiran/zainteresirana

16/26 Utječe li program lojalnosti na Vaš odabir poduzeća čije proizvode i/ ili usluge kupujete?

- Uvijek
- Ponekad
- Nikad

17/26 Jeste li korisnik / korisnica našeg programa vjernosti?

- Da
- Ne

18/26 Kliko ste zadovoljni ovim programom nagrađivanja?

- U potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna
- Zadovoljan/zadovoljna sam
- Niti sam zadovoljan/zadovoljna niti sam nezadovoljan/nezadovoljna
- Nisam zadovoljan/zadovoljna
- U potpunosti nisam zadovoljan/zadovoljna

19/26 Molimo Vas navedite razlog?

_____

20/26 Vaš spol?

- Ženski (1)
- Muški (2)

21/26 Koliko imate godina?

- 18-20 (1)
- 21-30 (2)
- 31-40 (3)
- 41-50 (4)
- 51-60 (5)
- više od 60 (6)

22/26 Koja je Vaša školska sprema?

- Bez školske spreme, nezavršena osnovna škola (1)
- Završena osnovna škola (2)
- KV, VKV, srednja škola do 2 godine, nezavršena srednja škola (3)
- Srednja škola ili gimnazija (4)
- Viša škola ili fakultet (5)

23/26 Koje je Vaše zanimanje?

- Nekvalificirani radnik (1)
- Kvalificirani radnik (2)
- Službenik (3)
- Pravnik, arhitekt, liječnik (4)
- Menadžer, rukovoditelj (ne u vlastitom poduzeću) (5)
- Poduzetnik, vlasnik ili direktor vlastitog poduzeća (6)
- Student (7)
- Umirovljenik (8)
- Nezaposlen (9)
- Domaćica/ kućanica (10)
- Drugo (navesti): (11) _____

24/26 Koliko članova broji Vaše kućanstvo?

- 1 član (1)
- 2 člana (2)
- 3 člana (3)
- 4 člana (4)
- 5 članova (5)
- 6 i više članova (6)
- Ne želim reći / bez odgovora (7)

25/26 Koliki su bili ukupni prihodi Vašeg kućanstva prošli mjesec?

- do 2.500 kuna (1)
- 2.501-5.000 kuna (2)
- 5.001-10.000 kuna (3)
- 10.001-15.000 kuna (4)
- 15.001-20.000 kuna (5)
- veći od 20.000 kuna (6)
- bez prihoda (7)

26/26 Koliko stanovnika ima mjesto u kojem živite:

- Do 10 000 stanovnika
- 10 001 - 50 000 stanovnika
- 50 001 - 100 000 stanovnika
- Više od 100 000 stanovnika

27/26 Zahvaljujemo na sudjelovanju u istraživanju.
Ako smatrate da je nešto važno izostavljeno ili želite nešto dodati, molimo Vas da to navedete ovdje. Hvala!

_____

Svojim sudjelovanjem doprinijeli ste unapređenju usluge.

Popis slika

Slika 1. Model Istraživanja 5
Slika 2. Evolucija marketinga 23
Slika 3. Prijelaz iz transakcijskog u relacijski marketing 24
Slika 4. "3V" velikih podataka 38
Slika 5. Taksonomija rudarenja podataka 41
Slika 6. Proces stvaranja kupca 45
Slika 7. Proces donošenja odluke o kupnji 50
Slika 8. Lanac zadovoljstvo-profit 54
Slika 9. Zone očekivanja klijenata: upravljanje očekivanjima o kvaliteti 55
Slika 10. Nicosijin zbirni model ponašanja klijenta 58
Slika 11. Shematski prikaz Fazijeva modela utjecaja stava na ponašanje 61
Slika 12. Shematski prikaz stava 67
Slika 13. Model konformizma 78
Slika 14. Trokomponentni model stava 82
Slika 15. Opći pregled procesa percepcije 94
Slika 16. Trokutasti model pravednosti 100
Slika 17. Model kvalitete usluge (model jaza) 106
Slika 18. Odrednice percipirane kvalitete usluge 108
Slika 19. Martica klasifikacije klijenata prema potencijalnoj profitabilnosti i lojalnosti 118
Slika 20. Segmentacije lojalnih klijenata 122
Slika 21. Odnos kategorije lojalnosti i karakterističnog ponašanja 123
Slika 22. Odnos kategorije lojalnosti i karakterističnog stava 123
Slika 23. Okidači za prijelaz 124
Slika 24. Konceptualizacije lojalnosti klijenata 126
Slika 25. Vrste lojalnosti klijenata 128
Slika 26. Analiza sadržaja na razini elemenata 130
Slika 27. Konceptualni okvir za izgradnju i održavanje profitabilne lojalnosti klijenata 132
Slika 28. Matrica relativnog stava klijenta 135
Slika 29. Proces istraživanja 148
Slika 30. Model istraživanja s pokazateljima kvalitete modela 157
Slika 31. Bootstrapping analiza modela istraživanja 165

