

# Specifičnosti suvremenog brendiranja usluga

---

**Tomljenović, Snježana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:261649>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-22**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta

**Snježana Tomljenović**

**Specifičnosti suvremenog brendiranja usluga**

**Diplomski rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta

## Specifičnosti suvremenog brendiranja usluga

Diplomski rad

Student/ica:

Snježana Tomljenović

Mentor/ica:

Prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović

Zadar, 2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Snježana Tomljenović**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Specifičnosti suvremenog brendiranja usluga** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 29. rujan 2020.

## Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Predmet istraživanja.....	1
1.2.	Ciljevi i svrha istraživanja.....	2
1.3.	Istraživačka pitanja .....	3
1.4.	Hipoteze rada.....	3
1.5.	Metodologija istraživanja.....	4
1.6.	Struktura rada .....	4
2.	Društvo snova .....	6
2.1.	Storytelling .....	8
3.	Definiranje usluge i uslužnog spleta .....	11
3.1.	Kategorije u spletu usluga .....	12
3.2.	Specifična obilježja usluga.....	13
3.2.1.	Neopipljivost usluge .....	13
3.2.2.	Neodjeljivost od mjesta potrošnje .....	14
3.2.3.	Neusklađivost.....	15
3.2.4.	Promjenjivost.....	15
3.2.5.	Nepostojanje vlasništva.....	15
3.3.	Marketinške strategije za uslužne tvrtke.....	16
3.3.1.	Holistički marketing za usluge .....	17
3.4.	Diferenciranje usluga .....	18
4.	Važnost marke usluge i upravljanja markom usluge .....	21
4.1.	Pojam i definicija marke ili brenda.....	24
4.2.	Uloga i važnost marke usluge za tvrtku .....	25

4.3.	Uloga i važnost marke usluge za klijenta.....	26
5.	Identitet i imidž marke usluge .....	27
5.1.	Elementi identiteta marke usluge.....	28
5.1.1.	Naziv marke .....	29
5.1.2.	Ostali elementi identiteta marke .....	30
6.	Oblikovanje holističkih aktivnosti brendinga i novi trendovi .....	32
6.1.	Strateško upravljanje markom usluge.....	33
6.2.	CRM i primjena nove tehnologije u brendiranju usluga.....	35
6.3.	Zeleni (održivi) branding usluga .....	37
7.	Kvaliteta usluge.....	40
8.	Vrijednost i mjerenje vrijednosti marke usluge .....	42
8.1.	Tržišna vrijednost marke usluge.....	42
9.	Snažni brendovi usluga – studije slučaja.....	45
9.1.	Amazon .....	46
9.2.	McDonald's .....	49
9.3.	Disney .....	51
9.4.	Starbucks .....	54
9.5.	Netflix .....	57
9.6.	Zaključci provedene analize.....	59
10.	Rasprava .....	63
11.	Zaključak .....	69
	Literatura .....	70
	Popis slika i tablica .....	79

**Sažetak:** Sektor usluga je ključan kotač suvremene ekonomije, ali još uvijek nije dovoljno istraženo područje u marketingu kao ni u brendingu. Temeljni cilj ovog diplomskog rada je definirati i opisati specifičnosti brendiranja usluga s obzirom na specifičnu prirodu usluga, kao i razmotriti važnost “društva snova” za brendiranje usluga. Usluge imaju specifične karakteristike koje ih razlikuju od materijalnih dobara iz čega proizlaze izazovi uslužnih poduzeća pri upravljanju marketingom usluga, kao i brendiranju i upravljanju brendom usluge. Koncept 7P marketinškog miksa usluga temelj je diferencijacije uslužnog poduzeća. Marka ima ključnu važnost za uslužna poduzeća jer je temelj diferencijacije i diversifikacije usluge, izvor konkurentskih prednosti i profita poduzeća. Glavno obilježje kvalitete usluge je njezina subjektivnost što otežava mjerenje i upravljanje kvalitetom usluge. U suvremenom „društvu snova“ marka predstavlja sredstvo kojim se nastoji „prodati ispunjenje snova“ putem emotivnih priča koje utječu na osjećaje i razum klijenta, s ciljem zadobivanja klijentove lojalnosti. Elementi identiteta marke pružaju opipljivost usluzi te utječu na svijest potrošača kroz stvaranje jedinstvenih i snažnih asocijacija i osjećaja prema marki usluge. Marka se često poistovjećuje s kvalitetom, predstavlja dodanu vrijednost usluge i smanjuje rizik pri procjeni usluge. Marka predstavlja određeno jamstvo pružatelja usluge da će ispuniti obećanje, a time i očekivanja klijenta. Snaga i vrijednost marke proizlaze iz njezine ukorijenjenosti u svijesti potrošača.

**Ključne riječi:** usluga, marketing usluga, 7P, kvaliteta usluge, marka, identitet marke, brendiranje usluga, tržišna vrijednost marke, lojalnost klijenta

## 1. Uvod

Posljednjih nekoliko desetljeća karakterizira vrlo dinamičan razvoj uslužnih djelatnosti, te povećanje važnosti usluga kako za globalnu ekonomiju, tako i za pojedine potrošače. Do razvoja uslužnog sektora je došlo uslijed povećanja životnog standarda i slobodnog vremena stanovništva, tehnoloških promjena, kao i porasta složenosti proizvoda koji danas u manjoj ili većoj mjeri sadrže komponente usluge. Usluga je u suvremenoj ekonomiji neophodna svakoj organizaciji i jedno je od glavnih sredstava diferenciranja i stjecanja konkurentskih prednosti u većini djelatnosti.

Danas više od dvije trećine BDP-a razvijenih zemalja otpada na uslužni sektor. Trend posljednjih godina je rast sofisticiranih usluga zasnovanih na novim tehnologijama, financijskim uslugama i uslugama osiguranja. (Jovičević i Žugić, 2018)

„Uslužne djelatnosti (gospodarske, državne, socijalne, kulturne, turističke) imaju najveću razinu zaposlenosti i zapošljavanja stanovništva. Uz razvoj proizvoda, tehnologije i tehnike, uslužne djelatnosti sve više dobivaju na značenju utječući na učinkovitu potražnju i potrošnju proizvoda.“ (Šunić, 1994)

### 1.1. Predmet istraživanja

U radu će se istražiti karakteristike i specifičnosti brendiranja u sektoru usluga. Također će se u radu prikazati nekoliko studija slučaja snažnih globalnih brendova iz sektora usluga, kao i njihovi ključni faktori uspjeha.

Rast uslužnih djelatnosti rezultirao je povećanjem konkurentnosti i rivalstva, a brendiranje je postalo sredstvo za stjecanje konkurentskih prednosti. Usluge imaju specifične karakteristike koje ih razlikuju od fizičkih proizvoda, a to su: neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost, prolaznost i nepostojanje vlasništva. S obzirom na prirodu usluga, upravljanje marketingom usluga je otežano u odnosu na upravljanje marketingom proizvoda, te je stoga i brendiranje usluga otežano u odnosu na brendiranje proizvoda. Uslužna poduzeća osim marketinškog pristupa 4P, dodaju i 3P kojima moraju dodatno upravljati, a to su: ljudi, fizički dokaz i proces (*People, Physical evidence, Process*). To je i ključno polazište kod brendiranja usluga.



Ozretić Došen (2002) navodi primjer iluzionista koji čini da opipljivi tj. fizički predmeti nestanu, dok s druge strane pružatelji usluga nastoje čimbenik neopipljivosti učiniti što više opipljivim kako bi korisnicima usluge dali fizički dokaz te im time olakšali proces donošenja odluke o korištenju usluge.

Početak 21. stoljeća stručnjak za brendiranje i marketing Rolf Jensen u svojoj knjizi *Društvo snova* uvodi istoimeni pojam prema kojemu uspijevaju one tvrtke koje svojim klijentima prodaju ispunjenje snova. To je ekonomija iskustva u kojoj se klijentima prodaje emotivna priča te oni jedino po toj priči razlikuju mnoštvo gotovo identičnih proizvoda i usluga. Danas se smjer marketinga i brendinga okreće od racionalnog prema emotivnom tržišnom komuniciranju. (Stevanović, 2013)

Prema Jensenu (2005) brend nije više samo jamstvo kvalitete, već priča koja se kupuje u svrhu potvrđivanja identiteta. Vještina pričanja priča (engl. storytelling), koja se koristi za stvaranje i jačanje pozitivnih asocijacija na brend, postaje temelj ekonomije snova. „Priče o marki razvijaju odnose i povezanost potrošača s markom, a pri tome marka mora ispunjavati potrebe i želje klijenata“ navode Krupka i Škvorc (2014).

Uslužna poduzeća moraju izgraditi prepoznatljiv i jedinstven identitet marke usluge te uspješno upravljati markom kako bi ona postala snažna u svijesti potrošača. Snaga marke usluge i njen identitet utječu na povjerenje u marku iz čega proizlazi lojalnost klijenata. Prepoznatljiv identitet omogućuje uslužnim poduzećima bolje pozicioniranje kao i strateški pristup upravljanju markom što doprinosi izgradnji konkurentskih prednosti. Elementi identiteta marke usluge (naziv, znak, slogan, slova, boja, likovi) klijentima prenose određene vrijednosti, potiču asocijacije te grade odnos između marke i potrošača. (Krupka i Škvorc, 2014)

## **1.2. Ciljevi i svrha istraživanja**

Cilj ovog diplomskog rada je definirati i opisati specifičnosti brendiranja usluga s obzirom na specifičnu prirodu usluga. Također je cilj rada razmotriti važnost “društva snova” za brendiranje usluga. Cilj rada je i dodatno istražiti sektor usluga koji je još uvijek nedovoljno istražen, kao i pronaći način kako optimizirati upravljanje uslugama.

Svrha rada je istražiti važnost brendiranja usluga zbog sve važnije uloge usluga u suvremenoj ekonomiji.

### **1.3. Istraživačka pitanja**

U radu se polazi od sljedećih istraživačkih pitanja:

1. Kako definirati karakteristike usluga?
2. Koje su specifičnosti usluga?
3. Zašto je važno brendiranje usluga, te je li brendiranje usluga otežano ili olakšano u odnosu na brendiranje proizvoda?
4. Kolika je važnost usluga u suvremenoj ekonomiji u Hrvatskoj i svijetu?
5. U kojoj mjeri je kod brendiranja usluga bitan korporativni brend?
6. Kakva je korelacija između praćenja kvalitete usluga i zadovoljstva klijenata?
7. Na koji način „društvo snova“ utječe na brendiranje usluga i percepciju brenda kod klijenata?
8. Kakav je utjecaj elemenata marketinškog miksa na tržišnu vrijednost marke u uslužnom sektoru?
9. Kakav bi bio optimalan model sustava brend menadžmenta kod usluga u suvremenim uvjetima te što čini novi sustav upravljanja u brendingu?

### **1.4. Hipoteze rada**

Hipoteze rada su sljedeće:

H<sub>1</sub>: Marka ili brend ima izuzetnu važnost u uslužnom sektoru, a obzirom na specifičnosti usluga, brendiranje i upravljanje brendom je otežano u odnosu na brendiranje proizvoda, te zahtijeva provođenje specifične brend strategije.

H<sub>2</sub>: Kvaliteta usluga je subjektivna kategorija koja proizlazi iz procjene klijenta kao pojedinca, a mjerenje kvalitete usluge time je otežano.

H<sub>3</sub>: Određeni elementi marketinškog miksa usluga imaju različit intenzitet utjecaja na tržišnu vrijednost marke u uslužnom sektoru.

## **1.5. Metodologija istraživanja**

U ovome radu koristile su se metoda sinteze, metoda analize, metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda deskripcije i metoda kompilacije. Također se koristila metoda studije slučaja te multidisciplinarni pristup.

## **1.6. Struktura rada**

Rad se sastoji od ukupno jedanaest poglavlja. U uvodnom dijelu rada definirani su predmet rada, ciljevi i svrha istraživanja, istraživačka pitanja, hipoteze rada, metodologija istraživanja, rezultati koji se očekuju te struktura rada. U drugom dijelu rada opisano je suvremeno društvo snova i storytelling kao njegov temelj. U trećem poglavlju su opisane karakteristike usluga i specifičnosti marketinga usluga. U četvrtom poglavlju je navedena važnost marke za usluge i važnost upravljanja markom usluge. U petom poglavlju su opisani identitet i imidž marke, te su prikazani elementi identiteta marke. U šestom poglavlju je prikazan značaj holističkoga upravljanja markom usluge. U sedmom poglavlju opisana je kvaliteta usluge i poteškoće koje proizlaze iz subjektivnosti njezine percepcije. U osmome poglavlju prikazana je važnost vrijednosti marke i njezina mjerenja s osvrtom na tržišnu vrijednost marke. U devetom poglavlju su analizirani odabrani snažni globalni brendovi usluga te su prikazani njihovi ključni čimbenici uspjeha. U raspravi su dani odgovori na istraživačka pitanja, te potvrđene hipoteze. U zaključku su sintetizirani rezultati istraživanja.

S obzirom da je sektor usluga sve više zastupljen u suvremenoj ekonomiji, ali još uvijek nedovoljno istražen, radom će se pokušati dodatno istražiti sektor usluga kao i upravljivost usluga. Ograničenje istraživanja je širina područja istraživanja. Očekuje se da će se ovim radom doći do saznanja o tome koje su specifičnosti brendiranja u sektoru usluga te će se dati sveobuhvatni pregled novijih saznanja o brendiranju i upravljanju brendom usluga. Očekuje se da će se radom potvrditi značajan utjecaj „društva snova“ na brendiranje usluga i percepciju brenda kod klijenata. Očekuje se potvrđivanje pozitivne korelacije između praćenja kvalitete usluga i zadovoljstva klijenta. Također se očekuje da će se utvrditi kako različiti elementi marketinškog miksa imaju različit intenzitet utjecaja na tržišnu vrijednost marke u uslužnom sektoru. Radom će se

pokušati doći korak bliže osmišljavanju općeprihvaćenog modela za brendiranje usluga. U radu će se prikazati pet studija slučaja snažnih globalnih brendova iz sektora usluga, kao i njihovi ključni faktori uspjeha.

## 2. Društvo snova

Suvremeno se društvo kreće ka ekonomiji iskustva ili doživljaja, odnosno društvu snova. Ovi pojmovi označavaju isti trend, a naziv ovisi o autorima<sup>1</sup>.

Početak 21. stoljeća stručnjak za brendiranje i marketing Rolf Jensen u svojoj knjizi *Društvo snova* uvodi istoimeni pojam prema kojemu uspijevaju one tvrtke koje svojim klijentima prodaju ispunjenje njihovih snova. To je ekonomija iskustva u kojoj se klijentima prodaje emotivna priča te oni jedino po toj priči razlikuju mnoštvo gotovo identičnih proizvoda i usluga. Ekonomija iskustva nastaje kada se tvrtka, odnosno brend, obraća osjećajima, a ne mozgu klijenta, te se shodno tome prodaja zasniva na emocijama, umjesto na niskim cijenama. Dakle, danas se smjer marketinga i brendinga okreće od racionalnog prema emotivnom tržišnom komuniciranju. (Stevanović, 2013)

„Rolf Jensen (2001) navodi da živimo u društvu snova (*dream society*). On sugerira da je moderno društvo izokrenulo Maslowljevu hijerarhiju potreba pa je samoaktualizacija danas temeljna ljudska potreba. Želja da čovjek razvije samog sebe kroz snove i maštu dovela je do otklona od potrebe za informacijama potaknutima potrebama ka imaginaciji potaknutoj pričom. Storytelling će postati jedan od ključnih čimbenika ekonomije snova (*dream economy*) u budućnosti. Priče uključuju ljude i vrijednosti i dodaju novu vrijednost proživljenom iskustvu – to je temeljeni poslovni model kojega Hollywood već provodi generacijama, a koji se u suvremeno doba širi i na nova područja ekonomije.“ (Richards, 2019, navedeno u Krajnović et al., 2019).

Gobe (2001), navedeno u Pavlek (2008), u svojoj knjizi *Emotional branding* navodi citat iz *New York Timesa* (1999): „U zadnjih pedesetak godina ekonomija se premjestila iz proizvodnje u potrošnju, iz sfere racionalnosti prema carstvu želja; od objektivnog prema carstvu psihologije“. Iz toga proizlaze pojmovi doživljajna, senzorna, emocionalna ekonomija. Primjer koji navodi Pavlek (2008) je internetsko pretraživanje pojma „kočija“ (engl. *coach*), koje rezultira pronalaskom kompanija koje se bave automobilskim prijevozom, a „nude doživljaj osobnog uživanja u kraćim izletima ili

---

<sup>1</sup> Pavlek (2008) navodi da se doživljaj može definirati kao „interakcija između proizvoda, kompanije što vodi prema reakciji, a ako je rezultat pozitivan, to je priznavanje vrijednosti“, pri tome ukazujući na „učestalu grešku pri prevođenju riječi *experience* u ekonomskoj literaturi, koju se prevodi kao *iskustvo*, a zapravo je riječ o *doživljaju*, iz čega proizlazi *doživljajna ekonomija* i *doživljaj potrošača*.“

duljim turama“. Naziv kočija je „samo simbol, asocijacija na ugodno i udobno putovanje puno doživljaja“. (Pavlek, 2008)

Jensen (2005) vidi brend kao virtualnog prijatelja koji posjeduje određene osobine koje se mogu identificirati i s kojima se možemo osjećati ugodno, baš kao sa pravim prijateljem. Brend nije više samo jamstvo kvalitete, već priča koja se kupuje u svrhu potvrđivanja identiteta. Potrošače treba naviknuti da kvalitetu podrazumijevaju, navodeći ih da očekuju nešto izvanredno, primjerice priču o vrijednostima ili etici, dakle govori se njihovom srcu a ne mozgu. Jensen govori da je ovaj „megatrend“ nepovratan, a ono što će se mijenjati je samo sadržaj priča. Autor navodi primjere brendova kao što su *Harley Davidson*, *Nike*, *Virgin*, *Manchester United*, te ističe da se njihov uspjeh temelji na boljem pripovijedanju ili storytellingu nego što to čine ostali. Peters (2003) u knjizi *Re-imagine* predlaže jednostavno pravilo da tvrtke sigurno pređu u ekonomiju iskustva – umjesto korištenja termina „proizvod“ ili „usluga“, potrebno ih je zamijeniti izrazima „san“ ili „emocija“. (Jensen, 2005)

Jensen (2005) uvodi novu emocionalnu klasifikaciju tržišta:

1. ljubav, romantika, ljepota – ovo tržište je ogromno i jedno od središnjih dijelova naših života: romani, glazba, kozmetika, plastična kirurgija, modna industrija;
2. kontrola, sloboda – kontrola kao ideja da imamo utjecaj i možemo kontrolirati svoje živote, potrebe i same sebe;
3. tradicija – drugačiji blagdani, rođendanske proslave, obljetnice, gdje se obitelji okupljaju i učvršćuju svoje odnose (scenarij u kojemu moramo jesti istu hranu i raditi iste stvari kao i prošle godine; proizvođači su sretni ako su njihovi proizvodi dio rituala);
4. priznanje – kupnja skupih proizvoda kako bismo pokazali svoj identitet;
5. briga – kako za sebe (wellness centri, tretmani ljepote), tako i za druge (dobrotvorne svrhe).

Tri su koraka od racionalne prema ekonomiji iskustva. Prvi korak je identificirati osjećaj ili emociju na koju je usmjeren proizvod ili usluga. Sljedeći korak je *Heartstorm* (suprotnost *Brainstormingu*) – sastanak na kojem sudionici zapošljavaju svoja srca, a ne mozgove. Posljednji korak je mjerenje napretka postignutog strategijom usmjerenom na kupce. (Jensen, 2005)

Fenomen suvremenog marketinga je emocionalni ili doživljajni branding koji je usmjeren na to kako marka angažira potrošače na razini osjetila i emocija. Doživljajni branding uključuje funkcionalni pristup proizvodu ili usluzi kojima se zadovoljavaju potrebe, te personifikaciju, interaktivni odnos s potrošačima, senzorni branding i stimuliranje doživljaja kao „eksperimentalni marketing“. Personifikacija predstavlja skup ljudskih osobina koje se mogu dodavati marki, a pri tome snažno utječe na pozicioniranje, kreiranje i prihvaćanje različitosti. Personifikacijom se marki daju ljudske osobine i obilježja kojima se izražava stav, osjećaj, želja, naklonost, a marka postaje prijatelj, savjetnik, pratitelj i slično. Nadalje, senzorni branding je proces stvaranja doživljaja marke koji započinje prikupljanjem informacija putem pet osjetila iz kojih nastaju osjećaji, pa doživljaji, te na kraju iskustvo. Svrha senzornog marketinga je integracija osjetila u marketinški miks proizvoda ili usluge, dizajna, komunikacija kojom se stvara doživljaj marke. Dakle, marka se može doživjeti putem osjetila, a pri tome se stvara emocionalna povezanost i asocijacije iz kojih se razvija osjećaj. Marka time postiže vrijednost po kojoj se razlikuje od ostalih proizvoda ili usluga sličnih kvaliteta. Razvoj marke počinje od vizije, stvaranja identiteta, a komunikacijama se razvija i stvara doživljaj koji utječe na iskustvo i stvaranje percepcije. Time se marka individualizira, a potrošač stavove prema marki može iskazati kroz odnose, doživljaje, personifikaciju, poistovjećivanje, uključenost, te lojalnost. U klasičnom pristupu nositelji vrijednosti marke su očekivane koristi, dok se u doživljajnom pristupu potrošaču isporučuju drugačije vrijednosti, a to su vrijednosti doživljaja. (Pavlek, 2008)

## **2.1. Storytelling**

Krajnović et al. (2019) prema Lury, (2004) navode: „Storytelling se danas sve više koristi u oglašavanju i u velikoj mjeri utječe na lojalnost kupaca. Jensen (2007) ističe: „Mi plaćamo za priču, za prizivanje (poticanje) naših emocija, za pristup našem srcu.“ (Krajnović et al., 2019)

Najbolji način za prodaju emocionalne poruke je putem priče koja mora biti usmjerena prema srcima, tj. osjećajima klijenata. Što je priča bolja, to je veća cijena koju proizvod ili usluga mogu postići. Prodaja priče se može primijeniti na sve - proizvod, uslugu pa čak i prema poslovnim korisnicima (B2B). Kod B2B poslovanja, navodi se primjer

flaširane vode gdje već postoji ekonomija iskustva. Naime, flaširana voda vjerojatno nije ništa bolja od one iz slavine, ali ona je nekoliko puta skuplja od vode iz slavine. Jensen (2005) zaključuje: „Ako se ovaj trik može postići s vodom, može i s bilo kojim drugim proizvodom“. (Jensen, 2005)

„Jensen u svojim radovima (2001, 2013) opisuje i ističe rastuće značenje storytellinga u današnjem društvu, društvu snova, među ostalim u marketingu i kroz marketing.“ (Krajnović et al., 2019)

„Salmon (2010) u knjizi *Storytelling ili pričam ti priču* ističe značaj priče i pričanja za suvremeno društvo, te navodi da bit marketinga u 21. stoljeću nije samo promicanje potrošačkih vrijednosti, već stvaranje novog svijeta gdje se storytelling, odnosno „pričanje priča“ pozicionira kao menadžerska disciplina. Može se reći da „cilj narativnog marketinga više nije uvjeriti potrošača da kupi neki proizvod, već ga natjerati da utone u određeni narativni svijet, kako bi bio upleten u vjerodostojnu priču.“ (Vuković, 2017)

