

# Predviđanje ljudskog ponašanja u korist strateške situacije

---

**Amidžić, Filip**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:601597>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**FILIP AMIDŽIĆ**

**PREDVIĐANJE LJUDSKOG PONAŠANJA U  
KORIST STRATEŠKE SITUACIJE**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**FILIP AMIDŽIĆ**

**PREDVIĐANJE LJUDSKOG PONAŠANJA U  
KORIST STRATEŠKE SITUACIJE**

Završni rad

JMBAG: 0111128963, redovan student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Sociologija

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: doc. dr. sc. Saša Stjepanović

Pula, rujan 2020.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. Ponašanje potrošača.....	1
2.1. Važnost proučavanja ponašanje potrošača.....	2
3. Čimbenici koji utječu na ponašanje potrošača.....	3
4. Strateška situacija.....	4
5. Strateški plan.....	6
5.1. Razvoj strategije.....	6
5.2. Analiza stanja.....	8
6. Predviđanje ponašanja konkurencije.....	8
7. Odlučivanje.....	9
7.1. Okolnosti u kojima se odlučuje.....	9
8. Načini odlučivanja.....	10
8.1. Način odlučivanja s aspekta problema odlučivanja.....	10
8.2. Odlučivanje s aspekta subjekta.....	11
8.3. Odlučivanje s aspekta načina odlučivanja.....	11
9. Neuroekonomija.....	12
9.1. Donošenje odluka u uvjetima nesigurnosti i rizika.....	12
9.2. Odbojnost od rizika.....	13
10. Neuromarketing.....	13
11. Persuazivna komunikacija.....	14
12. Istraživanje želja potrošača.....	18
<b>13. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>23</b>
LITERATURA.....	24
POPIS TABLICA I SLIKA.....	25
SAŽETAK.....	26

## 1. UVOD

Istraživanje ponašanja potrošača igra veliku ulogu pri izradi strategije poduzeća. Mora se sagledati nekoliko elemenata koji mogu utjecati na ponašanje potrošača. To mogu biti različiti čimbenici s kojima se potrošači susreću u svakodnevnom životu i konkurentsko stanje na tržištu. Poznavanje konkurenata daje veliku prednost u na tržištu jer predviđanje njihovih radnji može nas staviti u bolju poziciju kod potrošača. Razvijanjem tehnologije i znanosti u ekonomiju i promociju proizvoda uvode se neuroekonomija i neuromarketing koji svojim sofisticiranim poticajima i zapažanjima daju točnu sliku onoga što emocionalno može potaknuti potrošače na njihov odabir. Zasićenost tržišta i konkurencija guraju inovacije postojećih proizvoda na novi nivo. Postavlja se pitanje kako predvidjeti potrebe i kako ih što efikasnije iskoristiti pored tolike konkurencije. Uloga klasičnih metoda istraživanja tržišta polako prelazi u Internet bitku koja razvojem društvenih mreža i razvojem računalnih programa zauzima sve veći dio borbe za tržišnu prednost. Postavlja se pitanje kako efikasno istražiti tržište i želje potrošača da bi se ostvario profit. Profit predstavlja glavnu ulogu kod proizvođača ali i kod potrošača.

## 2. Ponašanje potrošača

Jedan je od mnogih elemenata koji se koriste pri izradi strategije poduzeća. Važnost mu pridodaje to što se sva proizvedena dobra moraju prodati kako bi se ostvario profit, a potrošači su ti koji će proizvode koristiti. Poznavanje i komunikacija s potrošačima uvjet su za daljnji rast i razvoj poduzeća. Ponašanje potrošača možemo opisati kao „*Proces pribavljanja i konzumiranja proizvoda, usluga i ideja od potrošačke jedinice. Ono također uključuje i poslijeprodajne procese koji obuhvaćaju vrednovanje i poslijekupovno ponašanje*<sup>1</sup>“.

Tri faze koje čine cjelinu ponašanja potrošača:

1. *Faza kupovine*
2. *Faza konzumiranja*

---

<sup>1</sup> T.,Kesić, Ponašanje potrošača, Zagreb, Opinio d.o.o., 2006., 5. str.

### 3. *Faza odlaganja*<sup>2</sup>

Faza kupovine sagledava sve ono što potiče pojedince na odluku o kupovini. Faza konzumiranja prikuplja informacije o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu pri korištenju proizvoda ili usluge, te se informacije koriste za buduće poslovanje. Faza odlaganja sagledava što učiniti sa proizvodom nakon korištenja. Sve je veći problem u današnjem društvu zbog mjera zaštite okoliša. Kada se proučava ponašanje potrošača polazi se od pet načela:

1. *Potrošač je suveren*
2. *Motivi ponašanja potrošača se mogu identificirati*
3. *Na ponašanje se potrošača može utjecati*
4. *Utjecaji na potrošača trebaju biti društveno prihvatljivi*
5. *Ponašanje potrošača je dinamičan proces*<sup>3</sup>

Kada govorimo o potrošačima sve se svodi na to da se potrošača ne smije iskorištavati i manipulirati. Brzim razvojem tehnologije i dostupnosti interneta potrošači postaju sve obrazovaniji, upućeniji te znaju što im se nudi i pod kojim uvjetima. Dostupnost informacija daje im priliku za jednostavniju usporedbu cijene i kvalitete kako bi samostalno odlučili koji proizvod će odabrati.