Popis tablica

Tablica 1. Tablica varijabli za kvantitativna istraživanja 11
Tablica 2. Definicije upravljanja odnosima s klijentima (CRM) 16
Tablica 3. Faze razvoja marketinga 25
Tablica 4. Strategije upravljanja klijentima 31
Tablica 5. Akcije koje utječu na stvaranje klijenta 47
Tablica 6. Zadovoljan nasuprot nezadovoljnu klijentu 53
Tablica 7. Čimbenici koji utječu na konformizam 79
Tablica 8. Struktura uzorka prema spolu ispitanika 151
Tablica 9.Struktura uzorka prema dobi ispitanika 151
Tablica 10. Struktura uzorka prema školskoj spremi ispitanika 152

Tablica 11. Struktura uzorka prema zanimanju ispitanika 152
Tablica 12. Struktura uzorka prema broju članova kućanstva 153
Tablica 13. Struktura uzorka prema mjesečnim prihodima kućanstva 153
Tablica 14. Struktura uzorka prema veličini mjesta stanovanja 154
Tablica 15. Stavovi ispitanika prema percepciji razlikovanja klijenata 154
Tablica 16. Stavovi ispitanika prema percepciji kvalitete usluge 155
Tablica 17. Stavovi ispitanika prema zadovoljstvu 155
Tablica 18. Stavovi ispitanika prema percepciji pravednosti poduzeća 156
Tablica 19. Stavovi ispitanika prema lojalnosti klijenata 156
Tablica 20. Pokazatelji kvalitete modela 158
Tablica 21. Pokazatelji diskriminantne valjanosti usporedbom cross-loadings 159
Tablica 22. Pokazatelji diskriminantna valjanosti po Fornell – Larckerovom kriteriju 160
Tablica 23. Pokazatelji HTMT omjera korelacije 161
Tablica 24. Vrijednosti faktora inflacije korelacije 162
Tablica 25. Vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2) 162
Tablica 26. Prikaz snage veza među varijablama (path-koeficijenata) 163
Tablica 27. Prikaz jačine veza među varijablama (ukupni indirektni utjecaj) 164
Tablica 28. Prikaz jačine veza među varijablama (specifični indirektni utjecaj) 164
Tablica 29. Vrijednosti za jačinu utjecaja f^2 165
Tablica 30. Rezultati bootstrapping analize 166
Tablica 31. Vrijednosti za Stone-Geisserov koeficijent suvišnosti (Q^2) 167
Tablica 32. Vrijednosti za jačinu utjecaja (q2) 167
Tablica 33. Indirektni utjecaj medijatorskih varijabli 168
Tablica 34. Indirektni utjecaj nezavisnih na zavisne varijable 169
Tablica 35. Specifični indirektni utjecaj nezavisnih na zavisne varijable 169
Tablica 36. Rezultati PLS-MGA analize 170

Popis korištenih kratica

Kratica	**Značenje**
d.o.o.	društvo s ograničenom odgovornošću
engl.	engleski, na engleskom
et al.	i ostali (et alii)
i sl.	i slično
Ibid.	na istom mjestu (Ibidem)
itd.	i tako dalje
god.	godina
p., pp.	stranica, stranice
str.	stranica

Životopis

Mijo Renić je rođen 26.10.1971. u Livnu, Bosna i Hercegovina. Nakon završene osnovne škole u Kazagincu, općina Tomislavgrad (Bosna i Hercegovina), doselio se s obitelji u Zagreb. Po završetku srednje Građevinske tehničke škole u Zagrebu, upisao je 1990. godine Ekonomski

fakultet u Zagrebu na kojem je 1997. godine diplomirao na smjeru Marketing. Znanstveni poslijediplomski studij *Teorija i politika marketinga* kandidat je upisao 1999. godine te 2012. godine magistrirao s temom *Primjena istraživanja tržišne vrijednosti maraka visoke muške mode*. 2014. godine upisuje poslijediplomski doktorski studij iz ekonomije i poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

Poslovni put mu je vezan uz poduzeća Posrednik-tekstil d.o.o. iz Zagreba čiji je osnivač, vlasnik i direktor, te poduzeće Renimo d.o.o. iz Zagreba u kojem je obavljao rukovodeće poslove. Navedeni pravni subjekti su bili dugogodišnji franšizni partneri nekoliko renomiranih svjetskih modnih kuća. Godine 2014. osniva poduzeće PROAgentura sa sjedištem u Dortmundu, Njemačka koje se bavi poslovnim savjetovanjem u području maloprodaje.

Oženjen je i otac troje djece. Aktivno se služi engleskim i njemačkim jezikom.

Popis objavljenih radova

Renić, M., & Mandić, M. (2018). Pretestiranje anketnog upitnika za potrebe testiranja modela percepcije pravednosti i lojalnosti klijenata poduzeća koja primjenjuju strategiju upravljanja odnosima s klijentima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, *16*(1), 1-19.