„Escalas (2004) navodi da priče o markama i s njima povezane asocijacije olakšavaju potrošaču razumijevanje značenja marke i iskustva koje ima s markom. Kroz priče se stvara značenje marke, pri čemu potrošači često svoje iskustvo s markom prenose kao priču koja uključuje određene asocijacije o marki, te psihološke i simboličke koristi od marke, povezane s vrijednostima koje marka pruža. Priče o marki razvijaju odnose i povezanost potrošača s markom, a pri tome marka mora ispunjavati potrebe i želje klijenata.“ (Krupka i Škvorc, 2014)

Pin i Gilmore (1999), navedeno u Pavlek (2008), navode ispijanje kave kao primjer doživljaja i priče: „Na tržištu kava stoji oko 1 \$ za funtu (453,59 g), što je oko dva centa po šalici. U prodavaonici ispržena i zapakirana kava stoji, ovisno o marki, 5 do 25 centi po pakiranju. U lokalnom cafe baru cijena šalice kave je 50 centi, a kad se tome doda još jedna razina vrijednosti doživljaja u ambijentu u kojemu se pije kava, tada je cijena šalice kave od 2 do 5 \$. Četiri su razine ponude koje navode autori: sirovina, trgovačka roba, servis i doživljaj. Kava kao roba zadovoljava funkcionalnu potrebu, a određena marka kave daje jamstvo, izaziva povjerenje, asocijacije. Ispijanje kave u cafe baru je doživljaj, a u Starbucksu se potiče druženje, nezaboravan doživljaj kojega se klijenti



rado sjećaju te se stječe se novo iskustvo u druženju i ispijanju kave. Pojedinač kavu doživljava osjetilima (okus, miris, izgled, ambijent), a upotpunjuje doživljajem druženja i uživanja. Pri tome nastaje emocionalni i osjetilni (senzorni) učinak na osobnoj i društvenoj razini. Obećanja koja prenose marke imaju korijene u ljudskim emocijama, a iz njih proizlaze odluke o kupnji. Sve se temelji na viziji, kreativnosti te izgradnji povjerenja kroz održavanje obećanja.“ (Pavlek, 2008)

### 3. Definiranje usluge i uslužnog spleta

Kod usluga se javlja niz specifičnih značajki i razlika u odnosu na fizičke proizvode, a odnose se na specifičnosti vezane uz proizvodnju, odnosno pružanje usluge, dizajn, komercijalizaciju i distribuciju. Ozretić Došen (2002) navodi da „proizvodnost, kvaliteta i konkurentnost imaju drugačije okruženje od onoga koje je karakteristično za proizvodnju fizičkih proizvoda.“ Pritom jedna od početnih poteškoća marketinga u sektoru usluga proizlazi iz definiranja samih usluga. (Ozretić Došen, 2002)

U uslužnim djelatnostima se umjesto riječi „proizvodnja“ trebaju primjenjivati riječi „usluživanje“ ili „pružanje usluge“. Laškarin Ažić (2018) uslužnu djelatnost (ugostiteljstvo) opisuje kao „tvornicu u kojoj se vrši određena proizvodnja, pritom gost sudjeluje u procesu proizvodnje pa zbog toga biva upravljen, a izlaz (output) nije materijalan proizvod već njegov doživljaj, osjećaj ispunjenja i dr. Za gosta se kaže da je u središtu pozornosti svakog ugostiteljskog objekta jer je on ujedno i proizvođač usluga (određuje što želi konzumirati) i potrošač. Zadovoljstvo gosta kao varijabla ovisi o brojnim faktorima (posebice ljudskim) te se zbog njegove važnosti za opstanak ugostiteljskog objekta uvodi upravljanje elementima u ugostiteljskom objektu.“ (Laškarin Ažić, 2018)

Iako je pojam usluge definiran od strane mnogih autora, ipak ne postoji jedinstvena definicija usluge. Udruženje *American Marketing Association* 1960. godine je prihvatilo sljedeću definiciju: „Usluge jesu aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara“. (Ozretić Došen, 2002)

Kotler et al. (2006) su dali jednu od najčešće citiranih definicija usluge: „Usluga je bilo koja aktivnost ili korist koju jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti vezana ni za kakav fizički predmet“.

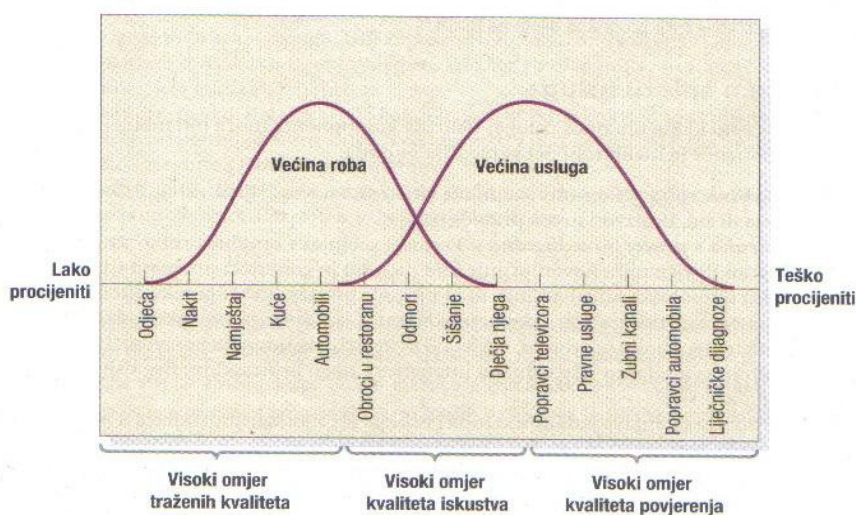
Jovičević i Žugić (2018) definiraju uslugu na šaljiv način: “Usluga je sve ono što vam ne može pasti na nogu”.

### 3.1. Kategorije u spletu usluga

Usluge i opipljivi, materijalni proizvodi vrlo teško se mogu razgraničiti, pa tako rijetko postoji čista usluga i čista roba. Poduzeća u svoju ponudu često uključuju i neke usluge koje postaju sve značajnija komponenta finalnog proizvoda i time se javlja skriveni sektor usluga. Dakle, usluga može biti manji ili veći dio ukupne ponude poduzeća, a u suvremenom tržišnom gospodarstvu uslužna komponenta je postala temelj za stjecanje konkurentskih prednosti. (Ozretić Došen, 2002)

Šunić (1994) navodi da uslužna poduzeća svoje poslovanje temelje „u davanju ili izvođenju materijalnih ili nematerijalnih usluga s namjerom približavanja proizvodnje i proizvoda potrošnji i zadovoljenju potreba potrošača.“

Kotler i Keller (2008) ističu da tvrtke svoju ponudu diferenciraju na temelju popratnih usluga koje uključuju u ponudu, tj. na uslugama dodane vrijednosti. Razlikuje se pet kategorija u spletu usluga („od proizvoda do usluga“)<sup>2</sup>: „čista opipljiva roba; opipljiva roba s pratećim uslugama; hibrid (ponuda jednakog dijela roba i usluga); važna usluga s popratnim minornim robama i uslugama; čista usluga“. (Kotler i Keller, 2008)



Slika 1 Tijek procjene različitih vrsta proizvoda i usluga (Kotler i Keller, 2008)

<sup>2</sup> Engl. goods-to-service-mix

Priroda spleta usluga utječe na to kako će klijenti ocijeniti kvalitetu usluge. Slika 1 prikazuje proizvode i usluge prema stupnju poteškoće u ocjenjivanju njihove kvalitete. Na lijevoj su strani proizvodi s visokim omjerom traženih kvaliteta, odnosno karakteristika koje se mogu procijeniti prije kupnje. U sredini su proizvodi i usluge s visokim omjerom kvaliteta iskustva, to jest karakteristika koje kupac može procijeniti nakon kupnje. Na desnoj strani su robe i usluge s visokim omjerom kvaliteta povjerenja, odnosno onih karakteristika koje kupac teško može procijeniti čak i nakon potrošnje. Rizik pri kupnji usluga je veći od onog kod kupnje proizvoda, te se stoga korisnici se pri odabiru usluga više oslanjaju na usmene preporuke, iskustvo i povjerenje. Pri procjenjivanju kvalitete usluge klijenti polaze od cijene, osoblja te fizičkog dokaza, a često postaju lojalni pružateljima usluga koji ispunjavaju ili nadmašuju njihova očekivanja. (Kotler i Keller, 2008)

### **3.2. Specifična obilježja usluga**

Usluge imaju specifične karakteristike koje ih razlikuju od proizvoda, odnosno materijalnih dobara, a temelj su za oblikovanje marketinških strategija za pojedine usluge. Pet je glavnih karakteristika usluga: neopipljivost, neodjeljivost od mjesta potrošnje, raznolikost, neusklađivost i nepostojanje vlasništva. (Kotler et al., 2006)

#### **3.2.1. Neopipljivost usluge**

Neopipljivost usluge je temeljna specifična karakteristika usluge, a iz nje proizlaze ostale karakteristike usluge. To je i osnovna karakteristika koja uslugu razlikuje od fizičkih proizvoda. Za razliku od fizičkih proizvoda, usluge se prije kupnje i korištenja ne mogu vidjeti, opipati, čuti, isprobati, pomirisati, što čini njihovu ponudu i potražnju specifičnom. (Kotler et al., 2006)

Usluge imaju vrlo malo svojstava koja je moguće pregledati prije kupovine, te se može reći da usluge imaju svojstva doživljaja. Korisnik usluge tek nakon njena korištenja može steći iskustvo, zadovoljstvo, povjerenje. Doživljaji i očekivanja korisnika su subjektivni pa pri potražnji i poticanju potražnje veliku ulogu imaju brojne psihološke varijable. Vještine, znanje i iskustvo uslužnog osoblja su neopipljivi, čime dolazi do

povećanja neizvjesnosti, te zbog toga korisnici usluge usmjeravaju pozornost na dokaze ili signale o kvaliteti, tj. opipljive i vidljive elemente koji sudjeluju u procesu pružanja usluge. Vidljivi i opipljivi elementi, odnosno fizički dokazi, mogu biti: prostor (eksterijer i interijer), izgled i stav uslužnog osoblja, komunikacijski materijal, oprema koja se koristi pri pružanju usluge, cijena, ime poduzeća i logotip (tj. elementi identiteta marke) itd. Na temelju vidljivih i opipljivih elemenata korisnici oblikuju percepcije o prirodi i kvaliteti usluge. Poduzeća moraju kombinirati ove elemente kako bi naglasila strategiju usluge, uslugu učinila više opipljivom, kao i stvorila i održala željeni imidž. (Ozretić Došen, 2002)

Dakle, uslužna poduzeća moraju neopipljivim uslugama pridodati opipljive, fizičke dokaze, kako bi istaknula kvalitetu svojih usluga krajnjim korisnicima.

### **3.2.2. Neodjeljivost od mjesta potrošnje**

Usluge, za razliku od fizičkih proizvoda, karakterizira istovremenost proizvodnje i potrošnje, tj. pružanja i korištenja u isto vrijeme na istom mjestu. Usluga se ne može odijeliti od svojih pružatelja, neovisno jesu li pružatelji usluge ljudi ili strojevi. Dakle, interakcija klijenta i pružatelja usluge predstavlja još jednu specifičnost marketinga usluga. Na uspješan ishod usluge, uz pružatelja usluge, utječe i klijent, budući da direktno sudjeluje u procesu proizvodnje usluge. Neodjeljivost usluga znači i istovremenost odvijanja marketinga pri procesu pružanja usluge jer klijent percipira sve vidljive čimbenike, tj. dokaze tokom pružanja usluge. Od iznimne važnosti za uslužne kompanije je odabir i edukacija uslužnog osoblja koje je u izravnom kontaktu s klijentima. Uslužno osoblje pri procesu pružanja usluge bitno utječe na predodžbu klijenta o usluzi i uslužnom poduzeću. Zbog utjecaja ljudskog faktora pri uslužnom susretu, tj. „trenutku istine“, može se reći da je kvaliteta usluge subjektivna procjena pojedinog klijenta, te je zbog toga teško zadržati određene standarde kvalitete usluge. (Ozretić Došen, 2002)

### **3.2.3. Neuskладиštivost**

Neuskладиštivost ili prolaznost usluge posljedica je prethodne dvije karakteristike usluge. Dakle, iz neopipljivosti usluge i neodjeljivosti od mjesta potrošnje proizlazi nemogućnost skladištenja usluge za kasniju prodaju ili korištenje. To znači da usluga može korisniku ostati samo u dobrom ili lošem sjećanju. Neuskладиštivost usluge može predstavljati problem za uslužno poduzeće pri povećanju ili smanjenju potražnje. U marketingu usluga potrebno se usredotočiti na rješavanje problema oscilacija između ponude i potražnje, odnosno prilagoditi ponudu potražnji usluga, a to je u uslužnoj djelatnosti vrlo teško. (Ozretić Došen, 2002)

### **3.2.4. Promjenjivost**

Promjenjivost ili heterogenost usluga je posljedica ljudskog faktora u procesu pružanja usluge, koji svaki uslužni susret i konačan ishod usluge čini jedinstvenim. Usluga je promjenjiva jer ovisi o tome „tko, kada i gdje ju pruža“, a o tome u konačnici ovisi i kvaliteta usluge. Zbog karakteristike promjenjivosti svaka je pružena usluga jedinstvena, pa su time otežane kontrola kvalitete i potpuna standardizacija usluge. S druge strane, promjenjivost usluge omogućava personalizaciju i prilagođavanje usluge zahtjevima i potrebama pojedinog klijenta. Korisnici usluge su svjesni karakteristike promjenjivosti usluge, te prije odluke o korištenju pojedine usluge nastoje prikupiti informacije od postojećih korisnika i iz ostalih izvora (proučavanjem promotivnih materijala, pretraživanjem interneta, komuniciranjem s poduzećem itd.). Kontrola kvalitete i smanjenje stupnja promjenjivosti usluge usmjerene su na metode izbora, obuke, edukacije, motivacije, kontrole rada osoblja, kao i na praćenje i mjerenje zadovoljstva klijenata. (Ozretić Došen, 2002)

### **3.2.5. Nepostojanje vlasništva**

Neopipljivost i neuskладиštivost usluge su razlog nepostojanja vlasništva nad uslugom. Pristup usluzi klijentu je često omogućen ograničeno vrijeme. Ozretić Došen (2002) navodi da „kupnja usluge predstavlja kupnju prava korištenja (primjerice hotelske sobe,

parkirališna mjesta, kreditne kartice, vrijeme odvjetnika, itd),“ a pri tome „pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na kupca.“ (Ozretić Došen, 2002)

Kotler et al. (2006) ističu važnost jačanja identiteta marke i naklonosti klijenata kako bi se umanjile negativne strane nepostojanja vlasništva nad uslugama.

### 3.3. Marketinške strategije za uslužne tvrtke

Autori se slažu da su u uslužnim djelatnostima, u odnosu na proizvodne djelatnosti, primjena i provođenje marketinških strategija složeniji. (Ozretić Došen, 2002; Kotler et al., 2006; Grubor, 2010)

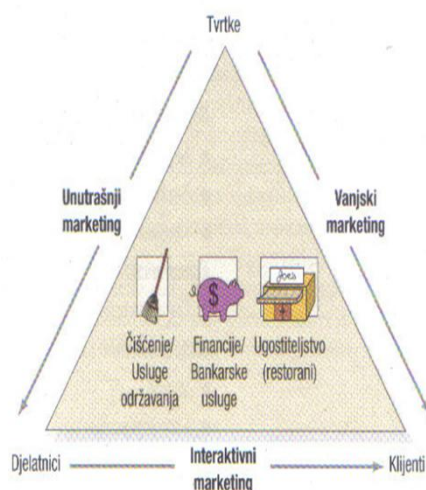
<b>JEDINSTVENA OBILJEŽJA USLUGA</b>	<b>MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA RJEŠAVANJE PROBLEMA</b>
Neopipljivost	Naglasiti opipljive elemente. Koristiti se osobnim elementima više nego neosobnima. Stimulirati usmenu komunikaciju “Word of mouth”. Stvoriti jak organizacijski imidž. Angažirati se u postkupovnim komunikacijama
Neodjeljivost	Staviti naglasak na odabir i edukaciju zaposlenika koji kontaktiraju s korisnicima (klijentima). Upravljanje korisnicima usluga. Koristiti se većim brojem mjesta pružanja usluga
Neusklađivost	Koristiti strategije za otklanjanje poteškoća s oscilacijama u potražnji. Istodobno vršiti prilagodbe u potražnji i kapacitetu radi postizanja veće podudarnosti među njima.
Raznolikost (heterogenost)	“Industrijalizirati” uslugu. “Personalizirati” uslugu.

**Tablica 1** Prijedlog marketinških strategija za rješavanje problema koji nastaju zbog jedinstvenih obilježja usluge (Zeithaml, Parasuraman i Berry, 1985, navedeno u Ozretić Došen, 2002)

Tablica 1 prikazuje moguće marketinške strategije koje mogu primijeniti uslužna poduzeća pri rješavanju problema i poteškoća proizašlih iz specifičnih karakteristika usluga. (Ozretić Došen, 2002)

### 3.3.1. Holistički marketing za usluge

Holistički pristup marketingu usluga uključuje tradicionalni vanjski marketing, unutrašnji marketing, te interaktivni marketing. (Kotler i Keller, 2008)



**Slika 2 Tri tipa marketinga u uslužnim djelatnostima (Kotler i Keller, 2008)**

Slika 2 prikazuje tri tipa marketinga u uslužnim djelatnostima koje je potrebno provoditi kako bi uslužno poduzeće bilo uspješno na tržištu. (Kotler i Keller, 2008)

Holistički marketing u uslužnom sektoru prikazan je kao trokut uslužnog marketinga, a u novije vrijeme se prikazuje i kao piramida marketinga usluga jer mu se dodaju suvremene tehnologije. Razvoj piramide marketinga usluga dovodi do promjena u realizaciji interaktivnog marketinga, jer se u odnose između uslužnog osoblja i klijenata uključuje i odgovarajuća tehnološka podrška, odnosno isporuka usluga podržana odgovarajućim tehnološkim rješenjima. Provođenje holističkog marketinga u uslužnim djelatnostima pretpostavlja isporuku odgovarajuće vrijednosti klijentima, stavljajući naglasak na kvalitetu usluge kao ključan čimbenik konkurentnosti. (Grubor, 2010)

Unutrašnji ili interni marketing se odnosi na obuku, edukaciju i motiviranje zaposlenika s ciljem kvalitetnog pružanja usluge krajnjim korisnicima (Kotler i Keller, 2008). Temelj internog marketinga su zaposlenici koji predstavljaju prvo tržište poduzeća, a njihova uloga i odnos ključni su za uslužno poduzeće jer stavom i ponašanjem utječu na



konačan ishod usluge (Paliaga, Strunje i Pezo, 2010). „Interni marketing obuhvaća marketinška znanja, vještine, alate, metode i tehnike koje se primjenjuju na internome tržištu, dakle unutar poduzeća, radi postizanja sinergijskog djelovanja svih zaposlenih u skladu sa temeljnim ciljevima, misijom i strategijama poduzeća.“ (Paliaga, Strunje i Pezo, 2010)

Ozretić Došen (2002) ističe interni marketing kao ključnu poslovnu filozofiju uslužnog poduzeća, navodeći da je usmjeren na marketinške aktivnosti prema zaposlenicima u svrhu izbora, motiviranja i zadržavanja kvalitetnih kadrova. Interni marketing je značajan pri diferencijaciji poduzeća i stjecanju konkurentskih prednosti, a ima pozitivan utjecaj na razvoj i primjenu inovacija u poduzeću. (Ozretić Došen, 2002)

Percipirana kvaliteta usluge ovisi o kvaliteti interakcije između klijenta i uslužnog osoblja pri svakom uslužnom susretu, pri čemu mora biti zadovoljena tehnička i funkcionalna kvaliteta usluge (Kotler et al., 2006). Dakle, interaktivni marketing pretpostavlja interakciju pružatelja usluge i klijenta, čime se stvara dodatna vrijednost, a osnova je za izgradnju lojalnosti klijenta. „Interaktivni marketing uključuje znanja, metode, tehnike i postupke čiji je cilj realizacija odgovarajuće razine funkcionalne kvalitete usluga.“ (Ozretić Došen, 2002)

Ozretić Došen (2002) navodi da se eksterni ili vanjski marketing odnosi na interakciju tvrtke i klijenta, a pretpostavlja odlučivanje o pojedinim elementima marketinškog miksa usluga. Uslužne djelatnosti, osim koncepta 4P marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija, promocija), zahtijevaju dodatne elemente kojima uslužna poduzeća moraju upravljati, pri čemu se govori o konceptu 7P marketinga usluga (Rajh, 2009). Dodatna 3P uključuju ljude, fizički dokaz i proces (engl. *people, physical evidence, process*).

### **3.4. Diferenciranje usluga**

Kotler et al. (2006) ističu da uslužna poduzeća provedbu svojih usluga mogu diferencirati primjenom dodatna tri elementa marketinškog miksa: ljudi, fizički dokaz i proces pružanja usluge. Ti elementi predstavljaju konkurentske prednosti uslužnog poduzeća.

## **Ljudi**

Rajh (2009) ističe ljude (uslužno osoblje i klijenti) uključene u proces pružanja usluge i korištenja usluge kao važan dio marketinga usluga, a uspješnost njihove interakcije utječe na stvaranje percepcije klijenta o kvaliteti usluge i o uslužnoj marki.

Uslužno osoblje pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge na pet načina (McDonald, de Chernatony i Herris, 2001, navedeno u Rajh, 2009):

1. „pouzdanosti,
2. susretljivošću,
3. pružanjem sigurnosti korisnicima,
4. suosjećanjem s korisnicima,
5. fizičkim izgledom“.

Osobina zaposlenika koja je važna za pozitivan utjecaj na klijenta je emocionalna inteligencija kojom pri uslužnom susretu zaposlenici direktno utječu i na emocije klijenata, a time i posredno na njihovu percepciju kvalitete, povjerenje i u konačnici lojalnost uslužnom poduzeću. Nasmijani zaposlenici koje klijenti nesvjesno imitiraju, utječu na percepciju kvalitete usluge i zadovoljstvo klijenata. (Nefat i Paus, 2008)

## **Fizički dokaz**

Zbog neopipljivosti usluga značajan element marketing miksa je fizičko okruženje ili fizički dokaz kojim se uslugu nastoji učiniti opipljivijom, a odnosi se na „okruženje u kojem se usluga isporučuje, kao i svi opipljivi čimbenici koji olakšavaju izvršenje i komunikaciju usluge“ (Nefat i Paus, 2008). Fizički dokaz ima važnu ulogu pri oblikovanju očekivanja klijenata, a uključuje vizualne i fizičke čimbenike kao što su: uređenje, dizajn, dekor, oznake, uniforme uslužnog osoblja. Također uključuje čimbenike zvuka, mirisa, temperature, teksture, udobnost namještaja, dakle sve ono što klijenti percipiraju u procesu pružanja usluge. (Nefat i Paus, 2008)

Fizičko okruženje može znatno utjecati na stvaranje imidža poduzeća, kao i na zadovoljstvo klijenta uslugom. Bitner (1992) zaključuje da elementi fizičkog okruženja

usluge utječu na reakciju potrošača i zaposlenika i to kognitivno, emocionalno i fiziološki, a ove reakcije djeluju na njihovo konačno ponašanje. (Rajh, 2009).