#### 2.1. *Važnost proučavanja ponašanje potrošača*

Ponašanje potrošača potrebno je u potpunosti poznavati kako bi se kreirala uspješna strategija. Interakcija između potrošača i prodavača je razmjena. Potrošačima je potreban nekakav proizvod kojeg žele kupiti dok poduzeća prodaju proizvode i od njega nastoje ostvariti profit. U takvom odnosu potrošači imaju važniju ulogu od poduzeća jer njihova odluka o kupnji proizvoda može biti pogodna za neko poduzeće ali i ne mora ako se odluče ne kupiti proizvod. Zbog toga poduzeća ulažu velike napore kako bi uskladili potrebe i zahtjeve potrošača sa kvalitetama koje pružaju njihovi proizvodi. P. Drucker rekao je da „*Postoji samo jedna valjana definicija cilja poslovnog subjekta: kreirati potrošača*<sup>4</sup>.“ Takva strategija poduzeća koja je ispravno koncipirana

---

<sup>2</sup> loc. cit.

<sup>3</sup> loc. cit.

<sup>4</sup> Ibidem, str.8.



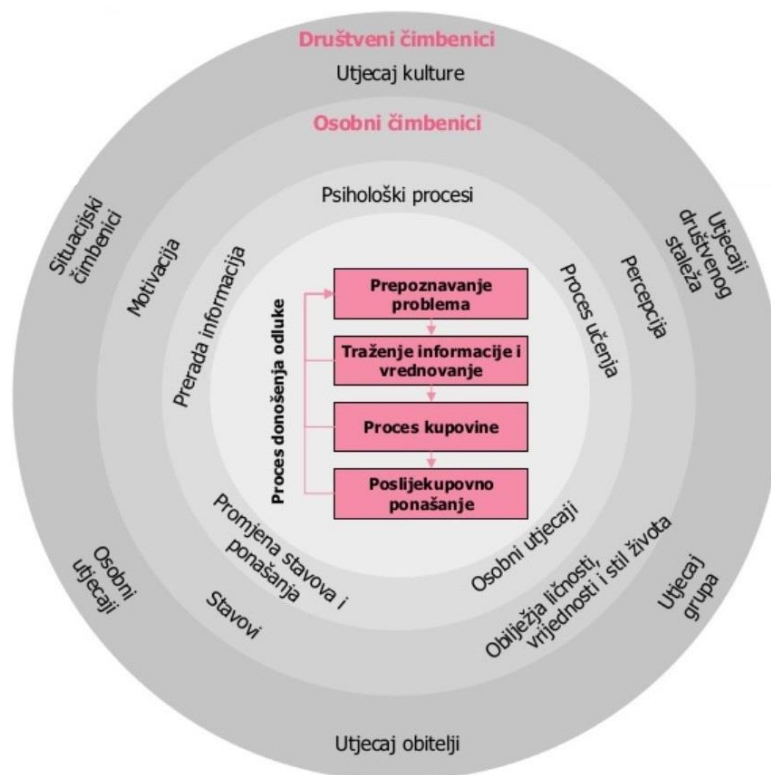
prema potrošaču i društvenoj prihvatljivosti direktno utječe na ponašanje potrošača. Kreiranje takve strategije ostvarit će poduzeću povjerenje od strane potrošača ali će ga potaknuti i na daljnje isprobavanje novih proizvoda.

### 3. Čimbenici koji utječu na ponašanje potrošača

Veliki broj vanjskih čimbenika utječe na ponašanje potrošača. Mogu se grupirati u tri skupine:

1. *Društveni čimbenici*
2. *Osobni čimbenici*
3. *Psihološki procesi*<sup>5</sup>

Slika 1. Utjecaji na proces donošenja odluke potrošača



Izvor: prof. dr. T., Kesić, PPT, <https://www.slideshare.net/ekonomskiportal/ponasanje-potrosaca-24832874> , slajd 7. (17.9.2020.)

<sup>5</sup> Ibidem, str. 9.

Svaki dan potrošači se susreću sa velikim brojem različitih podražaja koji mogu utjecati na njihove odluke i navike . Pogledamo li potrošača kao pojedinca i njegov način razmišljanja primjećujemo da svaka osoba ima različiti način gledanja na situacije koje nastaju oko nas. Tako osoba kroz vlastiti razvoj i svakodnevno učenje mijenja svoja stajališta i svoje želje. Utjecaj obitelji, različitih grupa koje mogu biti povezane uz posao ili slobodno vrijeme, društvenih staleža i kultura uvelike formiraju želje i ponašanja potrošača. Uzmemo li obitelj kao primjer od samoga početka roditelji nas uče što je dobro, koje proizvode koristiti, gdje smijemo ići. Na taj način kada se pojedinci odvoje od roditelja preuzimaju neke od navika koje su vidjeli od svojih roditelja. Poduzeća moraju uzeti u obzir sve utjecaje koji su u dodiru sa biranim potrošačima kako bi izgradili strategiju koja će biti učinkovita i pridobiti pažnju tih potrošača ali i potrošača koji se kreću u sličnim krugovima.

#### 4. Strateška situacija

Kada je riječ o strateškoj situaciji poduzeća nastoje što kvalitetnije uvidjeti poziciju poduzeća u danom trenutku. Kako bi znali koji od njihovih segmenata imaju jak ili slab utjecaj u odnosu na konkurenciju i okruženje najčešće se koriste SWOT analizom. SWOT analiza pomaže u odabiru strategija i analizi situacija. Sastoji se od:

- S – snaga
  - Što poduzeće radi dobro
  - Koje su njihove prednosti
  - Imaju li svoj brend
  - Posjeduju li nekakve patente
  - Kakvi su odnosi sa kupcima
- W – slabosti
  - Što se radi loše
  - Kako to mogu popraviti
  - Kakva je reputacija poduzeća kod kupaca
  - Postoje li vještine u kojima nisu kompetentni
- O – prilika
  - Kakve su prilike na tržištu