## **Proces**

Proces pružanja usluge za klijenta predstavlja dio same usluge. Svi elementi koji čine proces pružanja usluge, raspored njihova odvijanja i realizacije moraju biti usmjereni na zadovoljenje potreba, želja i očekivanja klijenata. (Ozretić Došen, 2002)

Wathen (1995), navedeno u Rajh (2009), ističe da je „uloga procesa pružanja usluge isporuka prave usluge, na pravi način, pravom potrošaču u pravo vrijeme.“ Na percepciju klijenata o kvaliteti usluge znatno može utjecati trajanje procesa pružanja usluge. Pri tome je dokazano da čekanje potrošača i kašnjenje u pružanju usluge ima značajan negativan utjecaj na percepciju kvalitete usluge. Proces pružanja usluge utječe na zadovoljstvo klijenta uslugom. (Rajh, 2009).

Prilikom faza procesa pružanja usluge odvija se vrednovanje elemenata usluge te oblikovanje očekivanja koja utječu na percepciju zadovoljstva klijenta. Tijekom prvih kontakata s uslugom značajan čimbenik je fizičko okruženje i vrijeme čekanja. Na zadovoljstvo vremenom čekanja utječe „percipirano vrijeme čekanja, zadovoljstvo informacijama koje se pružaju u situacijama kašnjenja te zadovoljstvo uslužnim okruženjem“ (Nefat i Paus, 2008). U konačnici zadovoljstvo vremenom čekanja pozitivno utječe na zadovoljstvo uslugom. (Nefat i Paus, 2008)

#### **4. Važnost marke usluge i upravljanja markom usluge**

„Vrijednost koju traže kupci pri korištenju usluge proizlazi iz kombinacije funkcionalnih i psiholoških koristi, što se podrazumijeva kroz funkcionalne značajke usluge i psihološke značajke ili koristi marke.“ (Vranešević, 2007)

Uloga marke je stvaranje slike o značajkama i elementima usluge u svijesti potrošača. Marka se često poistovjećuje s kvalitetom i predstavlja dodatnu vrijednost usluge, te su klijenti spremni izdvojiti više novca za određenu uslugu označenu markom. Uslužne tvrtke moraju konstantno ulagati u marku i elemente identiteta marke kako bi se održala ili poboljšala vrijednost koju percipira korisnik usluge. „Korištenjem potencijala marke poduzeće stječe komparativne prednosti, izdvaja se od konkurencije, te postaje jedinstveno u očima klijenata“ (Ozretić Došen i Vranešević, 1997). Osnovna prednost i snaga marke proizlazi iz njezine ukorijenjenosti u podsvijesti potrošača. (Ozretić Došen i Vranešević, 1997)

Usluga je možda najveća diferencijacijska prednost pri izgradnji uspješne marke. Kvaliteta pružene usluge ovisi o kulturi organizacije, edukaciji i stavovima uslužnog osoblja, teško ju je izgraditi i održati uspješnom, a s druge strane još ju je teže kopirati. (de Chernatony i Segal-Horn, 2000)

Kotler i Keller (2008) ističu da se pomoću snage marke daje dodatna vrijednost i obogaćuje usluga, te se na taj način diferencira usluga od konkurentske.

Uloga marke u uslužnom sektoru je izrazito važna, ponajprije zbog karakteristike neopipljivosti usluga koja predstavlja poteškoću pri objektivnoj procjeni usluge prije korištenja iste. Marka usluge je jedan od čimbenika diversifikacije i diferencijacije usluge, kao i njezina pružatelja. Marka pruža informacije o ujednačenosti kvalitete usluge i često predstavlja osnovni element pri odluci o korištenju usluge. Dodatna vrijednost usluge uvećava se stvaranjem snažne i prepoznatljive marke. Izbor marke usluge i percepcije korisnika o marki utječu na rezultate poslovanja uslužnog poduzeća. Konkurentska prednost marke se utvrđuje se kroz „dopadljivost, razine korištenja usluge, post-kupovnog zadovoljstva, a preduvjet je za osmišljavanje uspješne marketinške strategije“ (Ozretić Došen, 2002). Odlučivanje o marki uglavnom je

usredotočeno na izgradnju imidža poduzeća odnosno pružatelja usluge, a u manjoj mjeri na pojedinačnu uslugu u portfelju poduzeća. Primjerice hoteli, banke, restorani, osiguravajuće kuće itd., diferenciraju se prema ukupnom dojmu usluge, reputacije i imidža, a ne prema pojedinoj usluzi koju nude. (Ozretić Došen, 2002)

Onkvist i Shaw (1989) tvrde da je brendiranje usluga mnogo važnije nego brendiranje proizvoda, zbog toga što korisnici usluga često usluge percipiraju kao generičke, a njihova neopipljivost otežava procjenu kvalitete same usluge. Uslužno osoblje predstavlja određeno osiguranje kvalitete usluge, omogućujući klijentima da vizualiziraju i shvate neopipljive značajke usluge. Berry (2000) navodi da se korištenjem marke uslužne tvrtke mogu uspješno diferencirati u odnosu na konkurente. Nadalje, Bharadwaj et al. (1993) ističu da je brendiranje posebno važno u uslužnom sektoru zbog suočavanja korisnika usluge s određenim poteškoćama pri odabiru usluge. Korisnici usluge nailaze na poteškoće u procjeni sadržaja i kvalitete usluge prije, za vrijeme i nakon korištenja usluge. Pri tome, rizik proizašao iz kupnje i korištenja usluge može se reducirati označavanjem usluge markom jer marka omogućuje korisnicima fizički dokaz na osnovu kojega mogu procijeniti kvalitetu usluge. Dakle, marke povećavaju opipljivost usluge. (Rajh i Ozretić Došen, 2009)

Marka stavlja naglasak na specifične karakteristike usluge, pruža određenu razinu kvalitete i smanjenje rizika pri procjeni usluge označene markom, pri čemu marka olakšava donošenje odluke o kupnji. Marka usluge za klijenta predstavlja određenu sigurnost i dodatnu vrijednost pri razmatranju i procjeni alternativnih usluga na tržištu koje zadovoljavaju istu potrebu ili ostvaruju istu želju. Vrste rizika koje se javljaju pri donošenju odluke o kupnji su: funkcionalni rizik, fizički rizik, društveni rizik i vremenski rizik. Kod donošenja odluke o izboru marke usluge važno je vlastito prethodno iskustvo s markom, iskustvo drugih te opća percepcija marke od strane referentne skupine. (Vranešević, 2007)

Babić-Hodović (2012), na primjeru bankarskih usluga, opisuje proces odlučivanja o kupnji kao prolazak potencijalnih klijenata kroz tzv. „tunel odlučivanja“ u tri različite faze: poznatost, razmatranje i izbor, zajedno sa ključnim čimbenicima koji dominiraju u svakoj fazi. U prvoj fazi klijenti pronalaze banku putem oglašavanja ili putem filijala. Kod razmatranja o alternativni praktični čimbenici postaju važniji, a istovremeno se

ocjenjuju ponuđači usluge. U fazi odlučivanja imidž marke postaje najznačajniji čimbenik odluke. (Jovičević i Žugić, 2018)

Marke utječu na način života pojedinca i sudjeluju u kreiranju njegovog životnog stila, a pritom se pojedinac poistovjećuje s markom i njenim načelima. Marka ima važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju potrošača, kao i u stvaranju lojalnih klijenata. „Iza marke, uza sve marketinške aktivnosti, mora stajati tehnološko znanje, racionalna proizvodnja, stalna kvaliteta, dizajn, odgovarajući poticaji te zakonska regulativa.“ (Vranešević, 2007)

de Chernatony i McDonald (2005) ističu da se marke mogu promatrati kao: „znak, signal, iskazivanje vlasništva, sredstvo diferencijacije, funkcionalno sredstvo, simboličko sredstvo, sredstvo smanjivanja rizika, sredstvo uštede vremena, pravno sredstvo i strateško sredstvo.“ (Vranešević, 2007)

Obilježja jake marke usluge su (Ozretić Došen, 2007):

1. „Osebnost (*Distinctiveness*) – identificira pružatelja usluge te ga ističe u odnosu prema konkurenciji.
2. Primjerenost (*Relevance*) – prenosi informacije o prirodi usluge, stvara predodžbu o koristima usluge, time pomaže identificirati i pozicionirati pružatelja usluge u svijesti klijenta.
3. Pamtljivost (*Memorability*) – lako se pamtiti, koristi i prisjeća.
4. Fleksibilnost (*Flexibility*) – široka je dovoljno da pokrije i trenutno poslovanje i predviđene buduće ekspanzije i promjene.“

Može se reći da je prava vrijednost marke u svijesti potrošača, odnosno u njegovoj percepciji vrijednosti marke (Vranešević, 2007). Dakle, marka predstavlja određeno jamstvo pružatelja usluge da će ispuniti obećanje, a time i očekivanja klijenta. Ako pružatelj usluge pri tome nadmaši očekivanja klijenata dobiva zadovoljne i lojalne klijente.

Marka je iskaz vrijednosti i kulture koju tvrtka njeguje, utkana je u viziju i misiju tvrtke, te je temeljna odrednica strategije tvrtke. Specifične karakteristike usluga čine brendiranje u sektoru usluga dodatno izazovnim. Neopipljivoj usluzi se označavanjem

markom nastoji pridodati faktore opipljivosti, te ju učiniti prepoznatljivom i razumljivijom potencijalnim klijentima. (Vranešević, 2007)

#### 4.1. Pojam i definicija marke ili brenda

Zakoni o registraciji marke (trademark) doneseni su u 19. stoljeću u svrhu: (1) razlikovanja i prepoznavanja; (2) zaštite identiteta, porijekla, vlasnika; (3) zaštite potrošača od rizika i zlorabe. (Pavlek, 2008)

Vranešević (2007) navodi da „riječ „brand<sup>3</sup>“ upućuje na „brandiranje“, termini „marka<sup>4</sup>“ i „žig“ upućuju na markaciju, markiranje i žigosanje – uglavnom identične aktivnosti“. Isti autor ističe da su trgovinski znak ili trademark i marka sinonimi. Trademark se više koristi u pravnoj praksi, dok termin marka u marketinškoj praksi. Trademark je kao zaštićen znak marke osnova identiteta marke. Američko marketinško udruženje marku definira kao „naziv, izraz, dizajn, simbol ili bilo koja druga značajka koja pridonosi da se neka prodajna roba ili usluga razlikuje od robe ili usluga drugih prodavača.“ (Vranešević, 2007)

Kotler i Keller (2008) definiraju marku kao „perceptivnu tvorevinu koja svoje korijene ima u stvarnosti, ali reflektira percepciju, a možda čak i individualne osobine kupaca“. Dakle, marka se stvara i počiva u umovima kupaca, a posebno je važna kao razlikovno obilježje kod usluga. (Kotler i Keller, 2008)

Pavlek (2017) upućuje na to da marka ili brend formalno mogu biti sinonimi jer predstavljaju oznaku i žig, ali u praktičnoj primjeni postoji razlika u „nijansama“ ovisno o kontekstu u kojem se navode. Naziv marka kao obilježje i znak potječe iz stare Grčke pri čemu su se vaze razlikovale prema autorima, dok naziv brend predstavlja ideju kao temelj brenda. Nadalje, Pavlek (2017) navodi primjer brenda: „A što je Nike? To je ideja, pokret, izazov – imaš tijelo, pa samo obuj „najkice“ iste kao i M. Jordan i – Just do it! Trči, igrati! To nije samo znak...“. Dakle, brend je ideja, obećanje koje potrošač očekuje da će se ispuniti, a zatim se putem doživljaja i iskustva formira slika u svijesti

---

<sup>3</sup> Riječ brand etimološki potječe od starogermanskog izraza *brandr*, što znači gorjeti, a označavala je žigosanje stoke u svrhu dokazivanja vlasništva. (Vranešević, 2007)

<sup>4</sup> Termin marka je grčkog porijekla, a predstavlja oznaku, markiranje. (Vranešević, 2007)

te se stvaraju sklonosti prema brendu. Proces formiranja imidža u ljudskom mozgu naziva se branding. On počinje idejom proizašlom iz identiteta, odnosno obećanjem, te se putem signala (boje, logo, slogan, oglašavanje itd.) u ljudskom mozgu formira percepcija o brendu i u konačnici imidž. (Pavlek, 2017)

Brendiranje je dinamičan proces koji se konstantno unapređuje. Pavlek (2008) navodi da marka postaje „odnos među ljudima, odnos s potrošačima, doživljajni, kulturološki fenomen...postaje distinktivno obilježje identiteta jer se u poistovjećivanju s njom može procjenjivati kakvi smo, kakve su nam vrijednosti“. Nadalje, dodaje: „Proizvod i kategorija jesu usmjereni na potrebe, ali se marka stvara u glavi potrošača. Tako nastaje emocionalni odnos s potrošačem, pa ime, oblik i zaštita ne znače mnogo, ako nije uspostavljena takva veza. Nadalje, nije dovoljna samo dobra izloženost (vidljivost), distribucija, oglašavanje, ako nema tog emocionalnog linka. Nije dovoljno potrošačima samo slati poruke, već valja uspostaviti dvosmjernu vezu – komuniciranje s potrošačem i potrošača s markom“. (Pavlek, 2008)

Petar i Marušić (2019) ističu da marka nastaje tek kad za potrošača ima određenu vrijednost, odnosno kad se uspostavi odnos s markom temeljen na emocijama.

#### **4.2. Uloga i važnost marke usluge za tvrtku**

Za uslužnu tvrtku marke predstavljaju (Keller, 2003, navedeno u Vranešević, 2007):

- „sredstvo identifikacije za jednostavnije praćenje
- pravna zaštita jedinstvenih obilježja
- signal razine kvalitete za potrošače
- sredstvo obogaćivanja usluge jedinstvenim asocijacijama
- izvor konkurentske prednosti
- izvor financijskih prihoda“.

Marka je glavna trajna imovina poduzeća koja nadživljava proizvode i postrojenja poduzeća, te ju je potrebno pažljivo razvijati i njome upravljati. Marka se nalazi u svijesti klijenata, a predstavlja njihove osjećaje, doživljaje i asocijacije povezane s uslugama i proizvodima, te njihovim učincima. (Kotler et al., 2006)



Za tvrtke jaka marka usluge i lojalnost marki predstavljaju snažno sredstvo osiguranja konkurentskih prednosti. Lojalnost za tvrtku jamči sigurnost potražnje, predvidljivost i prepreke koje otežavaju konkurentima ulazak na tržište. Nadalje, lojalnost označava spremnost klijenata na plaćanje veće cijene. Dakle, marka za uslužnu tvrtku predstavlja važan oblik pravnog vlasništva koji utječe na percepciju i ponašanje klijenta, a vlasnicima pruža sigurnost ostvarenja prihoda. (Kotler i Keller, 2008)

### **4.3. Uloga i važnost marke usluge za klijenta**

Marka za klijente ima važnu ulogu kao znak, obećanje, simboličko sredstvo koje izaziva određene osjećaje i asocijacije. Nadalje, marka za klijente predstavlja jamstvo kvalitete, smanjivanje rizika, troškova i vremena traženja usluge, identifikacije podrijetla, te određivanja odgovornosti tvrtke. (Keller, 2003, navedeno u Vranešević, 2007)

Odnos marke usluge prema klijentu temelji se na očekivanoj i primljenoj vrijednosti. Marka daje obećanje klijentu, a zauzvrat klijent daje svoje povjerenje marki. Uspjeh marke proizlazi iz zadovoljenja psiholoških potreba pojedinca. (Vranešević, 2007)

## 5. Identitet i imidž marke usluge

„Uslužna kompanija u procesu izgradnje marke mora diferencirati marku pomoću primarnih i sekundarnih osobina usluge te razviti strategije za označavanje markom. Pri razvoju strategije marke za određenu uslugu posebna pozornost se daje izboru elemenata marke, utvrđivanju dimenzija imidža i osmišljavanju strategije za označavanje marke.“ (Kotler i Keller, 2008)

Lijović (2012) ističe razliku između identiteta i imidža. „U procesu komunikacije između marke i klijenta, imidž marke se nalazi na strani primatelja i ishod je njegove interpretacije poruka i znakova, dok se identitet marke nalazi na strani pošiljatelja te prethodi imidžu. Imidž marke je skup percepcija o marki koji sadrže asocijacije oblikovane u svijesti potrošača. Identitet marke, odnosno kombinacija elemenata identiteta marke, signali su usmjereni prema potrošačima, a njihova interpretacija i percepcija u svijesti potrošača označava imidž marke.“ (Lijović, 2012)

Izgradnja snažnog identiteta marke posebno je važna za uslužni sektor zbog karakteristike neopipljivosti usluge (Davis, 2007). de Chernatony i Segal-Horn (2000) ističu dosljednost kvalitete kao bitan čimbenik pri upravljanju markom i njezinim identitetom, što se posebno ističe kod usluga.

Marka često odražava mišljenja i stavove klijenata. Pri tome se uspostavlja odnos između marke i klijenta koji se temelji na emocijama. Klijenti očekuju da se određene željene karakteristike koje povezuju s markom ne mijenjaju, a također očekuju i kontinuitet u kvaliteti usluge. (Petar i Marušić, 2019)

Temeljna dimenzija identiteta marke je osobnost marke koja ukazuje na emocionalne karakteristike koje ima marka. Osobnost marke je osnova jedinstvenog odnosa između marke i klijenta. „Keller (2008) smatra da klijenti lakše uspostavljaju odnos s markom kada lik kojime je marka predstavljena ima ljudske osobine. Samopotvrđivanje kao jedna od dimenzija identiteta marke utječe na razvoj odnosa marke i potrošača, a potrošači postaju lojalni takvim markama.“ (Krupka i Škvorc, 2014)

Taylor (2003) navodi pretpostavke uspješne izgradnje marke (Petar i Marušić, 2019):

- „Izgradnja odgovarajućeg identiteta s naglašenom ulogom naziva i simbola kao elemenata identiteta marke.
- Postizanje odgovarajuće razine prepoznatljivosti – ¾ ciljne skupine korisnika uz podsjećanje može prepoznati marku i njezine osnovne značajke.
- Utjecaj na osjećaje i razum potrošača – nužna je emotivna povezanost potrošača i marke temeljena na konačnoj koristi za potrošača i vrijednostima marke.“

### **5.1. Elementi identiteta marke usluge**

Elementi identiteta marke usluge predstavljaju sva razlikovna obilježja koja razlikuju jednu marke od druge. Oni utječu u svijesti potrošača na stvaranje poželjnih, jedinstvenih i snažnih asocijacija i osjećaja o marki usluge. Elementi identiteta marke su: ime marke, logotip, simbol, znak, slova, oblik, boja, slogan, jingle ili napjev, likovi, opip, miris i drugo. Dakle, elementi identiteta marke mogu biti sve ono što služi identifikaciji i razlikovanju konkurentskih marki. Elementi identiteta marke imaju važnu ulogu pri izgradnji marke usluge, ponajviše zbog njezine neopipljivosti. Elementi identiteta predstavljaju vizualni čimbenik koji kod klijenta izaziva podsjećanje, prepoznavanje, asocijacije, osjećaje. U nedostatku opipljivih dokaza i informacija o usluzi, elementi identiteta marke su pružaju opipljivost i pomažu u donošenju odluke o korištenju usluge. Asocijacije o marki usluge trebaju biti snažne, preferirane i poželjne kako bi bile relevantne za ciljanu skupinu klijenata. (Lijović, 2012)

Marka usluge je jedinstvena, a ako se njezine vrijednosti kontinuirano razvijaju, postaje uspješna i vječna. Obzirom na intenzivan razvoj uslužnog sektora u globalnoj ekonomiji, od posebne važnosti za uslužne kompanije je razumijevanje na koji način koristiti vizualne i verbalne elemente marke kako bi se stvorila vrijednosti za klijenta i kompaniju. Tanasescu, Popescu i Marcu (n. d.) ističu da postoji razlika u odnosima koji se razvijaju između klijenta i usluge, od onog koji je uspostavljen s materijalnim dobrom, odnosno fizičkim proizvodom. (Tanasescu, Popescu i Marcu, n. d.)

Temeljni kriteriji za odabir elemenata marke su (Kotler i Keller, 2008):

- „nezaboravan
- smislen

- privlačan
- prenosiv
- prilagodljiv
- zaštićen.“

Lijović (2012), prema Kotler i Keller (2008), navodi da se “prva tri pojma (nezaboravan, smislen, privlačan) odnose se na izgradnju marke, tj. tržišne vrijednosti marke. Kombiniranje ovih kriterija omogućuje ostvarivanje poznatosti, uočljivosti i svjesnosti o marki usluge. Posljednja tri pojma (prenosivost, prilagodljivost, zaštićenost) odnose se na očuvanje tržišne vrijednosti marke usluge, različita ograničenja marke usluge na tržištu i mogućnost njezina proširenja na različita tržišta i ostale kategorije usluge.” (Lijović, 2012)

Pozitivne, jedinstvene i snažne asocijacije na marku usluge, koje proizlaze iz elemenata identiteta marke, imaju kritičnu ulogu u izgradnji tržišne vrijednosti marke usluge. Asocijacije na marku stvaraju dodatnu vrijednost za uslugu time što pomažu u prikupljanju informacija o usluzi, stvaraju pozitivne stavove i osjećaje, potiču na kupnju i predstavljaju osnovu za ekstenziju marke. Dakle, asocijacije smanjuju rizik koji klijent percipira pri odabiru usluge. (Tanasescu, Popescu i Marcu, n. d.)