- Postoje li nezadovoljene tržišne potrebe
- Nove zakonske mjere
- Tehnologija koja se koristi
- T – prijetnje
  - Kako radi konkurencija
  - Postoje li supstituti za njihov proizvod
  - Kakvi su ukusi potrošača
  - Visoki troškovi
  - Zastarjela tehnologija

Tablica 1. Prikaz SWOT analize

	Pozitivno	Negativno
Unutarnje	Snage	Slabosti
Vanjsko	Prilike	Prijetnje

Izvor: vlastita izrada

Sve snage i slabosti sagledavaju se sa unutarnjeg i vanjskog stajališta jer se nastoje poboljšati i ojačati. Cilj je bolja pozicija u odnosu na konkurenciju. Unutarnje okruženje odnosi se na poduzeće koje provodi SWOT analizu i sve njihove snage i slabosti. Snaga određuju njihove jake točke te si moraju postaviti pitanja:

- Koja je razlika između poduzeća i konkurencije
- Zašto potrošači biraju njihove proizvode
- Postoje li supstituti za njihove proizvode

Slabosti trebaju istaknuti slabe točke u poduzeću koje mogu biti vezane za proizvod ili sami proces proizvodnje:

- Može li se kvalitetnije organizirati proizvodnja
- Kako smanjiti troškove proizvodnje
- Što konkurencija radi bolje
- U kojim tržišnim segmentima dominira konkurencija

Kada je riječ o vanjskom okruženju u obzir se moraju uzeti svi čimbenici koji mogu biti prilika za poduzeće ili prijetnja. Prilike poduzeća javljaju se u svim segmentima te je potrebno uvidjeti priliku i iskoristi je. Potrebno je postaviti neka od pitanja:

- Kakvo je stanje na tržištu
- Koji trendovi su u rastu a koji u padu
- Može li se iskoristiti nova tehnologija
- Kako što kvalitetnije iskoristiti pravne ili ekološke mjere

Kvalitetna analiza prikupljenih podataka poduzeću treba osigurati uvid u sve navedene prednosti i slabosti. Korištenjem svakog segmenta koji se pokazuje prilikom analize poduzeću će se osigurati kvalitetnija izrada plana i orijentacije poduzeća prema budućim događanjima na tržištu. Tako prikupljene informacije osiguravaju pregled situacije ali i daju smjernice kada poduzeće pravi novi strateški plan.

## 5. Strateški plan

Treba osigurati brže i lakše donošenje odluka, bazira se na postavljenoj strategiji poduzeća i usmjerenosti poslovanja prema određenome ciljanom segmentu. Plan se provodi do unaprijed određenog roka u kojemu se nastoje prikupiti informacije važne unutar poduzeća i izvan njega jer poduzeće mora imati uvid na svoje prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju.

### 5.1. *Razvoj strategije*

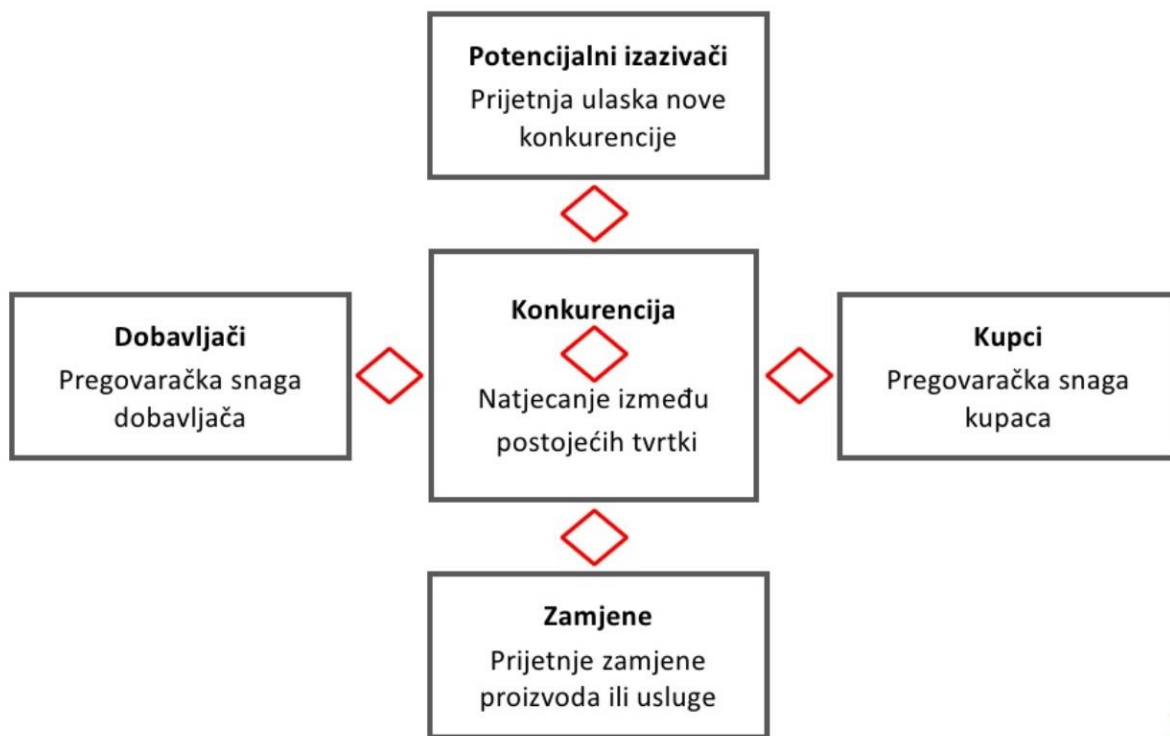
Uz svakodnevne promjene koje nastaju na tržištu kao što su spajanje više poduzeća u jedno, utjecaji na ponašanje potrošača, kultura, razvoj tehnologije, neprestano mijenjanje potreba i želja potrošača poduzeće mora izraditi strategiju koja će im na tržištu osigurati primjetljivost i prepoznavanje kod potrošača. Neprestane promjene na tržištu poduzeća čine fleksibilnima te ona nastoje pratiti prijašnja događanja i predvidjeti ona buduća iako znaju da predviđanja nisu sto posto sigurna.

Planiranje strategije može se objasniti procesom:

1. *Analize sadašnjeg i pretpostavke očekivanog budućeg stanja*
2. *Određivanje cilja kojim tvrtka treba ići te sagledavanjem*
3. *Odabir i pronalaženje sredstava kojima će postići svoj cilj*<sup>6</sup>

Učinkovitost strategije ovisna je o okruženju poduzeća, ciljanoj skupini potrošača ali i konkurenciji koja djeluje na tržištu. Strategija mora biti učinkovita te se zbog toga treba sagledati i pozicija konkurencije. Najčešće se koristi Porterov model pet snaga.

Slika 2. Porterov model pet snaga



Izvor: <https://www.slideshare.net/dragon.hr/upravljanje-poslovanjem-i-vodstvo-predavanje-hup-2009> , PPT str. 31. (17.9.2020.)

Prikazuje strahove koje uvelike utječu na formiranje konkurentske strategije na ciljanom tržištu. Zasnovan je na modelu konkurentske utakmice koja utječe na trenutnu situaciju tržišta.

<sup>6</sup> T.,Vranešević,C.,Vignali,D.,Vrontis, Upravljanje strateškim marketingom, Zagreb, ACCENT d.o.o.,2004., str.28.

## 5.2. Analiza stanja

Daje sliku poduzeća u odnosu na trenutno stanje tržišta te daje priliku za razmatranje bliže ili dalje budućnosti i svih utjecaja u cjelini. Sagledava se kroz prošlost, sadašnjost i budućnost jer praćenjem nastalih događaja možemo predvidjeti kako će se tržište dalje mijenjati. Analize je potrebno provoditi kontinuirano i potrebno je prihvatiti dobivene informacije kao poticaj za razvoj i napredovanje u odnosu na konkurenciju. Provedbe ovakvih analiza često oduzimaju veliki dio vremena poduzećima, stoga se koriste vanjski stručnjaci i agencije koje se bave uzastopnim praćenjem događanja. Takva vrsta poslovanja olakšava poduzećima donošenje odluka i formiranja strategija jer uz cjelokupni prikaz događanja stavljaju se u povoljniji položaj naspram konkurencije.

## 6. Predviđanje ponašanja konkurencije

Djelovanje konkurencije ključni je element strateškog planiranja. I danas se koristi izreka kineskog vojskovođe Sun-Tzu-a „ako poznaš neprijatelja i poznaš sebe, ne treba se bojati niti stotinu bitaka. Poznaš li sebe ali ne i neprijatelja, sa svakom bitkom iskusit ćeš i poraz. Ako ne poznaš niti neprijatelja niti sebe, izgubit ćeš svaku bitku<sup>7</sup>.“ Predviđanje ponašanja konkurenata više se bazira na prikupljenim informacijama nego nagađanjima. Takav pristup ovoj metodi bit će prevaga između uspjeha i neuspjeha. Glavne smjernice kod istraživanja konkurenata su s kim i kako konkurenti trže, te tko su njihovi konkurenti. Zanemarivanje konkurentske analize dovodi do kraćeg vijeka trajanja proizvoda. Provedba analize važna je za kreiranje strategije i taktike. Redovnim prikupljanjem informacija o konkurentima vidimo kakvo je njihovo trenutno stajalište te tako možemo orijentirati našu strategiju. Uz to kontinuirano praćenje prikupljenih podataka dat će na uvid kako i u kojim situacijama konkurenti postupaju te nam to omogućuje predviđanje njihovih pothvata u budućem razdoblju. Uz veliku važnost sagledavanja njihovih planova potrebno je uzeti u obzir kako naši konkurenti sagledavaju vlastite konkurente. Cilj je da se prikupi što više informacija koje će poduzeću pomoći u razvoju i boljem plasiranju na tržište. Uz to jako je važno sagledati

---

<sup>7</sup> Ibidem. str. 99.

kako konkurenti komuniciraju sa svojim potrošačima, kakav odnos imaju u poslijekupovnom razdoblju i što potiče njihove potrošače da se ponovno odluče na odabir baš njihovih proizvoda. Takvo detaljno prikupljene informacije poduzeću daju veliku prednost jer te informacije mogu direktno utjecati na kreiranje strategije poduzeća koja će biti u znatno boljem položaju u odnosu na konkurenciju.

## 7. Odlučivanje

Provodi se na svakodnevnoj bazi a može se odlučivati u situacijama koje su povezane sa privatnim ili poslovnim životom. U oba slučaja se nastoji donijeti odluka koja će što kvalitetnije utjecati na događaje koji se trebaju dogoditi. Odlučivanje može biti svjesno ili nesvjesno. Nesvjesno odlučivanje najviše se veže uz svakodnevne događaje gdje se u obzir uzima psihološko stanje osobe koja odlučuje i svih utjecaja koji potiču donošenje nekakve odluke. U sferi poslovnog života odlučivanje se odnosi na veći broj ljudi koji su povezani međusobno, tako donošenje odluka može predstavljati veliki problem za pojedince jer nisu spremni preuzeti rizik koji se veže uz odlučivanje. U poslovnom životu odlučivanje nikad ne dolazi samo od sebe već je vezano za nekakve predstojeće događaje. Odlučivanje i donošenje odluke od velike je važnosti za uspjeh i nastavak postojanja poduzeća. Donošenje odluke usko je vezano uz već spomenutu važnost istraživanja i praćenja situacija koje se dešavaju unutar poduzeća ali i izvan njega.