„Svaki element identiteta marke ima važnu ulogu u izgradnji tržišne vrijednosti marke zbog čega snažne marke imaju jedinstvene elemente identiteta. Budući da različiti elementi identiteta marke pružaju različite prednosti potrebno ih je kombinirati kako bi se ostvario sinergijski doprinos tržišnoj vrijednosti marke.“ (Krupka i Škvorc, 2014)

### **5.1.1. Naziv marke**

Središnji element marke je naziv marke. Budući da se odluke u vezi s odabirom usluga često donose izvan stvarne lokacije usluge (npr. na poslu, kod kuće itd.), ključan je odabir jednostavnog i lako pamtljivog naziva uslužne marke. (Kotler i Keller, 2008)

Naziv marke često predstavlja ključnu asocijaciju, a može biti učinkovito sredstvo komunikacije jer se može uočiti, a njegovo značenje aktivirati u sjećanju u nekoliko sekundi. (Ozretić Došen, 2002)

Naziv marke za uslužne tvrtke od iznimne je važnosti jer predstavlja čimbenik opipljivosti. Klijenti stječu asocijacije na naziv marke putem osobnog iskustva s uslugom, usmene predaje ili oglašavanja. Naziv marke, ali i simboli imaju pozitivan učinak na tržišnu vrijednost marke kroz utjecaj na percepciju kvalitete usluge, posebno u slučaju ako se klijent nije prethodno susretao s određenom vrstom usluge. (Davis, 2007)

### **5.1.2. Ostali elementi identiteta marke**

Ostali elementi identiteta marke su: simboli, slova, znak, logotip, slogan, jingle ili napjev, boja, likovi, miris, opip. Ovi elementi marke uslugu i njene glavne prednosti čine vidljivijima, realnijima i konkretnijima, dopunjavaju naziv marke, te time stvaraju svijest o marki i imidžu tvrtke. S obzirom na neopipljivost usluga, tj. nepostojanje fizičkog proizvoda, od osobite važnosti su uvjeti djelovanja pružatelja usluge, tj. primarno i sekundarno znakovlje kao što su dizajn i izgled ambijenta, odjeća zaposlenika, dodatni materijali (brošure), internetske stranice itd. Poželjno je da elementi identiteta marke usluge obuhvaćaju neopipljive karakteristike marke.<sup>5</sup> Elementi marke usluge moraju biti lako prepoznatljivi kako bi ih se moglo lako prisjetiti i opisati, uvjerljivi, nezaboravni i privlačni. (Kotler i Keller, 2008)

Vizualni elementi marke (npr. znakovi, simboli, likovi), djeluju na svijest o marki te su također ključni čimbenici u procesu stvaranja vrijednosti marke. Vizualni elementi kao dio marke iznimno su važni za usluge zbog njihove neopipljivosti i kompleksnosti. Njihovo značenje i asocijacije oblikuju i mijenjaju percepcije korisnika o kompaniji i samoj usluzi.<sup>6</sup> Slogani su kratke rečenice koje na deskriptivan ili uvjerljiv način komuniciraju informacije o usluzi i marki. Slogani omogućuju klijentima da u kratkom roku shvate marku i koristi koje im marka pruža. (Ozretić Došen, 2002)

---

<sup>5</sup> Kotler i Keller (2008) navode nekoliko primjera uključivanja neopipljivih karakteristika usluge u elemente identiteta marke: „Mnoge osiguravajuće kuće koriste simbole snage (Gibraltarska vrata tvrtke Prudential, jelen tvrtke Hartford), sigurnosti (preklopljeni dlanovi i slogan „U dobrim ste rukama“ tvrtke Allstate, kišobran tvrtke Traveller, kaciga tvrtke Firemans Fund) ili neku kombinaciju snage i sigurnosti (dvorac tvrtke Fortis).“

<sup>6</sup> „Asocijacije na vrstu usluge koju kompanija nudi su primjerice otvorena igla sigurnosnica okrenuta u obliku slova „A“ za Atlas osiguranje ili lik ptice u znaku zrakoplovne kompanije Lufthansa.“ (Ozretić Došen, 2002)

Pri odabiru elemenata identiteta marke važna je primjena boja i oblika jer oni djeluju na prepoznatljivost i privlačnost, trenutačno aktiviraju memoriju te djeluju na stvaranje percepcije. Boje i oblici djeluju na raspoloženje, važan su čimbenik pri uređenju interijera, a također imaju bitnu ulogu u personalizaciji. (Pavlek, 2008)

## **6. Oblikovanje holističkih aktivnosti brendinga i novi trendovi**

„Upravljanje elementima identiteta marke podrazumijeva usklađivanje svih izabranih elemenata, pazeći pritom na temeljne značajke kompanije, uvažavajući klijente, konkurenciju, kao i društveno i kulturološko okruženje. Klijenti se upoznaju i povezuju s markom kroz različite oblike doticaja, prije, za vrijeme i nakon korištenja usluge, kao npr. pri kupnji, promatranjem, uporabom, interakcijom s osobljem, usmenom predajom, putem telefona ili interneta (društvene mreže, forum), sponzoriranim događanjima, klubovima kupaca itd. Svi oblici doticaja klijenta s markom predstavljaju iskustvo kojim klijent dolazi do bitnih informacija o traženoj marki.“ (Lijović, 2008)

„Holistički pristup izgradnji identiteta marke usluge podrazumijeva tri pristupa pri dizajniranju marketinških aktivnosti, a to su: personalizacija, integracija i internalizacija. Personalizacija podrazumijeva primjenu personaliziranog marketinga kako bi marka bila relevantna za što veći broj kupaca. Integrirani marketing obuhvaća kombiniranje i usklađivanje marketinških aktivnosti u svrhu maksimalnog povećanja njihovih zajedničkih i individualnih učinaka, a pri tome se osnažuje potencijal marke. Interno kreiranje marke obuhvaća djelatnosti i procese koji pomažu da se zaposlenici informiraju, prihvate i razumiju osnovne ideje marke i njezinih obećanja, što je posebno važno za uslužne tvrtke. Primjerice kompanija Disney je uspješna u internom kreiranju marke, njezini zaposlenici poznaju i podržavaju marku pa se u institutu Disney održavaju seminari u „diznijevskom stilu“ za zaposlenike drugih kompanija.“ (Kotler i Keller, 2008)

Dall’Olma Riley i de Chernatony (2000) ističu značaj holističkog pristupa izgradnji identiteta marke usluge, koji se temelji na odnosu između tvrtke i zaposlenika, a učvršćuje se tijekom interakcije između uslužnog osoblja i klijenata.

Tanasescu, Popescu i Marcu (n. d.) navode lojalnost kao ključnu stavku u brendiranju usluga. Nadalje, ističu da je lojalnost teže postići kad je riječ o uslugama zbog toga što klijent aktivno sudjeluje u samom procesu proizvodnje usluge. Neopipljivost usluga i neodvojivost od mjesta potrošnje kritične su determinante za lojalnost brendu usluge. Klijent percipira veći rizik kupnje usluge zbog njene neopipljivosti što predstavlja prepreku za postizanje lojalnosti marki. Neodjeljivost od mjesta potrošnje može imati

prednosti pri postizanju lojalnosti marki usluge time što klijent sudjelovanjem u procesu pružanja usluge i interakciji s uslužnim osobljem često neposredno pridonosi kvaliteti usluge. Dakle, strategija upravljanja markom usluge mora biti usmjerena umanjivanju nedostataka proizašlih iz neopipljivosti usluge, kao i povećanju prednosti proizašlih iz neodjeljivosti od mjesta potrošnje. (Tanasescu, Popescu i Marcu, n. d.)

## 6.1. Strateško upravljanje markom usluge

Prvi korak u strategiji kreiranja marke je dodjela naziva marke, pri čemu se koriste četiri opće strategije (Kotler i Keller, 2008):

- 1) „Individualna marka;
- 2) Krovna obiteljska marka;
- 3) Posebna obiteljska marka za sve usluge;
- 4) Korporacijska marka kombinirana s pojedinačnim markama.“

Individualna marka se koristi za linije različite kvalitete unutar iste klase proizvoda ili usluga. Prednost ove strategije je da tvrtka ne veže svoj ugled uz ugled proizvoda ili usluge čime ne dolazi do povrede njenog imidža. Primjerice, aviokompanija *Delta* je promaknula jeftinu marku avioprijevoznika *Song* da zaštiti tržišnu vrijednost marke *Delta Airlines*. (Kotler i Keller, 2008)

Kod strategije kreiranja krovne ili korporacijske marke koristi se naziv tvrtke kao dominantna marka u svim kategorijama proizvoda ili usluga (Kotler et al., 2006). Krovna (obiteljska ili korporativna) marka ima prednosti u uslužnom sektoru zbog već stvorene prepoznatljivosti imena marke (Kotler i Keller, 2008). Krovna marka koristi se za označavanje različitih usluga koje su namijenjene različitim ciljnim segmentima ili tržištima. Krovna marka je iskaz kulture i osnovnih vrijednosti tvrtke koje stvaraju dodatnu korist za klijente (Urde, 2003, navedeno u Vranešević, 2007). Jukić (2018) navodi da „korporativna marka polazi od identiteta i ugleda korporacije koji se izgrađuje u interakciji sa zaposlenicima i klijentima,” te dodaje da je “korporativna marka esencija holističkog marketinga jer ujedinjuje sve dionike, interne i eksterne činitelje,” a pritom je i bitan izvor konkurentske prednosti poduzeća.



Dall'Olma Riley i de Chernatony (2000) također zaključuju da u uslužnom sektoru naglasak treba dati na izgradnju i održavanje identiteta korporativne marke, kao temelja za izgradnju odnosa unutar i izvan organizacije koji su osnova za postizanje diferencijacije i ujednačenog procesa pružanja usluge.

Prema Tanasescu, Popescu i Marcu (n. d.) korporativne marke u uslužnom sektoru<sup>7</sup> imaju ulogu podrške i smatraju se snažnima zbog toga što imaju tradiciju, imidž, imovinu i kapacitete, a sudjeluju na lokalnom i globalnom tržištu. Primjerice, crtani film *Kralj lavova* se nalazi pod korporativnom markom *Disney*, a hotel *Sheraton* (marka organizacije sa vlastitom kulturom i identitetom) se nalazi pod korporativnom markom *Starwood*. (Tanasescu, Popescu i Marcu, n. d.)

Neke od podvrsta korporativne marke su marka podrijetla i marke potvrde, pri čemu je marka podrijetla ona kojoj se uz osnovnu (roditeljsku) marku, nova usluga označi dodatnom markom (marka kćeri). Time se upućuje na podrijetlo, a moguć je i zaseban utjecaj na određene segmente tržišta. Marka potvrde označava marku kći u prvom planu, a roditeljsku marku, pod čijim je utjecajem njena vrijednost, u drugom planu. (Vranešević, 2007)

Nadalje, Kotler i Keller (2008) navode da uslužne tvrtke moraju posvetiti pažnju i „razvoju hijerarhije marki i portfelja marke, koji im omogućuju pozicioniranje na tržištu i ciljanje na različite tržišne segmente.“

Strategije proširenja marke mogu biti vodoravno ili okomito proširenje. Vodoravno proširenje marke koristi se pri uvođenju novog proizvoda ili usluge unutar postojeće kategorije (proširenje linije) ili nove kategorije proizvoda ili usluga. Nadalje, „okomito proširenje marke podrazumijeva širenje marke unutar iste kategorije, ali je proizvod pozicioniran na drugoj razini cijene i kvalitete u usporedbi s roditeljskom markom. Pri okomitom proširenju glavna razlika između roditeljske i proširene marke je u stupnju

---

<sup>7</sup> „Kao primjeri korporativne marke mogu se navesti marke *Citigroup* i *Virgin*. Osnovna (roditeljska) marka je *Citigroup*, multinacionalna investicijska banka i korporacija za financijske usluge, čije su vrijednosti: prestiž, financijska snaga, diverzifikacija, profinjen stil kompanije. Logotip marke je ime marke pisano malim slovima i crveni kišobran. Podmarke su *Citibank*, *Citi Financial*, *Citi Mortgage*, *Citi Insurance* i *Citi Cards*. Podmarke su povezane s roditeljskom markom koristeći isti font i prefiks *Citi* koji je podebljan i pokriven crvenim kišobranom. Marka *Virgin*, multinacionalni konglomerat, sinonim je za kvalitetu, inovativnost, vrijednost. Podmarke su *Virgin Airlines*, *Virgin Express*, *Virgin Radio*, *Virgin Rail* i druge.“ (Tanasescu, Popescu i Marcu, n. d.)

cijene i kvalitete, te se govori o okomitom proširenju marke na više (viša razina cijene i kvalitete u odnosu na roditeljsku marku) i na niže (niža razina cijene i kvalitete u odnosu na roditeljsku marku).“ (Krupka i Butara, 2016)

Tanasescu, Popescu i Marcu (n. d.) navode da se proširenja marke u pravilu manje koriste kada je riječ o uslugama, a kada se uslužno poduzeće odluči na strategiju proširenja marke, uglavnom se radi o okomitim proširenjima. Kotler i Keller (2008) navode da okomita proširenja „često zahtijevaju strategije označavanjem podmarkama, u kojima je ime korporacije spojeno s pojedinačnim imenima marke ili s modifikatorom.“

## **6.2. CRM i primjena nove tehnologije u brendiranju usluga**

CRM ili upravljanje odnosima s klijentima je poslovna strategija koja primjenom informacijske tehnologije omogućuje praćenje i zadovoljenje potreba i želja klijenata uz dvosmjernu komunikaciju s klijentom. Tri su ključna čimbenika o kojima ovisi uspješna implementacija i primjena CRM-a: informacijska tehnologija, poslovni procesi i ljudski faktor. Sofisticirana informatička podrška i analitički alati omogućuju prikupljanje, skladištenje i analizu podataka, a pri tome poslovni procesi i zaposlenici moraju biti orijentirani prema klijentima. „CRM koristi analitički pristup za planiranje prodaje i prognoze prodaje, te analizu klijenata. Prednosti primjene CRM-a su privlačenje novih klijenata, povećanje prodaje po klijentu, smanjenje troškova kroz poboljšanja u poslovnim procesima, poboljšanje odnosa s klijentima i povećanje lojalnosti. CRM je pretpostavka unapređenja kvalitete i uspješnog poslovanja poduzeća.“ (Vučemilović, 2015)

„Istraživanje provedeno kod pružatelja ICT usluga u Hrvatskoj dokazalo je da su usluge u koje je ugrađena dodatna vrijednost uz pomoć upravljanja odnosima s klijentima konkurentnije u odnosu na iste usluge u koje ono nije ugrađeno. Sustavna primjena CRM-a usluga stvara dugoročnu vezu, tj. odnos između korisnika i pružatelja usluge, što omogućuje kvalitetno i dugoročno rješavanje problema korisnika. CRM predstavlja dodanu vrijednost koja podiže razinu konkurentnosti usluge, a pružatelja takve usluge čini prepoznatljivim.“ (Alerić, 2007)

Upravljanje odnosima s klijentima jedan je od najvažnijih koncepata u modernom marketingu. Uz asortiman i kvalitetu marke, čimbenik razlikovanja jednog poduzeća od drugog je i ukupno iskustvo koje klijent ima s poduzećem, odnosno markom. Mandić (2007) zaključuje da „sustavno upravljanje odnosima s klijentima može znatno pomoći poduzeću u izgradnji marke.“ Nadalje, „upravljanje odnosima s klijentima utječe na izgradnju i održavanje tržišne i financijske vrijednosti marke, identiteta marke, povećanje njene vrijednosti, te povećanje zadovoljstva i lojalnosti klijenata. U pojedinačnom pristupu klijentu, putem primjene CRM-a, moguće je utjecati na doživljenu kvalitetu, zadovoljstvo i odanost, doživljenu osobnost koju marka ima, stvaranje vodeće marke i stvaranje popularnosti marke. Dođe li do pozitivnih pomaka u navedenim područjima, postoji mogućnost da marka postane viša cjenovna kategorija, a da je pri tome klijenti i dalje jednako prihvaćaju.“ (Mandić, 2007)

Upravljanje odnosima s klijentima obuhvaća tri faze, a to su: faza privlačenja klijenata, faza zadržavanja i faza produžavanja odnosa s klijentima. Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije sve je značajnija u svim trima fazama upravljanja odnosima s klijentima. „Sustav za upravljanje odnosima s klijentima obuhvaća sljedeće podsustave: operativni, kolaborativni i analitički podsustav. Unutar kolaborativnoga CRM-a nalazi se točka dodira kojom se ostvaruje interakcija između ponuđača i klijenta.“ (Dukić, Besten i Dukić, 2015)

U suvremenom društvu sve je veći značaj virtualnih društvenih mreža, a mrežne tehnologije koje ih kreiraju omogućuju aplikaciju CRM-a u virtualnom okruženju. Pri tome se govori o konceptu upravljanja odnosima s klijentima putem društvenih mreža koji se naziva i CRM 2.0. Društvene mreže se mogu koristiti u aktivnostima koje prethode kupnji, za vrijeme i nakon kupnje. „Klijent je na društvenim mrežama personaliziran, a njegovo ponašanje je moguće pratiti na osobnoj razini. Pri tome, društvene mreže omogućuju individualizirani pristup pri dizajniranju i prilagodbi proizvoda za potrebe pojedinog klijenta, politici cijena i distribucije. Kao bitan čimbenik uspjeha marketinga odnosa preko društvenih mreža ističe se međusobno povjerenje članova društvene zajednice što omogućava promociju „od usta do usta.“” (Dukić, Besten i Dukić, 2015)

Suvremena tehnologija i digitalni marketing kao glavni alat upravljanja odnosima s klijentima, omogućuju poduzećima virtualno praćenje ponašanja i odluka klijenata, odnosno praćenje virtualne potrošačke aktivnosti. Digitalni marketing omogućuje poduzećima primjenu storytellinga kako bi mogli utjecati na proces odluke o kupnji. Pri tome je cilj ispričati priču kako bi se u svijesti potencijalnog klijenta stvorila želja za određenim proizvodom ili uslugom, a u konačnici i odluka o kupnji. (Krajnović, Bosna i Sikirić, 2016)

### **6.3. Zeleni (održivi) branding usluga**

Suvremeno društvo se susreće s „novom filozofijom koja diktira način poslovanja, djelovanje u društvu, ali i stil života koji se zove zeleni stil života“ (Bijakšić i Jelčić, 2011). „Pojačana svjesnost o važnosti brige za čist okoliš i održivi razvoj te shvaćanje da budućnost cijeloga planeta, ali i ekonomije općenito ovisi o sadašnjem ponašanju čovječanstva, dovelo je do sve češće primjene zelenog brendiranja“ (Paliaga, 2020). Potrošači postaju sve više ekološki osviješteni i odgovorni što utječe na njihovu percepciju i odabir brenda. Okreću se zelenim brendovima, a počinju izbjegavati one koji nisu ekološki osviješteni. Paliaga (2020) definira zeleni (održivi) brend<sup>8</sup> kao „brend gdje zaštita okoliša, briga o okolišu i održivi razvoj čine osnovu i suštinu nekog brenda, njegovog pozicioniranja i komuniciranja prema javnosti“. (Paliaga, 2020)

Ham (2009) definira zelenog potrošača kao onoga „koji u zadovoljavanju svojih potreba i želja traži proizvod koji ima minimalni negativni utjecaj na čovjekovu okolinu“. (Tolušić, Dumančić i Bogdan, 2014)

„Zeleni marketing je oblik društvenoga marketinga u kojemu se proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti oblikuju i provode uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš i društvo u cjelini. Zeleni marketing podrazumijeva suradnju s dobavljačima i trgovcima, partnerima pa i konkurentima kako bi se ostvario ekološki održivi razvoj u čitavom vrijednosnom lancu, a istovremeno zahtijeva suradnju svih

---

<sup>8</sup> Prema Interbrandu, najbolji zeleni brendovi 2014. godine su: Ford, Toyota, Honda, Nissan, Panasonic, Nokia, Sony, Adidas, Danone i Dell. <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2015/08/Interbrand-Best-Global-Green-Brands-2014-Overview-8.pdf>> Nakon 2014. godine izvještavanje o zelenom brendingu na Interbrandu je ukinuto.

poslovnih funkcija kako bi se pronašla najbolja rješenja koja imaju dva glavna cilja – profit i doprinos okruženju.“ (Tolušić, Dumančić i Bogdan, 2014)

Zeleni marketing najčešće se javlja kao: „zeleni proizvod, zelene usluge, zelena ambalaža, označavanje zelenih proizvoda i usluga i zelena komunikacija. Uvođenje zelenih aktivnosti u proizvodnju, pakiranje i ostale aktivnosti poduzeća šalju poruku da su i oni dio ekološki osviještene zajednice i da čine sve kako bi se ublažile ili ispriječile posljedice ekoloških problema.“ (Bijakšić i Jelčić, 2011)

Identitet zelene marke obuhvaća skup atributa i koristi marke povezanih s njezinim utjecajem na okoliš i percepcijom kao ekološki prihvatljivom. Identitet zelene marke ima pozitivan utjecaj na percepciju marke kod ekološki osviještenih potrošača. Pozicioniranje marke kao zelene podrazumijeva aktivnu komunikaciju i diferencijaciju marke od konkurentske kroz njezine ekološki prihvatljive prednosti. (Manjunath, 2014)

Strategije zelenog brendiranja za ekološki prihvatljive proizvode i/ili usluge uključuju (Manjunath, 2014):

- „Stvaranje svijesti o okolišu – prvi korak u zelenom brendiranju uključuje pozicioniranje marke i njezinu promociju kako bi se postigla svijest o marki i njezino prepoznavanje.
- Asocijacije na brigu o okolišu – opipljive komponente kroz koje se šalje poruka o ekološkoj osviještenosti, npr. značajke proizvoda, cijena, pouzdanost usluge, stil, dizajn.
- Smisao ili stav – kao osnova za odabir marke i procjenu marke, stav povezan s uvjerenjima koja potrošači imaju o ekološkom proizvodu.
- Pripadnost – pripadnost zelenoj marki proizlazi iz emocionalne povezanosti s markom što može utjecati na lojalnost marki i na spremnost plaćanja više cijene za istu.
- Ekološki dizajn proizvoda.
- Zeleni logotip.
- Zeleni slogani.“

Pristupi zelenom brendiranju su: funkcionalni i emocionalni pristup. Funkcionalni pristup zelenom brendiranju pretpostavlja komuniciranje i isticanje „zelenih“ činjenica,

tj. dostupnih ekoloških informacijama kroz promociju i komunikaciju brenda prema klijentima. Emocionalni pristup zelenom brendiranju usmjeren je na „osjećaje i želje klijenta, lako pamtljive poruke i poruke koje izazivaju osjećaj zadovoljstva, pripadnosti i ispunjenja kod ciljnih skupina zasnovano na njihovim okolišnim i ekološkim preferencijama i uvjerenjima. Emocionalnim pristupom nastoji se izgraditi podsvjesna veza između vrijednosti i očuvanja okoliša, njegove sadašnje valorizacije i važnosti u pozicioniranju. Nadalje, tu vezu je potrebno je kroz strategiju zelenog brendiranja izgraditi na način da funkcionalne činjenice služe kao temelj za emocionalni pristup i komunikaciju. Emocionalne poruke kod zelenog brendiranja je potrebno podupirati činjenicama, brojkama i ostvarenim rezultatima.“ (Paliaga, 2020).

## 7. Kvaliteta usluge

Pri stvaranju uspješne marke usluge ključni čimbenik je ujednačena kvaliteta usluge, čime se stvaranju baze lojalnih klijenata marke. Drugi važan čimbenik kreiranja uspješne marke je percepcija kvalitete marke koja se može definirati kao subjektivan dojam karakteristika neke usluge, a temelji se na prethodnim iskustvima i dostupnim informacijama koje utječu na odluku o korištenju usluge. Pri tome sklonost odabiru marke proizlazi iz potrošačeve sklonosti prema kupovini određenih poznatih i skupih marki. Dakle, kvaliteta je vrlo važna komponenta uspjeha svake marke, a rezultira zadovoljstvom klijenata, lojalnošću, što u konačnici dovodi do profitabilnosti tvrtke. (Petar i Marušić, 2019)

Kvaliteta usluge odnosi se na percepciju stupnja prema kojem usluga ispunjava očekivanja klijenata. Klijenti kvalitetu usluge percipiraju pomoću svih dostupnih fizičkih dokaza. Olenski (2016) navodi da je „koncept kvalitete vrlo jednostavan; bilo da je riječ o proizvodu ili usluzi uvijek se radi o odnosu vrijednosti za kupljeno i ispunjavanju očekivanja potrošača.“ Rocco (2015) ističe da „kvaliteta marke ima dvije dimenzije: razinu kvalitete i dosljednost kvalitete. Razina kvalitete podrazumijeva svojstva marke i/ili usluge koje potrošač očekuje, a dosljednost kvalitete jamči da je kvaliteta uvijek na istoj razini.“ Ipak, dosljednost kvalitete kod usluga je teško postići i to je ono čemu uslužna poduzeća moraju težiti. Percepcija kvalitete temelj je strategije povjerenja prema marki usluge. Jake marke uključuju kvalitetu u svoju misiju i kao temelj pozicioniranja na tržištu, pa tako postoje cjenovne marke i prestižne (premium) marke. (Petar i Marušić, 2019)

Glavno obilježje kvalitete usluge je njezina subjektivnost koja proizlazi iz različitih tumačenja vrijednosti i kvalitete usluge za pojedine klijente. To je razlika između primljene i očekivane kvalitete. Percepcija kvalitete usluge se oblikuje svakim uslužnim susretom pri čemu se svi elementi usluge aktiviraju u procesu pružanja usluge, te se oblikuje konačna usluga. Percepcija kvalitete usluge oblikuje se i proučavanjem promotivnih materijala poduzeća, informiranjem o usluzi, prethodnim iskustvima, plaćanjem računa za pruženu uslugu, ispunjavanjem upitnika o zadovoljstvu pruženom uslugom, usmenom predajom drugih korisnika i slično. Kvaliteta usluge također je i

integralna jer „predstavlja stav, mišljenje i odnos klijenta prema usluzi, koji nastaju kao rezultat dugoročne i opsežne procjene ponude i ponašanja uslužnog osoblja.“ (Ozretić Došen, 2002)

Marković (2005) također ističe kvalitetu usluge kao izrazito subjektivnu kategoriju čije značenje ovisi o pojedinom klijentu. Nadalje, dodaje da je pri procjeni kvalitete usluge važna subjektivna i psihološka dimenzija iz koje proizlazi da je korisnik često voljan platiti visoku cijenu za ono što ocjenjuje vrhunskom ili izuzetnom kvalitetom usluge.