### 7.1. *Okolnosti u kojima se odlučuje*

Okolnosti se dijele na povoljne i nepovoljne, tako i odluke mogu biti kvalitetne i nekvalitetne. Okolnosti koje su poznate menadžerima osiguravaju jednostavnije donošenje odluka i povećanje kvalitete odluke. Kako bi izabrali najkvalitetnije rješenje mora se poznavati u kojim okolnostima se donosi odluka. Odlučivanje kada su uvjeti sigurni je najpoželjnija varijanta, ali vrlo rijetko se pojavljuje u stvarnim situacijama. Više su orijentirane na relativnu a ne na apsolutnu sigurnost. Najpovezanije odluke koje se donose u ovim uvjetima su rutinske odluke koje nisu važne za budućnost organizacije. Odlučivanje kada su okolnosti rizične prikazuje osjećaj nesigurnosti i

prijetnje jer se ima što izgubiti, a nema drugog izbora. Poslovne odluke najčešće se donose u uvjetima rizika. Znaju se ponuđene mogućnosti ali ishod donesene odluke se ne može znati. Uvjet da se umanju rizik je samo podjela odluka u više manjih koraka koji će predstaviti mogućnost konkretnijeg kontroliranja ishoda. Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti prikazuje svaku mogućnost ali se ne može odrediti rezultat. Potpuno je drugačija od rizičnih situacija . Kvalitetu ove odluke može se vidjeti kada menadžeri iskorištavaju informacije iz stajališta u kojemu se nalaze. Svaka informacija umanjuje mogućnost nastajanja pogreške.

## 8. Načini odlučivanja

Između nekoliko alternativa potrebno je izabrati u kojem će se smjeru kretati planiranje. Nekada ta odluka zahtijeva veći vremenski period, dok se nekada odlučuje jako brzo sve zavisno od situacije u kojoj se donositelj odluke nalazi.

### *8.1. Način odlučivanja s aspekta problema odlučivanja*

Kada govorimo o aspektu problema odlučivanja odluke se donose kao programirane i neprogramirane. Programirano odlučivanje se koristi kod rutinskog donošenja odluka gdje je sve poznato i mala je mogućnost nastajanja pogreške. Ne nastaju poteškoće prilikom donošenja odluka te je sigurna jer znamo rezultat koji će nastati nakon donesene odluke. Neprogramirano odlučivanje javlja se u situacijama koje nisu svakodnevne te se prvi put ponavljaju u takvom obliku. Stvaraju problem jer nikada do sada nije bilo potrebno pronaći rješenje za takvu situaciju. Nema definiranih postupaka kojih bi se trebalo pridržavati, informacije su ograničene te se odluka donosi na intuiciji i iskustvu osobe koja treba donesti odluku. Radi se o odlukama visoke važnosti koje mogu utjecati direktno na poduzeće.



## *8.2. Odlučivanje s aspekta subjekta*

Donositelj odluke može biti jedna osoba ili njih više pa tako čine tim. U većini organizacija odluke donose pojedinci ako odluka nije složene naravi gdje je potreban veći broj osoba koje će donesti odluku. Najveću ulogu u odabiru broja donositelja odluke imaju složenost i predviđeno vrijeme. Pojedinačno odlučivanje je jednostavniji i brži način odlučivanja kod kojega svu odgovornost snosi samo jedna osoba. Kvaliteta odluke ovisi o karakteru pojedinca, njegovom iskustvu i njegovoj intuiciji. Kada je riječ o pojedinačnom odlučivanju u većini poduzeća odluke jednostavnijeg karaktera prepuštene su na pojedince iako postoje situacije kada su složenije odluke stavljene na pojedinačno odlučivanje zbog izbjegavanja poteškoća koje se javljaju u grupama. Grupno odlučivanje vezano je za veći broj ljudi koji svojim znanjima i iskustvom nastoje donijeti što bolju odluku. Više ideja koje mogu biti povezane jedne sa drugom i na taj način se može izabrati kombinacija onih najboljih. U grupnom donošenju odluka potrebno je znatno više vremena nego kod pojedinačnog. Odluke vezane za nekakve velike projekte koji iziskuju velike promjene kao npr. potpuna izmjena poslovanja poduzeća ili širenje poduzeća bit će prepušteni grupnom odlučivanju. Podjela rizika predstavlja veliku ulogu jer postoji mogućnost donošenja riskantnijih odluka koje na kraju mogu biti puno profitabilnije.

## *8.3. Odlučivanje s aspekta načina odlučivanja*

Kod poslovnog odlučivanja odluke se donose hijerarhijski tako da je racionalno odlučivanje na vrhu, slijedi odlučivanje na temelju prosuđivanja i intuitivno odlučivanje. Racionalno odlučivanje slijedi informacije, nastoje se sagledati već nastale situacije kako bi se orijentiralo prema posljedicama odluka. Rizik i troškovi ovakvog načina odlučivanja znatno su manji nego kod drugih oblika. Informiranost osobe koja provodi odluku od znatne je važnosti te ona mora znati koji je krajnji cilj kako bi se postigao željeni rezultat uz minimalizaciju troškova. Odlučivanje na temelju prosuđivanja u velikom slučaju je povezan sa događajima koji su se već dogodili. Ako postoje nekakve razlike između nastalih događaja ne može se sa sigurnosti slijediti strategija prosuđivanjem jer ishod ne bi bio isti. Česta je kod donošenja poslovnih odluka jer nije potrebno izdvojiti previše vremena i novca. Intuitivno odlučivanje odvija se po osjećaju

donosioca odluke. On mora biti iskusan u onome što radi i uobičajeno se ne može opisati kako je donesena odluka. U takvom rješavanju odluka najveću ulogu igra psihološka strana pojedinca jer on iz svog iskustva primjećuje što je ispravno u kojoj situaciji a što nije. Takve odluke često se koriste kada se pojavi manjak informacija sa kojima donositelj odluke raspolaže.