Specifične karakteristike usluge utječu na nepostojanje mogućnosti kontroliranja kvalitete prije samog uslužnog susreta i korištenja usluge, jer se taj proces događa istovremeno s potrošnjom u nazočnosti klijenta koji utječe na kvalitetu usluge. Na kreiranje kvalitete usluge i razvijanje imidža podjednako utječu pružatelji usluge, klijenti ali i sama usluga. U uslužnom sektoru naglasak mora biti na lancu usluga-profit koji kroz interni, interaktivni i eksterni marketing utječe na pravilnu motiviranost zaposlenika koji su ujedno i “promotori” usluge. Klijenti uslugu procjenjuju kroz dvije kategorije kvalitete koje moraju biti zadovoljene, a to su tehnička i funkcionalna kvaliteta. (Jukić i Dunković, 2010)

Vranešević (2007) također ističe moguću nepostojanost kvalitete usluge koja ovisi o osobama koje su uključene u proces pružanja usluge. Kod usluga pažnja mora biti usmjerena na ujednačenost kvalitete, a to se posebno odnosi na pružanje usluga u „sestrinskim“ ili tvrtkama „kćerima“ (npr. financijske institucije, pružatelji telekomunikacijskih usluga, restorani, lanci hotela itd.). (Vranešević, 2007)

U mjerenju kvalitete usluga postoje mnoge poteškoće, a univerzalni model i metode za mjerenje kvalitete usluge ne postoje. Zbog specifičnosti usluga razvijen je i specifičan koncept nazvan SERVQUAL (SERVices QUALity Model). Model SERVQUAL se temelji na procjeni kvalitete usluge od strane klijenta, a bazira se na raskoracima (jaz ili gap) između očekivanja i percepcije klijenta vezane uz uslugu. Cilj uslužnog poduzeća je suziti raskorake kako bi postigli zadovoljstvo klijenta uslugom. Pri tome se uzima u obzir da se mjeri percipirana kvaliteta koja predstavlja prosudbu klijenta. (Marković, 2005)



## 8. Vrijednost i mjerenje vrijednosti marke usluge

„Marke danas predstavljaju najvrjedniju neopipljivu vrijednost imovine u poslovnom svijetu“ (Šerić, 2009, navedeno u Petar i Marušić, 2019). Vranešević i Marušić (2003) dodaju da marke predstavljaju velika financijska i tržišna ulaganja, a temelj su bogatstva korporacije, te ih stoga treba ocjenjivati odnosno mjeriti njihovu vrijednost.

Osnovne koncepcije mjerenja vrijednosti marke su financijska i tržišna vrijednost marke. Tržišna vrijednost marke predstavlja neopipljivu vrijednost koja označava odnos marke i klijenta, a pretpostavka je buduće financijske uspješnosti marke. Četiri su standardizirane metode mjerenja tržišne vrijednosti marke: *BrandAsset Valuator*, *Wunderman Brand Experience Scorecard*, *Millward Brown BrandDynamics* i *Conversion Model*. (Vranešević, 2007)

Vranešević i Marušić (2003) naglašavaju da “mjerenje vrijednosti marke zahtijeva analizu postojećeg stanja i njegovu dinamiku te predviđanje budućih kretanja. Za poduzeća je potrebno poznavanje ponašanja potrošača, ali i mišljenja, stavova, zadovoljstva i osjećaja sadašnjih i potencijalnih klijenata.” (Vranešević i Marušić, 2003)

### 8.1. Tržišna vrijednost marke usluge

„Ono što čini marku snažnom, to je njezina kolektivna percepcija.“ (Holt, 2004, navedeno u Pavlek, 2008)

Rajh, (2005) navodi da „tržišna vrijednost marke povećava vjerojatnost odabira marke, što dovodi do lojalnosti potrošača dotičnoj marki,“ te dodaje da „tržišna vrijednost marke predstavlja izvor održive konkurentske prednosti poduzeća.“

Prema Aakeru (1991) čimbenici koji utječu na tržišnu vrijednost marke su lojalnost, prepoznatljivost naziva marke, percipirana kvaliteta i asocijacije. Pozitivne, jedinstvene, snažne asocijacije vezane za marku temelj su tržišne vrijednosti marke. (Tanasescu, Popescu i Marcu, n. d.)

Tržišna vrijednost marke povećava (Rajh, 2005):

- „spremnost potrošača da plate premijske cijene;

- mogućnosti licenciranja marke;
- djelotvornost marketinške komunikacije;
- spremnost trgovine na suradnju i podršku;
- elastičnost potrošača na smanjenje cijena;
- neelastičnost potrošača na povećanje cijena.“

Rajh (2005) nadalje navodi da tržišna vrijednost marke „smanjuje ranjivost poduzeća od marketinških aktivnosti konkurencije kao i ranjivost od kriza.“

Tri su različita pristupa tržišnoj vrijednosti marke (Feldwick, 1996, navedeno u Rajh, 2005):

1. „Vrijednost marke (ukupna vrijednost marke kao nematerijalne imovine poduzeća – financijski pristup);
2. Snaga marke (snaga vezanosti potrošača uz pojedinu marku – bihevioristički pristup);
3. Opis marke (asocijacije i uvjerenja koja potrošači vezuju uz pojedinu marku – kognitivni pristup). Snaga i opis marke smatraju se elementima tržišne vrijednosti marke s aspekta potrošača, dok se vrijednost marke smatra tržišnom vrijednošću marke s financijskog aspekta.“

Rajh i Ozretić Došen (2009) zaključuju da „određeni elementi marketing miksa mogu imati negativan utjecaj na tržišnu vrijednost marke u uslužnom sektoru, a pozitivan utjecaj na tržišnu vrijednost marke usluge imaju oglašavanje, zaposlenici, fizički izgled mjesta pružanja usluge, razina cijena i proces pružanja usluge.“ Pri tome daju naglasak na „važnost strateškog pristupa u upravljanju markama u uslužnom sektoru, pri čemu se tržišna vrijednost marke nameće kao bitan dugoročni cilj upravljanja markom.“ Na imidž marke usluge najveći utjecaj ima uslužno osoblje, dok najmanji utjecaj ima promocija. To ukazuje na važnost uloge internog marketinga u razvoju snažne marke usluge. Uslužno osoblje predstavlja važan čimbenik koji može imati pozitivan učinak na probleme koji proizlaze iz specifičnih karakteristika usluga. Poteškoće povezane s neodjeljivosti od mjesta potrošnje mogu se prevladati stavljanjem naglaska na odabir i edukaciju uslužnog osoblja. Problemi proizašli iz heterogenosti usluga mogu se riješiti personalizacijom usluga, pri čemu važnu ulogu također ima uslužno osoblje. Sljedeći po intenzitetu utjecaja na tržišnu vrijednost marke su mjesto pružanja usluge i cijena

usluge. Značaj oba čimbenika proizlazi iz karakteristike neopipljivosti usluga, pa tako ugodan ambijent uslužnog mjesta čini uslugu opipljivijom. Fizičko okruženje i cijena su među rijetkim vanjskim čimbenicima koje korisnici usluge mogu procijeniti prije odluke o korištenju određene usluge, a koje mogu upotrijebiti kao osnovu za stvaranje imidža marke. Cijena je bitan čimbenik formiranja tržišne vrijednosti marke jer izravno utječe na percipiranu kvalitetu usluge. Marka s višom cijenom percipira se kao kvalitetnija, te je time i manje osjetljiva na cjenovnu konkurenciju. Pozitivan učinak veće cijene na percipiranu kvalitetu usluge direktno utječe na imidž i tržišnu vrijednost marke. Snižanja cijena negativno utječu na potrošačevu procjenu marke prije korištenja usluge, što dovodi do smanjenja percipirane kvalitete marke. Snižanja cijena negativno utječu na imidž marke zbog toga što je cijena vanjski pokazatelj kvalitete usluge pa njezino snižavanje može pridonijeti zbunjenosti klijenta, što u konačnici može rezultirati nestabilnošću percipirane kvalitete usluge. Nadalje, autori dolaze do spoznaje da oglašavanje ima snažniji utjecaj na stvaranje svijesti o marki (*brand awareness*) nego na imidž marke, zbog toga što je svijest o marki lakše ostvariti nego imidž marke. To posebno dolazi do izražaja ako se u obzir uzme samo intenzitet oglašavanja kao čimbenik utjecaja na imidž marke usluge. (Rajh i Ozretić Došen, 2009)

Prisutnost snažnog imidža marke može biti čimbenik diferencijacije. S obzirom na neopipljivost usluga, marka i tržišna vrijednost marke pozitivno utječu na percipiranu vrijednost, zadovoljstvo i kvalitetu, pri čemu potiču ponovnu kupnju i pozitivnu usmenu predaju te smanjuju mogućnost uslužnog neuspjeha. Poticanje pozitivne tržišne vrijednosti marke može umanjiti negativnu reakciju klijenta na uslužni neuspjeh, zbog toga što jedan loš uslužni susret nije u skladu s njegovom percepcijom o kvaliteti marke usluge. Tržišna vrijednost marke povećava vjerojatnost odabira marke, utječe na lojalnost, zadržavanje klijenata, održavanje odnosa klijenta i marke, a također smanjuje rizik uslužnog neuspjeha. (Davis, 2007)

## 9. Snažni brendovi usluga – studije slučaja

Neki od najmoćnijih i najvrjednijih globalnih brendova odnose se na kompanije iz uslužnog sektora.<sup>9</sup> Fenomen globalizacije generira nove izazove za uslužne kompanije. Standardizacija i dosljednost procesa pružanja usluge može biti rješenje u međunarodnoj razmjeni za velike kompanije, osobito u razvoju i upravljanju markom, promociji i podršci. Globalne marke mogu generirati znatan profit, primjerice u turizmu, industriji zabave, industriji sportskih aktivnosti i dr. S druge strane, potrošači imaju snažne kulturološke razloge za odabir lokalne marke. Globalne marke mogu izazivati negativne asocijacije na zemlju podrijetla, a kako bi se one spriječile neki od elemenata identiteta marke, kao na primjer ime marke, prilagođavaju se lokalnom tržištu. (Tanasescu, Popescu i Marcu, n. d.)

„Uspješne i jake globalne marke čvrsto su vezane za svoju viziju i misiju, a prilagođavaju se kulturi, potrebama i očekivanjima korisnika usluga na lokalnom tržištu. Jake marke klijentima pružaju veća očekivanja, što posebno dolazi do izražaja kad je riječ o uslugama. One omogućuju bolje spoznavanje neopipljivih značajki usluga i time smanjuju rizik za korisnika usluge.“ (Vranešević, 2007)

Najnoviji stvoreni trend je „ideja težnje za emocionalnom vezanošću klijenta za brend i ljubav prema brendu“ (Hordov, Sikirić i Krajnović, 2019). Suvremeni marketing nije usmjeren samo na jednosmjernu komunikaciju prema korisnicima, već se usmjerava na međusobnu komunikaciju korisnika i brenda. Potrošači žele znati pravu svrhu brenda, te na koji način brend i iskustvo s brendom može utjecati na njihov život. Slijedom toga, pametni i snažni brendovi uvode peti element marketinškog miksa, a to je svrha brenda. Komuniciranjem svrhe brenda potrošači se emocionalno povezuju s brendom čak i prije kupnje što je cilj suvremenog brendiranja. (Hordov, Sikirić i Krajnović, 2019)

---

<sup>9</sup> Među 100 najvećih brendova na svijetu 2019. godine, prema Interbrendu, nalaze se i oni koji su to ostvarili pružanjem vrhunskih usluga. To su pružatelji poslovnih usluga – IBM, Cisco, Oracle, SAP, Acenture, Adobe, Salesforce, Hewlett Packard; pružatelji logističkih usluga – UPS, FedEx, DHL; sektor za trgovinu – Ikea, ebay; tehnološki sektor – Microsoft, Google, Facebook, Microsoft, Amazon; financijski sektor – American Express, JP Morgan, Citi, Allianz, AXA, HSBC, Goldman Sachs, VISA, MasterCard, Santander, Morgan Stanley, PayPal; sektor medija – Disney, Netflix, Discovery, Spotify, LinkedIn; ugostiteljski sektor – McDonalds, Starbucks, KFC. <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/> >

U nastavku rada analizirano je pet globalnih brendova iz uslužnog sektora koji su među prvih 100 najsnažnijih brendova svijeta na Interbrand ljestvici 2019. godine. Također se prikazuju njihovi ključni čimbenici uspjeha. Brendovi koji su analizirani su: Amazon, McDonald's, Disney, Starbucks i Netflix.

## 9.1. Amazon

“Amazon nam je približio svijet znanja u svako doba dana.” (Pavlek, 2008)

Amazon.com, Inc. je američka multinacionalna kompanija za e-trgovinu i računarstvo u oblaku. Amazon je osnovan 1994. godine, a osnovao ga je Jeff Bezos<sup>10</sup> kao internetsku knjižaru pod nazivom Cadabra, koja ubrzo mijenja naziv i proširuje svoj asortiman. Na Interbrand ljestvici 2019. godine<sup>11</sup> Amazon se nalazi na trećem mjestu, sa vrijednosti brenda od 125,263 milijardi dolara. S porastom vrijednosti brenda od 24% u odnosu na prethodnu godinu Amazon je jedan od najbrže rastućih svjetskih brendova. Danas Amazon postavlja standarde koje je teško pratiti i nadmašiti. „Amazonovo iskustvo kupovanja ima jednostavno temeljno pravilo – sve se svodi na zadovoljstvo kupaca. Svi zaposlenici, pa čak i sam Bezos, moraju svake dvije godine provesti dva dana u centru za korisnike, kako bi bolje razumjeli njihove probleme i želje.“<sup>12</sup> Pozornost se pridaje izgledu web stranice u svrhu većeg poticanja kupovine, a Amazonovi algoritmi detaljno proučavaju kretanje i dosadašnju kupnju kako bi predložili nove mogućnosti. Web stranica je dostupna na nekoliko svjetskih jezika, a svaki proizvod je moguće komentirati i ocijeniti. Amazon je prva kompanija u svijetu koja je predstavila mogućnost dostave putem dronova koja se još istražuje.<sup>13</sup>

Amazon se vodi prema četiri principa: opsjednutost kupcima prije nego konkurentima, strast prema izumima, predanost operativnoj izvrsnosti i dugoročno razmišljanje. Amazon je usmjeren na dugoročne ciljeve i pri tome ne žrtvuje dugoročne vrijednosti

---

<sup>10</sup> Prema Forbes listi za 2019. godinu, Jeff Bezos, vlasnik kompanije Amazon Inc., najbogatiji je čovjek na svijetu treću godinu za redom. <Preuzeto s: <https://www.forbes.com/billionaires/>>

<sup>11</sup> <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>>

<sup>12</sup> Amazon – priča o uspjehu kompanije koja „nudi sve“ (2017), <Preuzeto s: <https://www.libertas.hr/za-studente/amazon-prica-o-uspjehu-kompanije-koja-nudi-sve/>>

<sup>13</sup> Ibid.

zbog kratkoročnih rezultata.<sup>14</sup> Iz Amazona ističu da je konkurencija dobrodošla i tvrde: „Konkurencija nam izoštrava fokus, hrani našu kreativnost i potiče naš napor za inovacijama.“<sup>15</sup> Amazon je razvio snažan i smislen identitet marke koji predstavlja dugoročnu povezanost s klijentima. Amazon ima dobro definiranu tržišnu nišu što pomaže klijentima da se identificiraju s kompanijom.<sup>16</sup>

Misija Amazona je „biti usmjeren na kupce više nego bilo koja tvrtka na svijetu.“<sup>17</sup> Akcije, ciljevi projekti, programi i izumi započinju i završavaju s kupcem na prvom mjestu. Amazon s ujedinenim timovima zaposlenika nastoji oduševiti kupce i olakšati im život. Osim na klijente, Amazon je usmjeren i na zapošljavanje i zadržavanje vrijednih i talentiranih ljudi. „Day 1.“ je pristup koji predstavlja temeljnu vrijednost kompanije, a temelji se na istom pristupu kao i prvog dana osnutka kompanije, a to je donošenje pametnih, brzih odluka, spretnost, inovativnost, a uvijek kroz usredotočenost na oduševljenje kupaca.<sup>18</sup>

Iz Amazona navode da se zapravo riječ „brend“ ne pojavljuje u njihovim načelima vodstva. Smatraju se brendom sa naglaskom na malo „b“, što znači da je ono što brend zastupa rezultat opsjednutosti kupcima (*Customer Obsession* sa naglaskom na veliko „C“) i reakcijom kupaca na proizvode i usluge. Amazon je usmjeren na zadobivanje povjerenja kupaca kroz dosljedno pružanje izvrsnih korisničkih iskustava.<sup>19</sup>

Amazon je dobio naziv po istoimenoj rijeci koja je egzotična i drugačija, a to su kvalitete koje je Bezos želio za svoju kompaniju. „Naziv počinje slovom „A“, što je značilo da će se pri pretraživanju pojavljivati na vrhu svake abecedno sortirane liste“ (Sturpar, 2019). Bezos je smatrao da je naziv tvrtke ključni faktor uspjeha i pamtljivosti, kao i da je naziv puno važniji u online poslovanju, nego u fizičkom poslovanju. (Sturpar, 2019)

---

<sup>14</sup> <Preuzeto s: <https://www.aboutamazon.com/who-we-are>>

<sup>15</sup> <Preuzeto s: <https://blog.aboutamazon.com/how-amazon-works/fact-check-sizing-up-amazon>>

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> <Preuzeto s: <https://www.linkedin.com/company/amazon>>

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/amazon/qa-with-amazon-vice-president-prime-marketing-neil-lindsay/>>



**Slika 3** Razvoj logotipa kompanije Amazon <Preuzeto s: <https://1000logos.net/amazon-logo/>>

Slika 3 prikazuje promjene logotipa Amazona tijekom godina. Prvi logotip Amazona simbolizirao je istoimenu rijeku, njezinu širinu kao i širinu željenog poslovanja. 2000. godine logotip dobiva današnji izgled. Logotip se sastoji od crnih slova “amazon” na bijeloj podlozi, sa zakrivljenom strelicom koja povezuje slovo “a” i slovo “z” kao prvo i posljednje slovo abecede, a time simbolizira da se na Amazonu može kupiti sve što se zamisli. Strelica također simbolizira osmijeh, kao i kontinuirani rast i ustrajnost u postizanju ciljeva. Narančasta boja strelice simbolizira pokret, stvaralaštvo, energiju, toplinu, te pojačava prijateljske vibracije koje komunicira logotip. Strelica je postala prepoznatljiva i uočljiva kao i sam logotip pa se njezin simbol koristi na dostavnim kutijama i pakiranjima, a time simbolizira da Amazon dostavlja osmijehe na pragove kuća svojih kupaca. 2012. godine kada je poslovanje prošireno i na fizičke lokacije, uklonjena je ekstenzija “com” s logotipa.<sup>20</sup>

„Iako je Amazon sinonim za online trgovinu, najviše prihoda ostvaruje zahvaljujući Amazon Web Services (AWS), kompaniji za računarstvo u oblaku, koja ostvaruje 62% ukupnog profita kompanije. U trećem kvartalu 2019. godine AWS čini 39% tržišta. Drugi je Microsoft Azure s 19% udjela na tržištu, a nakon njega Google Cloud sa 9% udjela na tržištu.<sup>21</sup> Dakle, Amazon još uvijek nema direktnog konkurenta, te može mirno koračati prema naprijed i ispunjavati zacrtane ciljeve.“ (Perić, 2020)

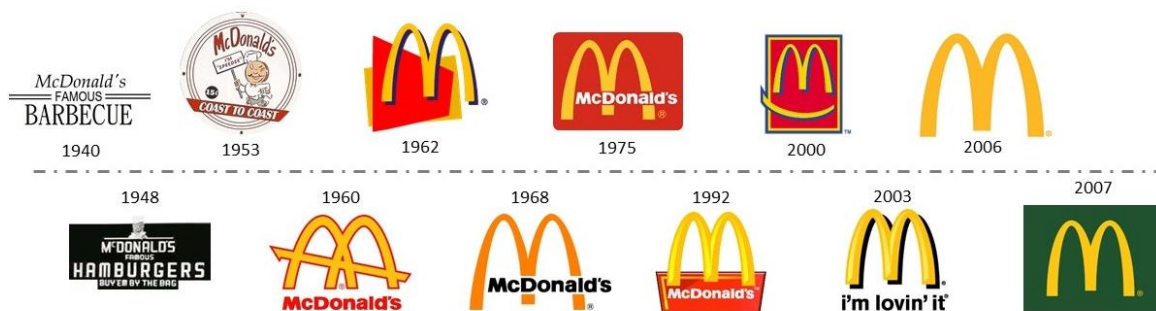
<sup>20</sup> <Preuzeto s: <https://www.logaster.com/blog/amazon-logo/>>

<sup>21</sup> Microsoft Azure i Google Cloud su platforme za računarstvo u oblaku. <Preuzeto s: <https://kinsta.com/blog/google-cloud-vs-azure/>>

## 9.2. McDonald's

McDonald's je jedan od najpoznatijih i najuspješnijih svjetskih lanaca restorana brze hrane. Na Interbrand ljestvici 2019. godine McDonald's se nalazi na devetom mjestu, sa vrijednosti brenda od 45,362 milijardi dolara i porastom od 4% u odnosu na prethodnu godinu.<sup>22</sup>

McDonald's se u literaturi navodi kao primjer standardizacije na globalnoj razini. Standardi McDonald'sa temelje se na prepoznatljivoj kvaliteti, strogim uvjetima čistoće i kontrole, asortimanu, opremi, stilu posluživanja i privlačenju publike. Prvi restoran otvoren je 1940. godine, a ime potječe od naziva prvih vlasnika (George i Maurice McDonald). Slogan kompanije glasi: „Quality, service, cleanliness and value“ („Kvaliteta, usluga, čistoća, vrijednost“). Slogan podupire standardizaciju, a njime se vode svi zaposlenici. (Pavlek, 2002)



Slika 4 Promjene logotipa kompanije McDonald's kroz godine <Preuzeto s: <https://colleenkeith.com/what-makes-a-world-famous-logo/>>

Slika 4 prikazuje promjene logotipa McDonald'sa kroz godine. McDonald's logotip je prepoznatljiv diljem svijeta, sastoji se dva zlatna luka koji čine slovo „M“, a zbog žute boje podsjećaju na pržene krumpiriće. Prvi logotip imao je kombinaciju crvene i žute boje kako bi bio upečatljiv i privlačan, a te boje asociirale su na kontrolu i povjerenje. Žuta boja plijeni pažnju jer je oko prvu uoči, a potiče na razmišljanje i brzo donošenje odluka. 2007. godine McDonald's mijenja boju pozadine logotipa u zelenu, dok žuto slovo „M“ ostaje nepromijenjeno. Razlog promjene je prilagodba na mnogobrojne kritike zbog prodaje nezdravih proizvoda. (Bourgue, 2019)

<sup>22</sup> <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>>





**Slika 5 Ronald McDonald** <Preuzeto s: <https://hr.justinfeed.com/articles/mess-ups-and-mishaps/15-things-you-definitely-didnt-know-about-mcdonalds.html>>

Slika 5 prikazuje maskotu McDonald'sa - klauna Ronalda McDonalda koji asocira na radost, zabavu i lik prilagođen djeci. On poručuje da „ono što se dobiva nije samo hrana, već iskustvo i mogućnost da se uživa u sadašnjem trenutku“ te poziva ljude „da malo uspore i povežu se jedni s drugima“ (Bourgue, 2019). Klaun Ronald se pokazao kao uspješan marketinški alat, povisivši relativno brzo prodaju za 30%, a istraživanje je pokazalo da ga 96% djece može identificirati (jedini fiktivni lik s većim stupnjem prepoznavanja je Djed Božićnjak). Kao odgovor na kritike da potiče nezdrav način života djece, klaun Ronald je postao ambasador dječjih fitness programa i dobrotvornih zaklada *Ronald McDonald House Charities*. (Bourgue, 2019)

„McDonald's postaje zelen“ je koncept koji je nastao kako bi se kompanija suprotstavila negativnom publicitetu. Promjene koje koncept uključuje su sljedeće: promjena boje pozadine logotipa u zelenu, promjena jelovnika uvođenjem salata i voća, isticanje nutritivnog sastava na pakiranjima, modernizacija dizajna interijera, korištenje ambalaže koja se može reciklirati, smanjenje uporabe fosilnih goriva tijekom proizvodnog procesa, korištenje dostavnih kamiona koji proizvode manje onečišćenja, te korištenje recikliranog drva za ukrasne obloge eksterijera i obnovljiva električna energija u restoranima. (Bourgue, 2019)

Temeljne vrijednosti McDonald's kompanije su<sup>23</sup>:

- „Usluga: Na prvom mjestu su klijenti i ljudi.

---

<sup>23</sup> <Preuzeto s: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/our-values.html>>

- Uključenost: Otvaramo vrata svima.
- Integritet: Činimo ispravnu stvar.
- Zajednica: Dobri smo susjedi.
- Obitelj: Zajedno smo bolji.“

Iz McDonald's-a ističu: „Znamo koliko su važni trenutci koje provodimo s obitelji. I zato smo odlučni da vas pri svakom posjetu dočeka ugodna i opuštena atmosfera uz koju svi, od najmanjih do najvećih, mogu uz smijeh i zabavu uživati u svakom zalogaju. Od sada možete u ponudi svog *Happy Meal-a* odabrati knjigu umjesto igrčke.“<sup>24</sup> Ovim potezom McDonald's se prilagođava ciljnom segmentu i nastoji zadobiti i zadržati njihovo povjerenje.

McDonald's ulaže u obuku svojih zaposlenika, nagrađuje ih i nudi mogućnost stalnog napredovanja. Primatelji McDonald's franšize, kao i njihovi zaposlenici, prolaze obuku, a istraživanja pokazuju da zaposlenici McDonald'sa imaju mnogo veću produktivnost. Kompanija se pokazala spremnom preuzeti rizik i prilagoditi se potrebama i željama klijenata, kao i navikama lokalnih potrošača (npr. Indija, Japan). U svoj meni uvodi razne obroke sa prefiksom „Mc“. Služi se atraktivnim sloganima poput *I'm Loving It*, a potrošači imaju dojam da je McDonald's sveprisutan. Kao osnovne vrijednosti sustava prenose se „dosljednost, unificiranost i strogo praćenje poslovnih procedura po pitanju usluge, kvalitete i čistoće.“<sup>25</sup>

### 9.3. Disney

The Walt Disney Company na Interbrand ljestvici 2019. godine se nalazi na desetome mjestu, odmah iza McDonald'sa, sa vrijednošću marke od 44,352 milijarde dolara i porastom od 11% u odnosu na prethodnu godinu.<sup>26</sup> The Walt Disney Company je vodeća svjetska medijska i produkcijska kuća zabavnog programa i “jedan od najrazgranatijih i tržišno najsnažnijih konglomerata na svijetu. Kompanija je osnovana 1923. godine. Disney je brend izgrađen oko jednog seta vrijednosti, a to je zadovoljstvo kroz sve oblike zabave koje nudi. Osnovna djelatnost kompanije je Disney kinematografija te Disney televizija i

<sup>24</sup> <Preuzeto s: <https://mcdonalds.hr/obitelj/>>

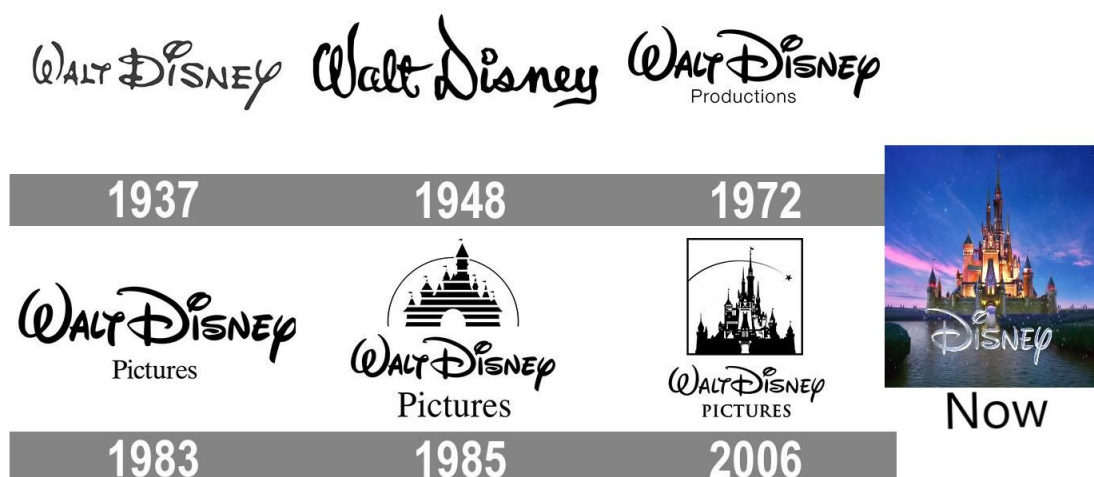
<sup>25</sup> <Preuzeto s: <https://franchising.hr/clanak/1227/sto-nas-moze-mcdonalds-nauciti/>>

<sup>26</sup> <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>>

glazbeni studiji, Disney tematski parkovi i odmarališta diljem svijeta. Jedna od glavnih marketinških tehnika Disney tvrtke je uspostava partnerstva s drugim korporacijama.“ (Remenar, 2019)

Disney je primjer brenda koji pomoću storytellinga oduševljava klijente, a duboko je ukorijenjen u glave i srca potrošača. Disney je sveprisutan, a potiče snažne asocijacije, pozitivno raspoloženje i emocije, kako kod djece tako i kod odraslih. (Padgett, 2017)

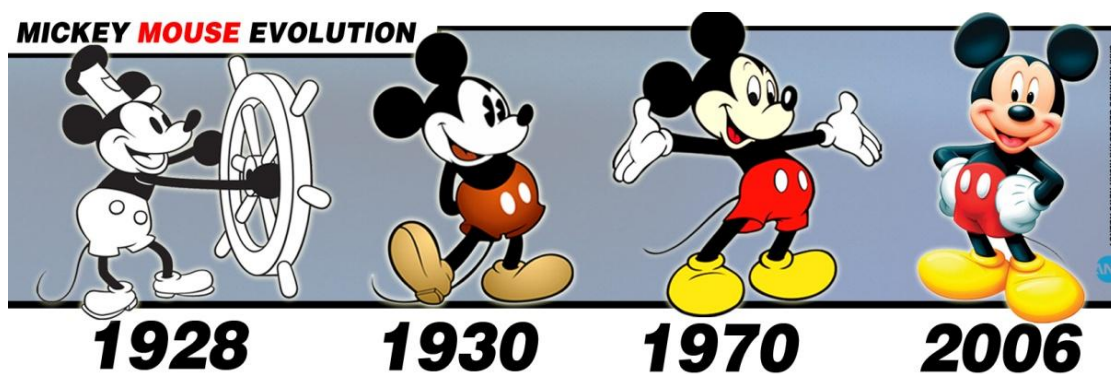
Disney obećava svojim korisnicima bijeg iz svakodnevnog života u čaroban svijet „prepun nevjerojatnih likova, gdje snovi postaju stvarnost i gdje postoje samo sretni završeci“ (Adamska, 2019). Disney je izgradio snažan imidž marke, a magičnim pričanjem priča stvara sreću. Iako je Disney privlačan za djecu, on je obiteljski brend. Disney nadahnjuje djecu i potiče njihovu maštu, a kod odraslih stvara osjećaj nostalgije, vraćajući sjećanja iz djetinjstva kada je život bio jednostavniji. Disney brend je izgrađen kroz brojne entitete kao što su: TV kanali, izdavačke kuće, igre, aplikacije, igračke, odjeća, tematski parkovi, online trgovine itd. Također je brend građen i kroz franšize, kao što su primjerice Mickey Mouse, Frozen i Star Wars. Disney je uspio postići ono što rijetkima uspijeva, a to je dosljednost i usklađenost marke, unatoč složenoj organizacijskoj strukturi i poslovnom modelu koji se u velikoj mjeri oslanja na licenciranje. (Adamska, 2019)



Slika 6 Promjene logotipa kompanije The Walt Disney Company kroz godine (prilagodba autorice)  
 <Preuzeto s: <https://1000logos.net/walt-disney-logo/>>

Slika 6 prikazuje razvoj logotipa marke Disney kroz povijest. Disney logotip predstavlja imidž marke i sve što kompanija nudi obiteljima i djeci: tradicionalno, zabavno i

magično iskustvo. Logotip je prepoznatljiv diljem svijeta i stvara snažne asocijacije. Logotip je nastao od potpisa osnivača kompanije Walt Disneya. Prvi logotip je sadržavao lik Mickey Mousea, a u nastavku je sadržavao riječi "Walt Disney" i "kućna zabava". Najnoviji logotip se znatno promijenio, ali je zadržao izvorne elemente. Danas logotip sadrži simbol princezinog čarobnog dvorca i natpis "Walt Disney". Logotip simbolizira čaroliju bajkovitog carstva, uzbudljivih priča i animacijske čarolije. Na simbolu dvorca nalazi se mnoštvo detalja koji uključuju arhitektonske elemente (prozori, vrata, balkoni), a ima 3D izgled. Također sadrži čitavu paletu jarkih boja koje simboliziraju osjećaj čarolije i moći. Logotip komunicira publici da ih čeka nešto izuzetno zanimljivo, a također ukazuje na umjetničku reputaciju tvrtke. Disney je na jedinstven način postigao učinkovitost logotipa, prateći svijet koji se mijenja i tehnologiju animacije koja se razvija, te je time pokazao sposobnost prilagodbe promjenama bez narušavanja koncepta.<sup>27</sup>



Slika 7 Promjene lika Mickeyja Mousea kroz godine <Preuzeto s: <https://www.africannewsagency.com/photos/news/Info-graphics-7698375>>

Slika 7 prikazuje promjene lika Mickeyja Mousea kroz godine. Mickey Mouse je danas najpoznatiji lik brenda i brend sam za sebe. (Remenar, 2019)

Neki od Disney slogana glase: *Najsretnije mjesto na svijetu. Čarolija započinje. Gdje se snovi ostvaruju. Ovo je početak nečeg velikog. Slavimo čaroliju.*<sup>28</sup> (*The happiest place on earth. Magic happens. Where dreams come true. This is the start of something big. Celebrate the magic.*). Asocijacije na brend Disney su sreća, zabava, uzbuđenje, magija, mašta. (Parekh, 2013)

<sup>27</sup> <Preuzeto s: <https://1000logos.net/walt-disney-logo/>>

<sup>28</sup> Prijevod autorice.

The Walt Disney Company ima kompleksan portfolio brendova. Pod korporativnom markom se nalaze obiteljske marke ABC i Disney. ABC kompanija (televizijska i radio mreža) ima nekoliko individualnih marki i podmarki, dok je Disney krovna marka s mnoštvom individualnih marki koji također imaju podmarke. (Parekh, 2013)

Roy Disney, nećak Walta Disneya<sup>29</sup>, sumirao je 2004. godine neopipljive vrijednosti brenda Disney: „The Walt Disney Company nije samo posao, to je autentična američka ikona koja je tijekom godina postala važna i vrijedna milijunima ljudi svih dobnih skupina diljem svijeta. To nije nešto što se lako može opisati brojkama, ali je ipak dovoljno opipljivo. To je zapravo osnova na kojoj se temelji sve što je kompanija, umjetnički i financijski, postigla. Misija Disney kompanije je oduvijek bila donijeti radost i probuditi dijete u pojedincu. Disney to vješto radi pomoću storytellinga. Pričajući priče Disney gledatelje odvodi u svijet mašte gdje se zaboravlja na trenutne brige, a pri tom stvarajući uspomene kojih će se zauvijek sjećati. To je srž onoga što se zove *Disney*.“ (Parekh, 2013)

#### **9.4. Starbucks**

Starbucks je najveći lanac cafe barova na svijetu. Na Interbrandovoj ljestvici 2019. godine nalazi se na 48. mjestu, sa vrijednosti brenda od 11,798 milijardi dolara, te porastom vrijednosti od 23% u odnosu na prethodnu godinu, što ovaj brend čini jednim od najbrže rastućih globalnih brendova.<sup>30</sup>

Starbucks u svojim cafe barovima diljem svijeta nudi najbolju kavu, jedinstvenog okusa, kvalitete i mirisa. Svi cafe barovi izgledaju jednako, uglavnom nude iste proizvode, ali ne po istoj cijeni. Prema mišljenju potrošača, imaju najbolju kavu. Naziv Starbucks preuzet je iz romana *Moby Dick*, autora Hermana Melvillea. Logo Starbucks inspiriran je morem, a predstavlja lik sirene iz grčke mitologije. Logo je mijenjan nekoliko puta tokom godina, a posljednjom promjenom uklonjen je naziv marke i proizvod koji se prodaje (Starbucks Coffee), te je ostao samo lik sirene. (Petrović, 2011)

---

<sup>29</sup> <Preuzeto s: <https://www.latimes.com/local/obituaries/la-me-roy-disney17-2009dec17-story.html>>

<sup>30</sup> <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>>



**Slika 8 Razvoj logotipa kompanije Starbucks kroz vrijeme <Preuzeto s: <https://turbologo.com/articles/starbucks/>>**

Slika 8 prikazuje promjene logotipa Starbucksa. Kako ističe Starbucks: „Sirena je naša muza, zaštitno lice marke. Njezin imidž i naše snažno ime su najpoznatija imovina marke.“<sup>31</sup> Logo je zelene boje koja je ikonična i prepoznatljiva. Starbucks se oslanja na zelenu boju kako bi se iskoristila prepoznatljivost marke, a koristi se od logotipa do pregače uslužnog osoblja.<sup>32</sup> Zelena boja djeluje smirujuće, podsjeća na prirodu, simbolizira novac, razvoj, okoliš. (Pavlek, 2008)

Howard Schultz, bivši CEO Starbucks<sup>33</sup>, navodi da je promjena logotipa u skladu s njihovom strategijom širenja djelatnosti na prodaju ostalih napitaka kao što su npr. vino i pivo. Dakle, iza ovog logotipa stoji snažan brend. Iako je logotip redizajniran, vrijednost i nasljeđe koje marka ima je sačuvano, a pritom je dodana nova, suvremena vrijednost, a to je „specifično Starbucks iskustvo“. Pri izboru prostora za cafe barove Starbucks ima posebne uvjete: ulazna vrata moraju biti okrenuta na istok ili jug, a nikako na sjever, zbog činjenice da posjetitelji moraju uživati u dnevnom svjetlu, a da im sunce ne sja direktno u lice. Starbucks provodi program lojalnosti, a članovima Starbucks kartice nudi određene privilegije. (Petrović, 2011)

Starbucks se pri kreativnom izražavanju koristi fotografijama, tipografijom sa tri različite vrste fonta te ilustracijama za koje kažu da desetljećima oživljavaju njihove kave.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> <Preuzeto s: <https://creative.starbucks.com/color/>>

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> <Preuzeto s: <https://www.britannica.com/biography/Howard-Schultz>>

<sup>34</sup> <Preuzeto s: <https://creative.starbucks.com/>>

Iz Starbucksa navode: „Oduvijek smo vjerovali u posluživanje najbolje moguće kave. Cilj nam je da se sva naša kava uzgaja prema najvišim standardima kvalitete, koristeći etičke prakse dobavljača. Naše trgovine su mjesto okupljanja za druženje s prijateljima i obitelji. Naši kupci uživaju u kvalitetnoj usluzi, privlačnoj atmosferi i izuzetnom piću. Kao i od početka, naša svrha daleko nadilazi dobit. Vjerujemo u težnju da činimo dobro.“<sup>35</sup> Portfelj marke čine: *Starbucks Coffee, Seattle's Best Coffee, Teavana, Evolution Fresh, Ethos Water* i *Torrefazione Italia Coffee*.<sup>36</sup>

Starbucks se u literaturi često navodi kao primjer prirodne tj. spontane usmene predaje, kada dobar proizvod prodaje sam sebe. Starbucks nema pretjeranu i skupu reklamu, ali se kava ipak godinama izvrsno prodaje upravo zbog usmene predaje zadovoljnih kupaca. (Haramija, 2007)

„Starbucks u svojim cafe barovima ne prodaje samo šalicu kave, već nudi doživljaj, novo iskustvo. Starbucksova esencija je *Rewarding Everyday Moment (Iskoristi svaki trenutak)*., a osim kave usmjerena je i na ostale proizvode koji se mogu naći u cafe baru kao npr. čaj, novine, knjige, Internet, CD, što pruža mogućnost za relaksirajuće raspoloženje, mjesto doživljaja unutar strukture marke, nagrada što se uopće može biti tamo.“ (Pavlek, 2008)

Starbucksova misija je: „Inspirirati i njegovati ljudski duh – jednu po jednu osobu, šalicu i kvart“.<sup>37</sup> Starbucks sa svojim partnerima, kavom i klijentima u suštini provodi slijedeće vrijednosti:

- „Stvaranje kulture pripadnosti gdje su svi dobrodošli.
- Prisutnost, transparentnost, dostojanstvo i poštovanje.
- Djelovati hrabro pronalazeći nove načine za rast kompanije.
- Dati najbolje od sebe u onome što radimo i biti odgovorni za rezultate.“<sup>38</sup>

„Starbucks za okoliš ima oblikovanu posebnu misiju *The environmental mission statement* koja ističe posvećivanje okolišu u svakom aspektu poslovanja“ (Pavlek, 2008). Starbucks dosljedno primjenjuje načela misije u svom poslovanju. Tako na

---

<sup>35</sup> <Preuzeto s: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-profile>>

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> <Preuzeto s: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement>>

primjer imaju pročistače vode već na ulazu, koriste zlatne filtere umjesto papirnatih kako bi izbjegli mogućnost kontaminacije kave; recikliraju sav papir, papirnatu čašu su izrađene od materijala koji ne ispuštaju dioksin u zrak; analiziraju vreće u kojima je pakirana kava te potiču njihovu ponovnu uporabu, obilaze plantaže kave, potiču biološku gnojidbu i zaštitu nasada da se izbjegne toksikacija i umjetni materijali i sl. To se Starbucksu vraća kroz cijenu konačnog proizvoda, profit i kontinuirani napredak u poslovanju. Uspjeh Starbucksa na globalnom planu je njegov odnos prema okolišu kao elementu diferencijacije. (Pavlek, 2008)

Pavlek (2002) navodi neke od ključnih faktora uspjeha Starbucks kompanije i marke:

- „Dugoročna strategija, a ne kratkoročni profit.
- Konkurentska prednost koja se sastoji od inovativnog stvaranja iskustva u konzumaciji kave, atmosfere, programa i politike ljudskih resursa.
- Ciljna grupa je niša profinjenih potrošača *gourmet* koja raste i razvija se.
- Zaposlenici nisu trošak nego vrijednost u koju se stalno ulaže. Osoblje je educirano, istrenirano, znaju sve o kavi i tajnim tehnologijama, educiraju se o načinu testiranja okusa, vrlo dobro su plaćeni.
- Interaktivni odnos s potrošačima koji to uzvraćaju zanimanjem i lojalnošću.
- Superiorna kvaliteta kave i vertikalna kontrola.
- Vlastite prodavaonice koje su prepoznatljiva okupljališta, pružaju sigurnost u provođenju koncepcije marke i osiguravaju potpunu kontrolu kvalitete.“

## 9.5. Netflix

Netflix Inc. je vodeći svjetski pružatelj *internet streaming*<sup>39</sup> usluga na zahtjev.<sup>40</sup> „Netflix je osnovan 1997. godine sa sjedištem u Los Gatosu u Kaliforniji, a usluge pretplatnicima pruža od 1999. godine. Tijekom 2009. godine Netflix je nudio 100.000 naslova DVD-a, a imao je 10 milijuna pretplatnika. Već 2016. godine Netflix je bio dostupan u gotovo svim zemljama svijeta.“<sup>41</sup> Danas Netflix ima 193 milijuna

---

<sup>39</sup> „*Internet streaming* ili mrežno strujanje je prenošenje audio ili video datoteka preko interneta na računalo korisnika uz njihovo istovremeno izvođenje (real-time reprodukcija).“ <Preuzeto s: <https://www.rječnik.com/Internet%20streaming>>

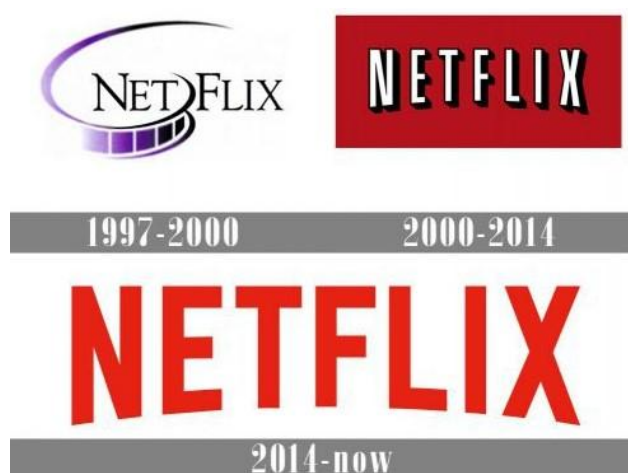
<sup>40</sup> <Preuzeto s: <https://about.netflix.com/en/about-us#about-netflix>>

<sup>41</sup> <Preuzeto s: <https://www.sutori.com/story/razvoj-netflix-a--qXvvHnevqq4fo6NZRzpAq5i4>>



pretplatnika u više od 190 zemalja. Pretplatnici mogu uživati u TV serijama te u dokumentarnim i igranim filmovima sa širokim izborom žanrova i jezika. Pretplatnici mogu gledati koliko god programa žele, bilo kad, bilo gdje i na bilo kojem zaslonu koji je povezan s internetom. Također mogu pauzirati i nastaviti gledanje filma, a sve bez reklamnih blokova i obaveza.<sup>42</sup> Netflix se nalazi na 65. mjestu Interbrandove ljestvice top brendova 2019. godine s porastom vrijednosti od 10% u odnosu na prethodnu godinu, a vrijednost marke iznosi 8,963 milijardi dolara.<sup>43</sup>

Spremić (2017) navodi kako je „Netflix vrlo brzo prošao put od kompanije koja je posuđivala klijentima DVD-ove u mjesnoj videoteci do najveće svjetske medijske kuće, odnosno do svjetske digitalne medijske platforme koja upotrebljava digitalne tehnologije poput *clouda* – za pohranu sadržaja koji nudi klijentima (filmovi, serije iz vlastite produkcije, događaji, dokumentarni filmovi itd.), internetske i mobilne tehnologije – *streaming* za prijenos videosadržaja pretplatnicima na bilo koji uređaj te *big data* tehnologiju brze analize goleme količine raznorodnih podataka kojom iz svake transakcije uči o preferencijama kupaca. Netflixov *big data* sustav je - proučavajući preferencije klijenata, njihovih poznanika i prijatelja, prateći što vole, što „klikaju“ i „lajkaju“ - preporučio više od 70% digitalnoga sadržaja (serija, filmova, dokumentarnih filmova itd.) kojim su njihovi klijenti bili jako zadovoljni“ (Spremić, 2017). Dakle, Netflix svoj razvoj i uspjeh temelji na „primjeni digitalne tehnologije koja omogućuje stvaranje inovativnih poslovnih modela.“ (Spremić, 2017)



Slika 9 Razvoj logotipa kompanije Netflix <Preuzeto s: <https://1000logos.net/netflix-logo/>>

<sup>42</sup> <Preuzeto s: <https://about.netflix.com/en/about-us#about-netflix>>

<sup>43</sup> <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>>

Slika 9 prikazuje promjenu logotipa kompanije Netflix kroz godine. Netflix na svojoj web stranici navodi imovinu marke, kao i načine na koje se smije upotrijebiti njegov simbol i logotip. Elementi vizualnog identiteta su logotip Netflix i simbol „N“. Logotip se sastoji od blago zakrivljenih slova crvene boje na crnoj podlozi, čime se želi predočiti vrhunski kinematografski doživljaj. Boja podloge se u nekim slučajevima može mijenjati, ali samo u određene boje, npr. u bijelu boju. Netflix ističe da se njegov logotip ne smije koristiti na površinama koje se mogu oštetiti, zaprljati, baciti u smeće, također navodi da se ne stavlja na hranu, dakle da se ne koristi na načine na koje nije dozvoljeno prema načelima kompanije. Simbol brenda je veliko slovo „N“ koje predstavlja povezanost i neprekidni tok priča pretplatnicima. Jednostavan je i ikoničan, prenosi jezik i kulturu, a trenutno izaziva prepoznatljivost marke. Simbol uvijek dolazi u dva tona crvene boje što mu daje dimenziju i razlikuje ga od slova „N“ iz logotipa. Pozadina simbola je crna.<sup>44</sup>

Temeljna filozofija kompanije Netflix je: „ljudi prije procesa.“ Netflix ističe da je kultura organizacije, kojom su uspjeli privući i zadržati kvalitetne zaposlenike, ključan čimbenik za uspjeh kompanije. Kultura odnosa prema zaposlenicima zagovara slobodu i odgovornost.<sup>45</sup>

Ideja kompanije je „Movie Enjoyment Made Easy“ ili „Uživanje u filmu učiniti jednostavnim“. Netflix je usredotočen na ponudu sjajnog sadržaja i jednostavnost korištenja, a koristi sofisticirane algoritme kojima pomaže klijentima ponuditi potencijalne željene naslove. Kompanija je definirala svoju svrhu kao „povezivanje ljudi pomoću priča“. (Adamska, 2019)

## **9.6. Zaključci provedene analize**

Analiza globalnih brendova iz sektora usluga izvršena je prema dodatna 3P elementa marketinškog miksa i prema pogodnostima za kupce. Analiza je rezultirala spoznajama o snagama i ključnim čimbenicima uspjeha analiziranih brendova. Analizirani brendovi su: Amazon, McDonalds, Disney, Starbucks i Netflix.