## 9. Neuroekonomija

*„interdisciplinarno područje koje proučava čovjekovo donošenje odluka, mogućnost procesiranja više alternativa i biranje optimalnog rješenja<sup>8</sup>.“* Koriste se analize ljudskog ponašanja kako bi se analizirao i donesao zaključak što točno potiče um, kako bi se što bolje formirala ekonomska metoda. *„Neuroekonomija kombinira metodologiju neuroznanosti, eksperimentalne i bihevioralne ekonomije te kognitivne i socijalne psihologije<sup>9</sup>“.* Nastoje se objasniti pojedine ekonomske odluke koje mogu dovesti do boljeg i uspješnijeg napretka. Ashov-ovo istraživanje sa kojim on navodi da promjena odluke može biti uzrokovana sa skupinom u kojoj se pojedinci nalaze i druge anomalije od uobičajenog postupanja te se takve i slične situacije žele razumjeti uz pomoć neuroznanosti. Nastoje se povezati područja mozga koja su povezana sa donošenjem odluka i u što kvalitetnijoj mjeri razumjeti takva ponašanja.

### 9.1. Donošenje odluka u uvjetima nesigurnosti i rizika

Svaka odluka čak i ona manje vrijednosti predstavlja određeni rizik, jer nikada ne možemo biti sto posto sigurni kakav će ishod proizvesti. Veliku ulogu u donošenju odluka donose prijašnja iskustva, ali istraživanjem je utvrđeno da hormon dopamin igra veliku ulogu u mozgu jer putem njega osoba se osjeća veselije, sigurnije i uvelike je sklonija pozitivnom razmišljanju. Različite regije u mozgu potaknut će osobu na različite sumnje i nesigurnosti kada govorimo o donošenju odluka i rizika. Upravo zbog

---

<sup>8</sup> D.Polšek,K.Bovan, Uvod u bihevioralnu ekonomiju,Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014., 445.str.

<sup>9</sup> Loc. cit.

toga neuroekonomija nastoji shvatiti i povezati područja mozga koja su uvelike odgovorna kada govorimo o ponašanju i donošenju odluka.

### 9.2. *Odbojnost od rizika*

Ako gledamo donošenje odluka, jedan zanimljivi aspekt je taj da se ljudi boje gubitaka. Ljudi imaju veći strah od gubitka određene svote novca nego što imaju sreće ako dobiju istu svotu novca. Veliku ulogu igraju emocije prema negativnim ishodima zbog toga što postoji izbor između manje rizičnih opcija za koje će se većina odlučiti. Pojam stresa čini da se gubitak doživljava intenzivnije od dobitka iako ih zapravo doživljavamo jednako. Stres se može prepoznati tako što su zjenice raširenije, bilo je povećan, znaci znojenja i nelagode.

## 10. Neuromarketing

Novi način istraživanja ponašanja potrošača koji prikazuje mozak i moždane aktivnosti prilikom određenih podražaja. Razvojem tehnologije i medicine uveliko se poboljšala kvaliteta razumijevanja reakcija osoba na proizvode, njihove želje. Nastoje se dobiti što konkretniji detalji koji bi marketing stavili u što bolju poziciju, te se uz ostale metode pokušava olakšati daljnje promoviranje proizvoda. Ovakva vrsta tehnologije prije se koristila samo u medicinske svrhe, dok u nazad nekoliko desetaka godina razvojem neuromarketinga i istraživanjem želja potrošača zauzima sve veću ulogu. Predstavljanjem marki, loga, pakiranja, oglašivačkih ponuda, te ostalih marketinških elemenata dobiva se konkretnija i pouzdanija slika jer nije potrebno ispitivati pojedince zasebno. S današnjom konkurencijom, zasićenosti tržišta poduzeća se sve češće okreću novim metodama prikupljanja informacija koje će ih staviti u povoljniji položaj naspram konkurencije. Neuromarketing prikazuje podsvjesno stanje potrošača prema kojemu se on ne može direktno osloniti, ali ono igra veliku ulogu u njegovu odabiru. Tako različite reklame i promocije koje su usmjerene direktno na podsvijest potrošača predstavljaju iskorak na današnjem tržištu. Kombinacija prijašnjih metoda istraživanja tržišta usporedno sa neuromarketingom predstavlja budućnost modernog tržišta.

## 11. Persuazivna komunikacija

Persuazivna komunikacija Korištenjem persuazivne komunikacije nastoji se nelogičnu perspektivu potrošača učiniti logičnom. Uz neuromarketing persuazivne poruke su dizajnirane tako da unutar mozga primaoca aktiviraju određenu reakciju. Ako utječemo na reakcije potrošača veliku ulogu igraju apeli. Imamo nekoliko vrsta apela:

1. *Apel na humor / zabavu*
2. *Apel na strah*
3. *Apel na krivnju*
4. *Apel na seks*<sup>10</sup>

1. Apel na humor / zabavu privlači pažnju i pozornost te se najdulje pamte. Zadobiva se pozitivno raspoloženje kod primatelja te se pridobiva njegova pažnja.