---

<sup>44</sup> <Preuzeto s: <https://brand.netflix.com/en/>>

<sup>45</sup> Ibid.

	<b>Ljudi (People)</b>	<b>Fizički dokaz (Physical evidence)</b>	<b>Proces (Process)</b>	<b>Pogodnosti za kupce (Customer benefits)</b>
<b>AMAZON</b>	Usmjereni na zadovoljstvo kupaca; Opsjednutost kupcima; Ujedinjeni timovi zaposlenika; Zapošljavanje i zadržavanje vrijednih i talentiranih ljudi	Logotip; Izgled web stranice	Upotreba algoritama za proučavanje i praćenje kretanja i kupnje u svrhu predlaganja novih mogućnosti relevantnih za određenog korisnika; Predanost operativnoj izvrsnosti	Dosljedno pružanje izvrsnih korisničkih iskustava; Mogućnost komentiranja i ocjenjivanja proizvoda
<b>MCDONALD'S</b>	Usmjeren na zadovoljstvo klijenata; Obuka zaposlenika, nagrađivanje, mogućnost stalnog napredovanja	Logotip, slogani; Maskota klaun Ronald; Prepoznatljiv asortiman proizvoda, kvaliteta, vidljivi sastojci proizvoda; Prepoznatljiv dizajn interijera; Standardizirane uniforme uslužnog osoblja; McDonald's postaje zelen – korištenje prepoznatljive ambalaže koja se može reciklirati	Standardiziran proces posluživanja; Dosljednost, unificiranost, strogo praćenje poslovnih procedura po pitanju usluge, kvalitete i čistoće	Pogodnosti za obitelji
<b>DISNEY</b>	Usmjeren na zadovoljstvo klijenata; Ljubazni zaposlenici usmjereni na klijente, standardi oblačenja i ponašanja pri pružanju usluge; Edukacija zaposlenika o Disney kulturi i vrijednosti	Logotip, slogani; Igračke, odjeća, izgled tematskih parkova; Disney Look – izgled odjeće i stav kostimiranih i nekostimiranih zaposlenika	Obuka zaposlenika u svrhu pružanja izvrsnih usluga u tematskim parkovima	Pogodnosti za obitelji
<b>STARBUCKS</b>	Usmjeren na zadovoljstvo	Logotip, šalice, salvete:	Standardiziran proces pružanja	Pogodnosti za potrošače -

	klijenata; Ulaganje u edukaciju i obuku zaposlenika u svrhu prihvaćanja Starbucks kulture	Ambijent i pozicija cafe barova; Odjeća uslužnog osoblja; Standardiziran asortiman proizvoda; Kvaliteta i okus kave; Prepoznatljivo kreativno izražavanje putem društvenih mreža korištenjem fotografija, tipografije i ilustracija	usluge	profinjeno iskustvo u Starbucks barovima; Starbucks kartica vjernosti; Posvećenost okolišu
<b>NETFLIX</b>	Usmjereni na zadovoljstvo korisnika; Organizacijska kultura koja potiče uključivanje i suradnju, a zaposlenici imaju slobodu za djelovanje i odgovornost	Logotip, simbol; Velik izbor sadržaja za gledanje	Jedinstven proces pružanja usluge online putem korisničkog sučelja	Jednostavnost korištenja; Digitalna tehnologija i sofisticirani algoritmi koji korisnicima nude potencijalno željene naslove; Mogućnost pauziranja filma, bez reklamnih blokova i obaveza; Korisnici gledaju sadržaj koliko žele, kad i gdje žele, na bilo kojem zaslonu koji je povezan s internetom

**Tablica 2 Prikaz dodatna 3P elementa marketinškog miksa i pogodnosti za kupce odabranih brendova (Izrada autora)**

Tablica 2 prikazuje ključne faktore uspjeha odabranih brendova kroz dodatne elemente marketinškog miksa za usluge, a to su ljudi, fizički dokaz i proces. Također su navedene i pogodnosti za kupce kao faktor uspjeha brendova. Analizirani brendovi imaju zadovoljena sva četiri kriterija zastupljena u ovoj analizi. Pogodnosti za kupce je moguće u budućnosti uvrstiti kao dodatni element marketinškog miksa za usluge te bi se u tom slučaju govorilo o konceptu 8P marketinškog miksa usluga.

Može se zaključiti da snaga i uspjeh analiziranih globalnih brendova proizlazi iz stavljanja klijenata na prvo mjesto. Brendovi su usmjereni na praćenje i zadovoljavanje potreba i želja klijenata, kroz praćenje trendova na tržištu i stalne inovacije. Brendovi su fokusirani na ostvarenje dugoročne strategije, a ne kratkoročnog profita. Nadalje, kompanijama je vrlo bitna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, a konstantno ulažu u edukaciju i obuku zaposlenika. Kompanije su usmjerene na jačanje organizacijske kulture kao i stvaranje pozitivne organizacijske klime. Nadalje, kompanije pružaju opipljivost svojim uslugama kroz fizičko okruženje ili fizički dokaz, kao i kroz pogodnosti za kupce. Pri tome se ističe razvijen snažan identitet kao i elementi identiteta navedenih brendova koji potiču pozitivne i snažne asocijacije na brend. Sve kompanije imaju razvijen korporativni brend, koji je sveprisutan i prepoznatljiv. Pri promjenama logotipa kroz povijest, vidljiva je dosljednost bez narušavanja koncepta i temeljne ideje brenda. Brendovi oslušuju, prate i ispunjavaju potrebe i želje svojih klijenata, što ističu kroz pogodnosti za kupce. Nadalje, ističe se dosljednost kvalitete ponude i procesa pružanja usluge. Amazon i Netflix koriste digitalnu tehnologiju kojom prate potrebe klijenata, a proces pružanja usluge se odvija online putem korisničkog sučelja pri čemu se ističu stalne inovacije. Starbucks i McDonald's su standardizirali proces pružanja usluge, imaju uglavnom isti asortiman proizvoda u svim prodavaonicama, a ističu se kao zeleni brendovi. Disney prenosi vrijednosti i kulturu organizacije preko svojih zaposlenika koji su poznati po ljubaznosti pri pružanju usluga. Disney je sa svojim fizičkim dokazima iznimno poznat i sveprisutan brend.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup><Preuzeto sa:  
brands/methodology/#brand\_strength>

<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global->

## 10. Rasprava

Jedan od glavnih trendova suvremene ekonomije svijeta i Hrvatske je povećanje važnosti usluga. Danas više od dvije trećine BDP-a razvijenih zemalja otpada na uslužni sektor. Usluga postaje nezaobilazna i neophodna većini organizacija, a mnoga poduzeća u svoju ponudu uvrštavaju i neke komponente usluge te se govori o skrivenom sektoru usluga. Usluge postaju temelj diferencijacije ponude poduzeća.

U današnjem „društvu snova“ ističe se značaj brendiranja usluga kao sredstva za stjecanje konkurentske prednosti. Pojam društva snova uvodi početkom 21. stoljeća Rolf Jensen, a prema kojemu uspijevaju one tvrtke koje svojim klijentima prodaju ispunjenje snova. Maslowljeva hijerarhija potreba u modernom društvu snova je izokrenuta pa temeljna ljudska potreba postaje samoaktualizacija. U ekonomiji doživljava klijentu se prodaje emotivna priča koja predstavlja razlikovno obilježje među mnoštvom gotovo identičnih proizvoda i usluga. Brend postaje ideja, obećanje i priča koja se kupuje u svrhu potvrđivanja identiteta. Suvremeni marketing i branding okreću se od racionalnog prema emotivnom tržišnom komuniciranju, s naglaskom na dvosmjerno komuniciranje brenda i klijenta.

S obzirom na karakteristike usluga, vođenje marketinga usluga kao i brendiranje usluga otežano je u odnosu na vođenje marketinga proizvoda i brendiranje proizvoda. Uslužna poduzeća moraju provoditi holistički marketing, koji osim vanjskog marketinga, uključuje unutrašnji marketing u svrhu motiviranja zaposlenika i interaktivni marketing koji ističe važnost visoke kvalitete. Nadalje, uslužna poduzeća osim koncepta 4P marketinškog miksa, moraju upravljati dodatnim 3P elementima marketinškog miksa usluga, a to su ljudi, fizički dokaz i proces.

Jedan od najvažnijih koncepata u modernom marketingu je koncept upravljanja odnosima s klijentima koji pretpostavlja prikupljanje, pohranu i analizu podataka pomoću sofisticirane informacijske tehnologije, a u svrhu stvaranja dugoročne veze s klijentom. Danas se govori i o konceptu upravljanja odnosima s klijentima putem društvenih mreža (CRM 2.0) koji omogućava individualiziran pristup, a koristiti se u aktivnostima prije, za vrijeme i nakon kupnje. Suvremena tehnologija i digitalni marketing omogućuju poduzećima praćenje virtualne potrošačke aktivnosti u svrhu

zadovoljenja želja i potreba klijenata, te u konačnici zadobivanja njihove lojalnosti. Sustavno upravljanje odnosima s klijentima utječe na izgradnju i održavanje tržišne i financijske vrijednosti marke, identiteta marke, povećanje vrijednosti marke te povećanje zadovoljstva i lojalnosti klijenata.

Današnje društvo postaje sve više ekološki osviješteno, a pri tome se javlja i sve veći značaj zelenog brendiranja. Zeleni brendovi šalju poruku da su dio ekološki osviještene zajednice i da čine sve kako bi ublažili posljedice ekoloških problema. Zeleni brendovi zadobivaju povjerenje ekološki osviještenih zelenih potrošača, ali i šire zajednice.

U uvodnom dijelu rada postavljene su tri hipoteze koje se u narednom dijelu rasprave nastoji potvrditi.

H<sub>1</sub>: Marka ili brend ima izuzetnu važnost u uslužnom sektoru, a obzirom na specifičnosti usluga, brendiranje i upravljanje brendom je otežano u odnosu na brendiranje proizvoda, te zahtijeva provođenje specifične brend strategije.

Prva hipoteza je potvrđena tvrdnjama nekoliko autora: Dall'Olma Riley i de Chernatony (2000); Ozretić Došen (2002); Kotler et al. (2006); Davis (2007); Vranešević (2007); Kotler i Keller (2008); Tanasescu, Popescu i Marcu (n. d.). Marka ili brend ima izuzetnu važnost u uslužnom sektoru, a obzirom na specifičnosti usluga, brendiranje i upravljanje brendom je otežano u odnosu na brendiranje proizvoda, te zahtijeva provođenje specifične brend strategije. Uloga marke u uslužnom sektoru je izrazito važna, prvenstveno zbog specifične karakteristike neopipljivosti usluga koja predstavlja poteškoću pri objektivnoj procjeni usluge prije korištenja iste. Marka usluge je jedan od čimbenika diversifikacije i diferencijacije usluge, pruža informacije o ujednačenosti kvalitete usluge, a često predstavlja osnovni element pri odlučivanju o korištenju usluge. Dodatna vrijednost usluge uvećava se stvaranjem snažne i prepoznatljive marke. Izbor marke usluge i percepcije korisnika o marki utječu na rezultate poslovanja uslužnog poduzeća. Uslužna poduzeća moraju provoditi holistički pristup izgradnji identiteta marke koji uključuje tri pristupa pri dizajniranju marketinških aktivnosti: personalizacija, integracija i internalizacija. Strategija upravljanja markom usluge mora biti usmjerena smanjenju nedostataka proizašlih iz karakteristike neopipljivosti usluge te davanju naglaska na prednosti proizašle iz neodjeljivosti od mjesta potrošnje.

Poduzeća moraju izgraditi snažan identitet marke usluge kako bi neopipljivoj usluzi dali čimbenik opipljivosti i time pružili fizički dokaz klijentima.

H<sub>2</sub>: Kvaliteta usluga je subjektivna kategorija koja proizlazi iz procjene klijenta kao pojedinca, a mjerenje kvalitete usluge time je otežano.

Druga hipoteza je potvrđena tvrdnjama autora: Ozretić Došen (2002); Marković (2005); Vranešević (2007); Rajh i Ozretić Došen (2009); Jukić i Dunković (2010). Subjektivnost se ističe kao temeljno obilježje kvalitete usluge, a koje proizlazi iz različitih značenja vrijednosti i kvalitete usluge za pojedinog klijenta. Kvaliteta usluge predstavlja razliku između očekivane kvalitete i primljene kvalitete. Percepcija kvalitete usluge oblikuje se pri svakom uslužnom susretu, temeljem prethodnih iskustava i svih dostupnih informacija o usluzi. Pri tome se javlja subjektivna i psihološka dimenzija iz koje proizlazi sklonost pojedinca za plaćanjem visoke cijene za percipiranu vrhunsku kvalitetu usluge. Nadalje, kvaliteta usluga je moguće nepostojana kategorija zbog utjecaja ljudskog faktora pri procesu pružanja usluge. Uslužna poduzeća moraju pratiti uslužnu izvedbu (performansu) pri čemu se daje naglasak na ujednačenost, odnosno dosljednost kvalitete pružanja usluge. Specifičnosti usluga utječu na otežano mjerenje kvalitete usluga. Jedan od najčešće korištenih modela za mjerenje kvalitete usluga je SERVQUAL model (SERVices QUALity Model). SERVQUAL model se temelji na procjeni kvalitete usluge od strane klijenta, a bazira se na raskoracima (jaz ili gap) između očekivanja i percepcije klijenta vezanih uz uslugu. Cilj uslužnog poduzeća je suziti te raskorake kako bi postigli zadovoljstvo klijenta uslugom, uzimajući u obzir da se mjeri percipirana kvaliteta koja predstavlja prosudbu klijenta.

H<sub>3</sub>: Određeni elementi marketinškog miksa usluga imaju različit intenzitet utjecaja na tržišnu vrijednost marke u uslužnom sektoru.

Treću hipotezu potvrđuje istraživanje autora Rajh i Ozretić Došen (2009) koji dolaze do zaključka kako pozitivan utjecaj na tržišnu vrijednost marke usluge imaju zaposlenici, fizički izgled mjesta pružanja usluge, oglašavanje, razina cijena i proces pružanja usluge, pri čemu razina cijena može imati i negativan utjecaj na tržišnu vrijednost marke. Najsnažniji utjecaj na imidž marke usluge ima uslužno osoblje, dok najmanji utjecaj ima promocija. Sljedeći po intenzitetu utjecaja na tržišnu vrijednost marke su



mjesto pružanja usluge i cijena usluge. Fizičko okruženje i cijena su među rijetkim vanjskim čimbenicima koje korisnici usluge mogu procijeniti prije odluke o korištenju određene usluge, a koje mogu upotrijebiti kao osnovu za stvaranje imidža marke. Značajan čimbenik formiranja tržišne vrijednosti marke je cijena jer izravno utječe na percipiranu kvalitetu usluge, pri čemu se marka s višom cijenom percipira kao kvalitetnija što direktno utječe na imidž i tržišnu vrijednost marke. Sniženja cijena negativno utječu na potrošačevu procjenu marke prije korištenja usluge, što dovodi do smanjenja percipirane kvalitete marke usluge. Oglašavanje ima snažniji utjecaj na stvaranje svijesti o marki nego na imidž marke, zbog toga što je svijest o marki lakše ostvariti nego imidž marke. To posebno dolazi do izražaja ako se u obzir uzme samo intenzitet oglašavanja kao čimbenik utjecaja na imidž marke usluge.

Usluge imaju određene karakteristike koje ih razlikuju od fizičkih proizvoda, a iz kojih proizlaze problemi i poteškoće marketinga usluga i brendiranja usluga. Karakteristike usluga su neopipljivost, neodjeljivost od mjesta potrošnje, promjenjivost, prolaznost i nepostojanje vlasništva. Neopipljivost je osnovna karakteristika usluge koja uslugu razlikuje od proizvoda. Neopipljivost podrazumijeva da se prije korištenja usluge ne mogu vidjeti, opipati, isprobati ni čuti, a njihova ponuda i potražnja su specifične. Usluge karakterizira istovremenost pružanja i korištenja te se govori o neodjeljivosti od mjesta potrošnje, pri čemu na uspješan ishod procesa pružanja usluge utječu uslužno osoblje i klijent. Neusklađenost usluge proizlazi iz prethodne dvije karakteristike, a podrazumijeva nemogućnost skladištenja usluge za kasniju prodaju ili korištenje. Karakteristika promjenjivosti usluge posljedica je djelovanja ljudskog faktora pri procesu pružanja usluge, a ovisi o interakciji pružatelja usluge i klijenta. Nepostojanje vlasništva proizlazi iz karakteristika neopipljivosti i neusklađenosti usluge, pri čemu je pristup usluzi često omogućen samo na ograničeno vrijeme.

S obzirom na karakteristike usluga, uslužna poduzeća moraju provoditi holistički pristup izgradnji identiteta marke koji se temelji na odnosu između tvrtke i zaposlenika, a učvršćuje se interakcijom uslužnog osoblja i klijenata.

Brendiranjem usluga nastoje se umanjiti poteškoće proizašle iz specifičnih karakteristika usluge. Marka usluge predstavlja čimbenik diversifikacije i diferencijacije usluge, pruža informacije o ujednačenosti kvalitete, potiče asocijacije, smanjuje rizik

pri procjeni usluge te olakšava donošenje odluke o kupnji. Marka je za uslužna poduzeća glavna trajna imovina i sredstvo za osiguranje konkurentskih prednosti kojima se postiže lojalnost klijenta.

Razvoj marke usluge počinje od vizije i stvaranja identiteta, a utjecajem storytellinga se razvija, pri čemu se stvaraju doživljaji, emocije i asocijacije koji utječu na iskustvo i formiranje percepcije o marki, a u konačnici i formiranje imidža. U društvu snova klijenti se poistovjećuju s markom i percipiraju marku kao prijatelja koji posjeduje određene osobine koje se mogu identificirati. Disney je pravi primjer brenda koji je duboko ukorijenjen u glavama i srcima potrošača. Disney je sveprisutan, a potiče snažne asocijacije i emocije kako kod djece tako i kod odraslih.

U uslužnom sektoru prednost ima izgradnja i održavanje identiteta korporativne marke koji predstavlja iskaz kulture i osnovnih vrijednosti poduzeća koje stvaraju dodatnu korist za klijente. Korporativna marka je temelj holističkog marketinga jer ujedinjuje sve dionike, unutarnje i vanjske čimbenike, a važan je izvor konkurentске prednosti poduzeća.

Kvaliteta usluge je subjektivna kategorija, a praćenje i mjerenje kvalitete usluge je otežano. Percepcija kvalitete marke oblikuje se svakim uslužnim susretom, prethodnim iskustvima i dostupnim informacijama koje utječu na odluku o korištenju usluge. Jedna od temeljnih pretpostavki kreiranja uspješne marke je ujednačena kvaliteta usluge koja rezultira zadovoljstvom klijenta i u konačnici lojalnosti klijenta, što dovodi do profitabilnosti tvrtke.

Elementi marketinškog miksa koji imaju pozitivan utjecaj na tržišnu vrijednost marke usluge su uslužno osoblje, fizički izgled mjesta pružanja usluge, proces pružanja usluge i oglašavanje. Razina cijena kao promjenjiva kategorija može različito utjecati na tržišnu vrijednost marke usluge. Marka s višom cijenom percipira se kao kvalitetnija, te je time i manje osjetljiva na cjenovnu konkurenciju. Pozitivan učinak veće cijene na percipiranu kvalitetu usluge direktno utječe na imidž i tržišnu vrijednost marke. S druge strane, sniženja cijena negativno utječu na percepciju kvalitete marke usluge što dovodi do negativnog utjecaja na imidž marke usluge i u konačnici na tržišnu vrijednost marke usluge.

Fenomen suvremenog marketinga je emocionalni ili doživljajni branding koji utjecajem na osjetila i emocije stvara vezu između brenda i klijenta. Optimalan model sustava brend menadžmenta podrazumijeva holistički pristup izgradnje i upravljanja brendom, a uključuje tri pristupa pri dizajniranju marketinških aktivnosti: personalizaciju, integraciju i internalizaciju. Bitno je istaknuti da se u suvremeni marketing uvodi svrha brenda kao peti element marketinškog miksa. Suvremena komunikacija brend – klijent je dvosmjerna, a potpomognuta je uvođenjem nove tehnologije putem koje digitalni marketing i upravljanje odnosima s klijentima omogućuju personalizirani pristup klijentu, njegovim željama i potrebama. Na ovaj način se klijent snažno emocionalno povezuje s brendom i postaje lojalan, a brend postaje najvrjednija neopipljiva imovina poduzeća. Prikazanom analizom ključnih faktora uspjeha može se zaključiti da analizirani brendovi usluga primjenjuju opisani model brend menadžmenta.

## 11. Zaključak

U današnjem „društvu snova“ brendiranje je postalo sredstvo za stjecanje konkurentske prednosti, a pri tome se smjer marketinga i brendinga okreće od racionalnog prema emotivnom tržišnom komuniciranju.

Osnovna prednost i snaga marke proizlazi iz njezine ukorijenjenosti u podsvijesti potrošača. Snaga marke označava mogućnost njezina prisjećanja i prepoznavanja od strane klijenata. Upravljanje markom je posebno važno za uslužna poduzeća kao temeljni čimbenik rasta, profitabilnosti poslovanja i opstanka poduzeća.

Najveći globalni brendovi imaju snažan identitet i imidž marke, duboko su ukorijenjeni u glavama i srcima potrošača. Elementi identiteta marke, ponajprije naziv i logotip bude snažne asocijacije na marku. Potrošači uključuju brendove u svoje živote i poistovjećuju se s njima kako bi im oni ostvarili određene želje (primjerice biti jedinstven i voljen, biti dio nečega), te kao nijekanje i bijeg od stvarnosti. Suvremeno brendiranje usluga temelji se na ideji društva snova u kojem jednu od najznačajnijih uloga ima storytelling kao sredstvo komunikacije brenda prema klijentima. Marka predstavlja sredstvo kojim se nastoji prodati ispunjenje snova, putem emotivnih priča koje utječu na osjećaje i razum pojedinca, a zatim se putem doživljaja i iskustva formira slika u svijesti, stvaraju se sklonosti prema brendu i u konačnici imidž.

Usluge imaju određene karakteristike koje ih razlikuju od fizičkih proizvoda, iz čega proizlaze problemi i poteškoće marketinga usluga i brendiranja usluga. U tome smislu, vođenje marketinga usluga kao i brendiranje usluga otežano je u odnosu na vođenje marketinga proizvoda i brendiranje proizvoda. Uslužna poduzeća moraju provoditi holistički marketing i holistički pristup izgradnji identiteta marke. Strategija upravljanja markom usluge mora biti usmjerena smanjenju nedostataka proizašlih iz karakteristike neopipljivosti usluge, te davanju naglaska na prednosti proizašle iz neodjeljivosti od mjesta potrošnje pri čemu važnu ulogu imaju dodatni elementi marketinškog miksa za usluge, a to su ljudi, fizički dokaz i proces. Danas, pametni i snažni brendovi uvode peti element marketinškog miksa, a to je svrha brenda. Komuniciranjem svrhe brenda potrošači se emocionalno povezuju s brendom čak i prije kupnje što je cilj suvremenog brendiranja.

## Literatura

### Znanstveni i stručni članci

1. Alerić, D., (2007), Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga, *Market-Tržište*, 19(1), str. 43-58., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21377>>, (Datum pristupa: 20.09.2020.)
2. Dall'Olma Riley, F. i de Chernatony, L., (2000), The Service Brand as Relationship Builder, *British Journal of Management*, Vol.11, pp. 137-150, <Preuzeto s: [https://www.academia.edu/31725267/The\\_Service\\_Brand\\_as\\_Relationships\\_Builder](https://www.academia.edu/31725267/The_Service_Brand_as_Relationships_Builder)>, (Datum pristupa: 05.09.2020.)
3. Davis, J. C., (2007), A Conceptual View of Branding for Services, *Innovative Marketing*, Vol. 3, Issue 1, <Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/268032995\\_A\\_Conceptual\\_View\\_of\\_Branding\\_for\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/268032995_A_Conceptual_View_of_Branding_for_Services)>, (Datum pristupa: 05.09.2020.)
4. de Chernatony, L. & Segal-Horn, S., (2000), The criteria for successful services brands, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss: 7/8, str.1095 – 1118, <Preuzeto s: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560310477681/full/html>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
5. Dukić, B., Besten, M. i Dukić, S., (2015), Gerilski pristup implementaciji koncepta CRM-a 2.0', *Hum*, 10(14), str. 29-48., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/216126>>, (Datum pristupa: 20.09.2020.)
6. Grubor, A., (2010), Marketing i uslužna ekonomija, *Časopis „Ekonomске teme“*, br.4, str. 531-545., <Preuzeto s: [http://eкономске-теме.срб/рdf/et20104\\_04.pdf](http://eкономске-теме.срб/рdf/et20104_04.pdf)>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
7. Haramija, P., (2007), Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti, *Bogoslovska smotra*, 77(4), str. 881-900, <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/22540>>, (Datum pristupa: 20.08.2020.)
8. Hordov, M., Sikirić, D. i Krajnović, A., (2019), Gamifikacija kao poslovni model u digitalnom marketingu i njegova primjena u turizmu, *CroDiM*, 2(1), str.

- 17-35., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/234529>>, (Datum pristupa: 10.08.2020.)
9. Jensen, R., (2005), Sell me a story-Some important marketing tools for the 'experience economy', *The Journal of Europe's Centre for Business Leaders*, str. 2-5., <Preuzeto s: [https://innovativeopplevelser.no/docs/ny\\_kunnskap/rapporter/Rolf\\_Jensen\\_-\\_Sell\\_my\\_a\\_story.pdf](https://innovativeopplevelser.no/docs/ny_kunnskap/rapporter/Rolf_Jensen_-_Sell_my_a_story.pdf)>, (Datum pristupa: 01.08.2020.)
10. Jukić, D., (2018), Ekvilibrij korporativne marke: analiza identiteta, *Oeconomica Jadertina*, 8(2), str. 0-47., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/217915>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
11. Jukić, D. i Dunković, B., (2010), Utjecaj pseudofaktorske motiviranosti na kvalitetu usluge u školskom menadžmentu, *Poslovna izvrsnost*, 4(1), str. 97-111., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/60995>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
12. Krajnović, A., Gortan-Carlin, I. i Rajko, M., (2019), Storytelling u turizmu – priča kao turistički proizvod. U: Jurić, Đ. (ur.) *Accounting and management - a&m računovodstvo i menadžment - RiM, 20th International Scientific and Professional Conference - 20. međunarodna znanstvena i stručna konferencija - Proceedings from the International Scientific and Professional Conference - Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije Svezak I. – znanstveni radovi.*, <Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/1008230>>, (Datum pristupa: 05.08.2020.)
13. Krajnović, A., Sikirić, D. i Bosna, J., (2018), Digital Marketing and Behavioral Economics, *CroDiM*, 1(1), str. 33-46., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/234451>>, (Datum pristupa: 21.09.2020.)
14. Krupka, Z. i Butara, A., (2016), Utjecaj proširenja marke na osobnost roditeljske marke, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), str. 87-102., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/162011>>, (Datum pristupa: 08.08.2020.)
15. Krupka, Z. i Škvorc, A., (2014), Važnost identiteta snažne marke u stvaranju lojalnosti i povjerenja potrošača, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 12(1), str. 113-125., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/124760>>, (Datum pristupa: 05.08.2020.)

16. Lijović, B., (2012), Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda, *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), str. 357-361., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/94879>>, (Datum pristupa: 05.08.2020.)
17. Mandić, M., (2007), Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke, *Market-Tržište*, 19(1), str. 85-98., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21380>>, (Datum pristupa: 21.09.2020.)
18. Manjunath, G., (2014), Green Branding: An Analysis, *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, Vol.3 (1), <Preuzeto s: [https://www.academia.edu/10057418/GREEN\\_BRANDING\\_AN\\_ANALYSIS](https://www.academia.edu/10057418/GREEN_BRANDING_AN_ANALYSIS)>, (Datum pristupa: 20.09.2020.)
19. Marković, S., (2005), Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, *Tourism and hospitality management*, 11(1), str. 47-67., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/181346>>, (Datum pristupa: 05.09.2020.)
20. Nefat, A., i Paus, N., (2008), <Odrednice zadovoljstva korisnika susretom s uslugom, *Market-Tržište*, 20(2), str. 195-210., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/53069>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
21. Ozretić Došen, Đ. i Vranešević, T., (1997), Marka kao tržišni aspekt proizvoda: istraživanje stavova o markama nekih hrvatskih izvoznih proizvoda. *Računovodstvo i financije*, 43 (4), 89-96., <Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/493994> <https://www.bib.irb.hr/493994>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
22. Paliaga, M., (2020), Zeleni branding – jednostavna promocija ili stvarni napredak za države, regije, gradove, općenito mjesta, <Preuzeto s: <https://markopaliaga.com/>>, (Datum pristupa: 20.09.2020)
23. Paliaga, M., Strunje, Ž. i Pezo, H., (2010), Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, *Ekonomska misao i praksa*, (2), str. 211-223., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/62313>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
24. Parekh, I., (2013), Brand Management Walt Disney, *MBA (Tech.)*, <Preuzeto s: <https://www.slideshare.net/ishanparekh/brand-management-walt-disney-case-study>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)

25. Pavlek, Z., (2017), Marka ili brand/brend?, *Suvremena trgovina*, 1(42), Str. 62-63, <Preuzeto s: <https://www.zvonimirpavlek.hr/publikacije/materijali/marka-ili-brandbrend/>>, (Datum pristupa: 05.09.2020.)
26. Petar, S. i Marušić, T., (2019), Kvaliteta proizvoda kao čimbenik stvaranja marke, *Poslovna izvrsnost*, 13(2), str. 203-221., <<https://doi.org/10.22598/pibe/2019.13.2.203>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
27. Rajh, E., (2005), Utjecaj elemenata marketinškog miksa na tržišnu vrijednost marke, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15(102), str. 30-59., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/18519>>, (Datum pristupa: 20.08.2020.)
28. Rajh, E., (2009), Razvoj mjernih ljestvica za mjerenje specifičnih elemenata marketinškog miksa usluga, *Ekonomski vjesnik*, XXII(2), str. 340-350., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/47933>>, (Datum pristupa: 20.08.2020.)
29. Rajh, E., i Ozretić Došen, Đ., (2009), The effects of marketing mix elements on service brand equity, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 22(4), str. 69-83., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/48177>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
30. Spremić, M., (2017), Sigurnost u digitalnom okruženju, *Open info trend, Informatina za gospodarstvo znanja*, Br. 206, str. 22-27, <Preuzeto s: <http://www.infotrend.hr/files/pdf/casopis/2018/206/InfoTrend-206.pdf>>, (Datum pristupa: 04.09.2020.)
31. Šunić, Š., (1995), Marketing strategija uslužnih djelatnosti, *Tourism and hospitality management*, 1(1), str. 191-200., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/182702>>, (Datum pristupa: 07.09.2020.)
32. Tanasescu, D., Popescu, D. i Marcu, L., (n. d.), Branding as an Indispensable Instrument to Service Organization Management, str 411-424.
33. Tolušić, Z., Dumančić, E., i Bogdan, K., (2014), Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing, *Agroeconomia Croatica*, 4(1), str. 25-31., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/125551>>, (Datum pristupa: 20.09.2020)
34. Vranešević, T. i Marušić, M., (2003), Mjerenje vrijednosti marke, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 1(1), str. 129-148., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/26179>>, (Datum pristupa: 04.09.2020.)



35. Vučemilović, V., (2015), Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima', *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2015), str. 119-125., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/149939>>, (Datum pristupa: 20.09.2020.)
36. Vuković, V., (2017), Supermoć i strategije medija: kako pričamo bajke danas?', *In medias res*, 6(10), str. 1567-1583., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/181555>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)

## Knjige

1. Jovičević, R. i Žugić, J., (2018), *Marketing u savremenom bankarstvu*, Podgorica, Univerzitet Mediteran, <Preuzeto s: [https://fps.unimediterran.net/fajlovi/razno/Marketing\\_u\\_savremenom\\_bankarstvu.pdf](https://fps.unimediterran.net/fajlovi/razno/Marketing_u_savremenom_bankarstvu.pdf)>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
2. Laškarić Ažić, M., (2018), *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Grafika Helvetica d.o.o. Rijeka, <Preuzeto s: [https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/laskarin\\_azic\\_upravljanje%20odnosima%20s%20gostima.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/laskarin_azic_upravljanje%20odnosima%20s%20gostima.pdf)>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
3. Kotler, P. i Keller, K.L., (2008), *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
4. Kotler, P. et al., (2006), *Osnove marketinga*, Četvrto europsko izdanje, Zagreb, MATE d.o.o.
5. Ozretić Došen, Đ., (2002), *Osnove marketinga usluga*, Zagreb, Mikrorad
6. Pavlek, Z., (2008), *Branding – kako izgraditi najbolju marku*, Zagreb, M.E.P. Consult
7. Pavlek, Z., (2002), *Marketing u akciji*, ALFA d.d., Zagreb
8. Vranešević, T., (2007), *Upravljanje markama*, Zagreb, Accent

## Ostali izvori

1. Adamska, M., (2019), The positioning of the four most valuable media brands – 2019 update, <Preuzeto s: <https://brandstruck.co/blog-post/positioning-three-valuable-media-brands/>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
2. Amazon LinkedIn, <Preuzeto s: <https://www.linkedin.com/company/amazon>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
3. Amazon Logo, <Preuzeto s: <https://1000logos.net/amazon-logo/>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
4. Amazon – priča o uspjehu kompanije koja „nudi sve“, (2017), <Preuzeto s: <https://www.libertas.hr/za-studente/amazon-prica-o-uspjehu-kompanije-koja-nudi-sve/>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
5. Amazon, Who we are, <Preuzeto s: <https://www.aboutamazon.com/who-we-are>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
6. Amazon, Fact check: sizing up Amazon (2020), <Preuzeto s: <https://blog.aboutamazon.com/how-amazon-works/fact-check-sizing-up-amazon>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
7. Arrow or Smile: What Message Is Hidden in Amazon Logo?, (2020), <Preuzeto s: <https://www.logaster.com/blog/amazon-logo/>>, (Datum pristupa: 05.09.2020.)
8. Best Global Brands 2019 Rankings, (2019), <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
9. Best global green brands 2014, The power of participation, (2014), <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2015/08/Interbrand-Best-Global-Green-Brands-2014-Overview-8.pdf>>, (Datum pristupa: 20.09.2020.)
10. Bourgue, P. A., (2019), Mc Donald's Brand identity, *ESERP Business School Barcelona*, <Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/339982910\\_Mc\\_Donald%27s\\_Brand\\_identity#pfa](https://www.researchgate.net/publication/339982910_Mc_Donald%27s_Brand_identity#pfa)>, (Datum pristupa: 05.09.2020.)
11. Chmielewski, D. C. i Bates, J., (2014), Roy Edward Disney dies at 79; nephew of Walt helped revive animation, *Los Angeles Times*, <Preuzeto s: <https://www.latimes.com/local/obituaries/la-me-roy-disney17-2009dec17-story.html>>, (Datum pristupa: 23.09.2020.)

12. Disney, (2019), <Preuzeto s: [https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/#brand\\_strength](https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/#brand_strength)>, (Datum pristupa: 24.09.2020.)
13. Disney Logo, <Preuzeto s: <https://www.africannewsagency.com/photos/news/Info-graphics-7698375>>, (Datum pristupa: 23.09.2020.)
14. Jones, E., (2020), Google Cloud vs Azure in 2020 (Comparing the Giants) <Preuzeto s: <https://kinsta.com/blog/google-cloud-vs-azure/>>, (Datum pristupa: 23.09.2020.)
15. Jozić, A., (n.d.), Razvoj Netflix, <Preuzeto s: <https://www.sutori.com/story/razvoj-netfixa--qXvvHnevqq4fo6NZRzpAq5i4>>, (Datum pristupa: 23.09.2020.)
16. McDonalds, <Preuzeto s: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/our-values.html>>, (Datum pristupa: 05.09.2020.)
17. McDonalds, Obitelj, <Preuzeto s: <https://mcdonalds.hr/obitelj/>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
18. Netflix, <Preuzeto s: <https://brand.netflix.com/en/>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
19. Netflix, about us, <Preuzeto s: <https://about.netflix.com/en/about-us#about-netflix>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
20. Netflix Logo, <Preuzeto s: <https://1000logos.net/netflix-logo/>>, (Datum pristupa: 23.09.2020.)
21. Leong, B., (2018), How Netflix Achieved 137 Million Subscribers (Word-of-Mouth), <Preuzeto s: <https://www.referralcandy.com/blog/netflix-marketing-strategy/>>, (Datum pristupa: 10.09.2020.)
22. O'Leary, C., (2020), Howard Schultz American businessman, <Preuzeto s: <https://www.britannica.com/biography/Howard-Schultz>>, (Datum pristupa: 23.09.2020.)
23. Padget, R., (2017), Evolve Your Brand Story Through Impressive Experience, <Preuzeto s: <https://accpl.co/brand-stories-immersive-experiences/>>, (Datum pristupa: 23.09.2020.)
24. Perić, M. (2020), Infografika: Amazon je najpoznatiji po svojoj internet trgovini, ali najveći dio zarade nije do tamo, <Preuzeto s:

- <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/infografika-amazon-je-najpoznatiji-po-svojoj-internet-trgovini-ali-najveci-dio-zarade-nije-do-tamo>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
25. Petrović, J., (2013), Građenje jakih brendova, *Master rad, Univerzitet Singidunum*, <Preuzeto s: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=gra%C4%91enje+jakih+brendova+petrovi%C4%87>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
26. Remenar, D., (2019), Strategije širenja brendova na primjeru Disneya, Facebooka i Virgina, *Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu*, <Preuzeto s: <https://repozitorij.fpzg.unizg.hr/islandora/object/fpzg:958>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
27. Riječnik.com, <Preuzeto s: <https://www.rjecnik.com/Internet%20streaming>>, (Datum pristupa: 24.09.2020.)
28. Starbucks Creative Expression: Our new expression, <Preuzeto s: <https://creative.starbucks.com/>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
29. Starbucks Creative Expression Contents, <Preuzeto s: <https://creative.starbucks.com/color/>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
30. Starbucks Company Profile, <Preuzeto s: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-profile>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
31. Starbucks mission, <Preuzeto s: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement>>, (Datum pristupa: 03.09.2020.)
32. Stevanović, J., Ekonomija treba da uči od filmova, (2013), <Preuzeto s: <http://www.politika.rs/sr/clanak/272005/Ekonomija-treba-da-uci-od-filmova>>, (Datum pristupa: 20.08.2020.)
33. Sturpar, L., (2019), Analiza poslovanja kompanije Amazon.com, Inc. temeljem financijskih izvještaja, *Završni rad, Sveučilište u Zagrebu*, <Preuzeto s: <https://repozitorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A5694/datastream/PDF/view>>, (Datum pristupa: 04.09.2020.)
34. Što nas može McDonald's naučiti?, (2017), <Preuzeto s: <https://franchising.hr/clanak/1227/sto-nas-moze-mcdonalds-nauciti/>>, (Datum pristupa: 10.09.2020.)

35. The history of Starbucks legendary logo, (2019), <Preuzeto s: <https://turbologo.com/articles/starbucks/>>, (Datum pristupa: 10.09.2020.)
36. Q&A with Amazon Vice-President, Prime & Marketing, Neil Lindsay, <Preuzeto s: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/amazon/qa-with-amazon-vice-president-prime-marketing-neil-lindsay/>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
37. Walt Disney logo, <Preuzeto s: <https://1000logos.net/walt-disney-logo/>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
38. What makes a World Famous Logo?, (2017), <Preuzeto s: <https://colleenkeith.com/what-makes-a-world-famous-logo/>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
39. Worlds billionaires list, (2019), <Preuzeto s: <https://www.forbes.com/billionaires/>>, (Datum pristupa: 01.09.2020.)
40. 15 stvari koje definitivno niste znali o McDonaldsu, (n. d.), <Preuzeto s: <https://hr.justinfeed.com/articles/mess-ups-and-mishaps/15-things-you-definitely-didnt-know-about-mcdonalds.html>>, (Datum pristupa: 23.09.2020.)

## Popis slika i tablica

### Popis slika

Slika 1 Tijek procjene različitih vrsta proizvoda i usluga (Kotler i Keller, 2008) .....	12
Slika 2 Tri tipa marketinga u uslužnim djelatnostima (Kotler i Keller, 2008).....	17
Slika 3 Razvoj logotipa kompanije Amazon <Preuzeto s: <a href="https://1000logos.net/amazon-logo/">https://1000logos.net/amazon-logo/</a> > .....	48
Slika 4 Promjene logotipa kompanije McDonald's kroz godine <Preuzeto s: <a href="https://colleenkeith.com/what-makes-a-world-famous-logo/">https://colleenkeith.com/what-makes-a-world-famous-logo/</a> > .....	49
Slika 5 Ronald McDonald <Preuzeto s: <a href="https://hr.justinfeed.com/articles/mess-ups-and-mishaps/15-things-you-definitely-didnt-know-about-mcdonalds.html">https://hr.justinfeed.com/articles/mess-ups-and-mishaps/15-things-you-definitely-didnt-know-about-mcdonalds.html</a> > .....	50
Slika 6 Promjene logotipa kompanije The Walt Disney Company kroz godine (prilagodba autorice) <Preuzeto s: <a href="https://1000logos.net/walt-disney-logo/">https://1000logos.net/walt-disney-logo/</a> > .....	52
Slika 7 Promjene lika Mickeyja Mousea kroz godine <Preuzeto s: <a href="https://www.africannewsagency.com/photos/news/Info-graphics-7698375">https://www.africannewsagency.com/photos/news/Info-graphics-7698375</a> > .....	53
Slika 8 Razvoj logotipa kompanije Starbucks kroz vrijeme <Preuzeto s: <a href="https://turbologo.com/articles/starbucks/">https://turbologo.com/articles/starbucks/</a> > .....	55
Slika 9 Razvoj logotipa kompanije Netflix <Preuzeto s: <a href="https://1000logos.net/netflix-logo/">https://1000logos.net/netflix-logo/</a> > .....	58

### Popis tablica

Tablica 1 Prijedlog marketinških strategija za rješavanje problema koji nastaju zbog jedinstvenih obilježja usluge (Zeithaml, Parasuraman i Berry, 1985, navedeno u Ozretić Došen, 2002).....	16
Tablica 2 Prikaz dodatna 3P elementa marketinškog miksa i pogodnosti za kupce odabranih brendova (Izrada autora).....	61

## **Specifics of modern services branding**

### **ABSTRACT**

The service sector is the key element of the modern economy, however, when it comes to marketing and branding it is still insufficiently explored. The main aim of this paper is not only to define the specifics of branding services given the specific nature of the services, but also to consider the importance of “the dream society“ for branding services. There are some specific characteristics of services which distinguish them from material goods resulting in the challenges of service companies especially when it comes to managing the marketing of services, as well as branding and brand management services. The concept of a 3P marketing mix of services is the foundation of service company differentiation. The brand is extremely important for service companies because it is the foundation of service differentiation and diversification, a source of competitive advantages and company profits. The main feature of the service quality is its subjectivity which makes it difficult to measure and manage it. In the modern “dream society”, a brand is a way of selling a fulfillment of dreams through emotional stories that affect individual’s feelings and mind. The elements of brand identity ensure the service tangibility. Also, they influence consumer’s awareness through the creation of unique and strong associations and feelings towards the service brand. The brand is often associated with the quality, it represents the additional value of the service and reduces the risk in evaluating the service. The brand represents a certain guarantee of the service provider that it will keep the promise, and in that way the expectations of the client would be fulfilled. The strength and value of a brand come from its rootedness in the minds of consumers.

**Keywords:** services, services marketing, 7P, service brand, brand identity, services branding, brand equity, service quality, customer loyalty