Slika 3. Primjer apela na humor



Izvor: Media marketing, <https://www.media-marketing.com/en/news/imago-ogilvy-and-heineken-invite-you-to-some-hopa-cupa/> (14.9.2020)

---

<sup>10</sup> T.Kesić, Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb, Opinio d.o.o., 2003.,288. str.

## 2. Apel na strah

Upućuje na opasnost koja bi se mogla dogoditi te kako tu opasnost izbjeći. Najčešće je upućena prema sigurnosti na cestama i oglasima protiv pušenja.

Slika 4. Primjer apela na strah



Izvor: tes.com, <https://www.tes.com/lessons/zimVc8Mld5-x-Q/ads> (14.9.2020)

## 3. Apel na krivnju

Koristi se kako bi se obratila pažnja na društveno odgovorno ponašanje. Nastoji se promijeniti pogled društva i potaknuti njihovo racionalno razmišljanje prema okolini i stvarima koje nas okružuju.

Slika 5. Primer apela na krivnju



Izvor:

za.pinterest.com

<https://za.pinterest.com/pin/98094098106149115/?autologin=true&lp=true>

(14.9.2020)

#### 4. Apel na seks

Poruka koja najviše privlači znatiželju i pažnju. Ovaj oblik apela može biti dvosjekli mač. Pažnja publike ostaje tokom cijele reklame te se dobiva poboljšano sjećanje na reklamu. Koristi se u svim oblicima reklama od hrane do automobila.

Slika 6. Primjer apela na seks



Izvor:

razmisljajlica.blogspot.com,

<http://razmisljajlica.blogspot.com/2013/03/propagandni-apeli.html> (14.9.2020)

Utjecajem na reakcije ponašanja potrošača želi se potaknuti njihova psiha te na taj način zadobiti pažnja i zainteresiranost za neki proizvod. Istraživanja su pokazala da ženske osobe češće biraju proizvode čija reklama je usmjerena prema djeci gdje se budi njihov majčinski instinkt. Uzmemo li apel na krivnju možemo opaziti da u modernom društvu koje gleda na očuvanje okoliša pojedinci će se odlučiti na kupnju proizvoda koji je ekološki prihvatljiv jer ako su dio skupine ne žele biti drugačiji od

ostatka skupine iako možda imaju neutralno stajalište prema tom pitanju. Tako velik utjecaj na pojedince i cjelokupne skupine ljudi na tržištu predstavlja prednost. Ovakvim pristupom uvjeravanja reklame sadrže veliki broj prikrivenih poruka na koje se potrošači primarno ne fokusiraju ali njihova podsvijest daje im signale da nešto nije onako kako bi trebali izabrati.

## 12. Istraživanje želja potrošača

Na današnjem tržištu postoji veliki broj raznovrsnih proizvoda koji su u potpunosti ili do neke mjere slični konkurentnim proizvodima. Najčešće pitanje koje si proizvođači postavljaju kako pridobiti pažnju potrošača baš za njihov proizvod. Zasićenost tržišta daje jako malu mogućnost inovacije novog proizvoda, tako se proizvođači orijentiraju na usavršavanje već postojećih proizvoda sa preinakama na samom proizvodu ili u proizvodnji kako bi pridobili pažnju ili smanjili troškove proizvodnje. Ako se odlučuju za pridobivanje pažnje potrošača moraju detaljno istražiti želje potrošača jer u suprotnom neće dobiti željeni učinak. Neuromarketing i persuazivna komunikacija jedan su od modernih načina utjecaja na potrošače.

Klasične metode su:

1. Osobna komunikacija s potrošačima
2. Komunikacija sa agencijama za istraživanje tržišta
3. Ankete
4. Pristupanje bazama informacija povezanih sa internetom

- Osobna komunikacija s potrošačima

Odvija se u poslije prodajnom procesu. Nastoje se prikupiti njihova mišljenja o proizvodu te se nastoje uvažiti savjeti koji će se upotrijebiti za unapređenje proizvoda. Uobičajeno se odvija na prodajnim mjestima gdje se potrošačima postavljaju pitanja vezana za njegova iskustva sa prijašnjim proizvodima koje je koristio.



Tablica 2. Upitnik o zadovoljstvu kupaca

U kojoj mjeri ste zadovoljni s našom uslugom					
1. kvaliteta usluge	1.	2.	3.	4.	5.
2. poštivanje rokova	1.	2.	3.	4.	5.
3. ponašanje osoblja	1.	2.	3.	4.	5.
4. cijena usluge	1.	2.	3.	4.	5.
5. razumjevanje vaših potreba	1.	2.	3.	4.	5.
Vaši prijedlozi za poboljšavanje naše usluge					
Ocjenom 1. do 5. izrazite vaše zadovoljstvo					

Izvor: vlastita izrada

- Komunikacija sa agencijama za istraživanje tržišta

Agencije za istraživanje tržišta su specijalizirane za praćenje, ispitivanje i vrednovanje ponašanja potrošača. Za proizvođače služe kao posrednici jer od njih zaprimaju najnovije informacije vezane za tržište i trenutnu potražnju. Rad agencija je podijeljen na različite sektore koji mogu predstaviti događanja na tržištu kroz niz godina te se dobije direktan uvid na nastale promjene u gledanom razdoblju. Primjer agencije za istraživanje tržišta možemo uzeti Hental, koji se bavi istraživanjem tržišta već 25 godina. Hental je agencija za istraživanje tržišta i javnog mijenja 100% u hrvatskom vlasništvu. Zapošljava desetak stručnjaka različitih usmjerenja te brojne vanjske suradnike. Svojim istraživanjem nastoje korisnicima dati dodatnu vrijednost te ih upozoriti kada trebaju pravovremeno reagirati na konkurentske prijetnje.

- Ankete

Oblik istraživanja želja potrošača koji se provodi na masovnom broju ispitanika.

Može se provoditi:

1. *Osobni intervju*
2. *Telefonski intervju*
3. *Poštanska anketa*

#### 4. On-line ankete<sup>11</sup>

Osobni intervju daje prednost prisutnosti anketara sa ispitanikom. Problem koji se javlja kod ove metode je veliki izdatak za troškove. Telefonski intervju sličan je osobnom intervju-u ali veliki problem se javlja sa vremenskom dostupnosti ispitanika, nedostatka zainteresiranosti te velikim brojem odbijanja sudjelovanja u telefonskoj anketi. Poštanska anketa značajniju ulogu imala u prošlosti. Nedostatci su što su veliki troškovi a mali broj povratnih anketa. On-line ankete postaju sve zastupljenije zbog velikog broja korisnika interneta ali još uvijek nije ne možemo reći da je to najzastupljeniji oblik anketiranja. Ispitaniku daju anonimnost te predstavljaju jedan od najbržih oblika anketiranja.

- Pristupanje bazama informacija povezanih sa internetom

U današnje vrijeme kada je Internet trgovina sve zastupljenija i Internet marketing na jako visokoj razini razvijenosti, čuvanje podataka o online pretraživanjima postalo je sve kompleksnije. Naj istaknutiji oblik prikupljanja informacija je „Google ads“ u kojemu se bilježe sva pretraživanja na osnovi određenih tema. Reklame se predstavljaju osobama koje u svojim postavkama imaju označenu temu pretraživanja. Ovom metodom korisnici imaju na uvid različite proizvode za koje možda i nisu zainteresirani ali kada vide oglas jer su možda tražili auto ili motor jedna od reklama će zadobiti njihovu pažnju. Ovakav način prikupljanja informacija i marketinškog procesa sve više je zastupljen, a u kombinaciji sa neuromarketingom predstavlja budućnost. Takav pristup uveliko olakšava proces plasiranja proizvoda i za proizvođače ali i za potrošače.

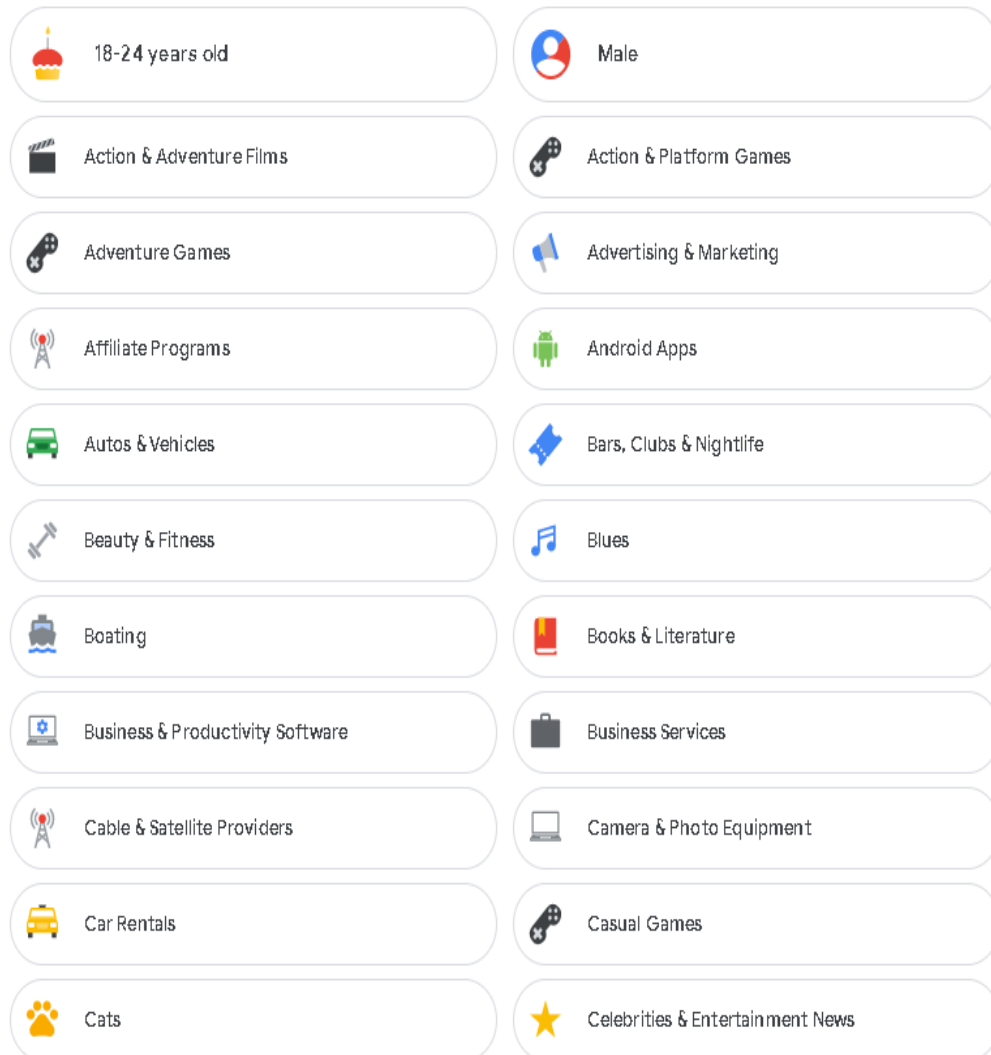
---

<sup>11</sup> T.,Kesić, Ponašanje potrošača, Zagreb, Opinio d.o.o., 2006., str. 24.

## Slika 7. Primjer Google ads-a

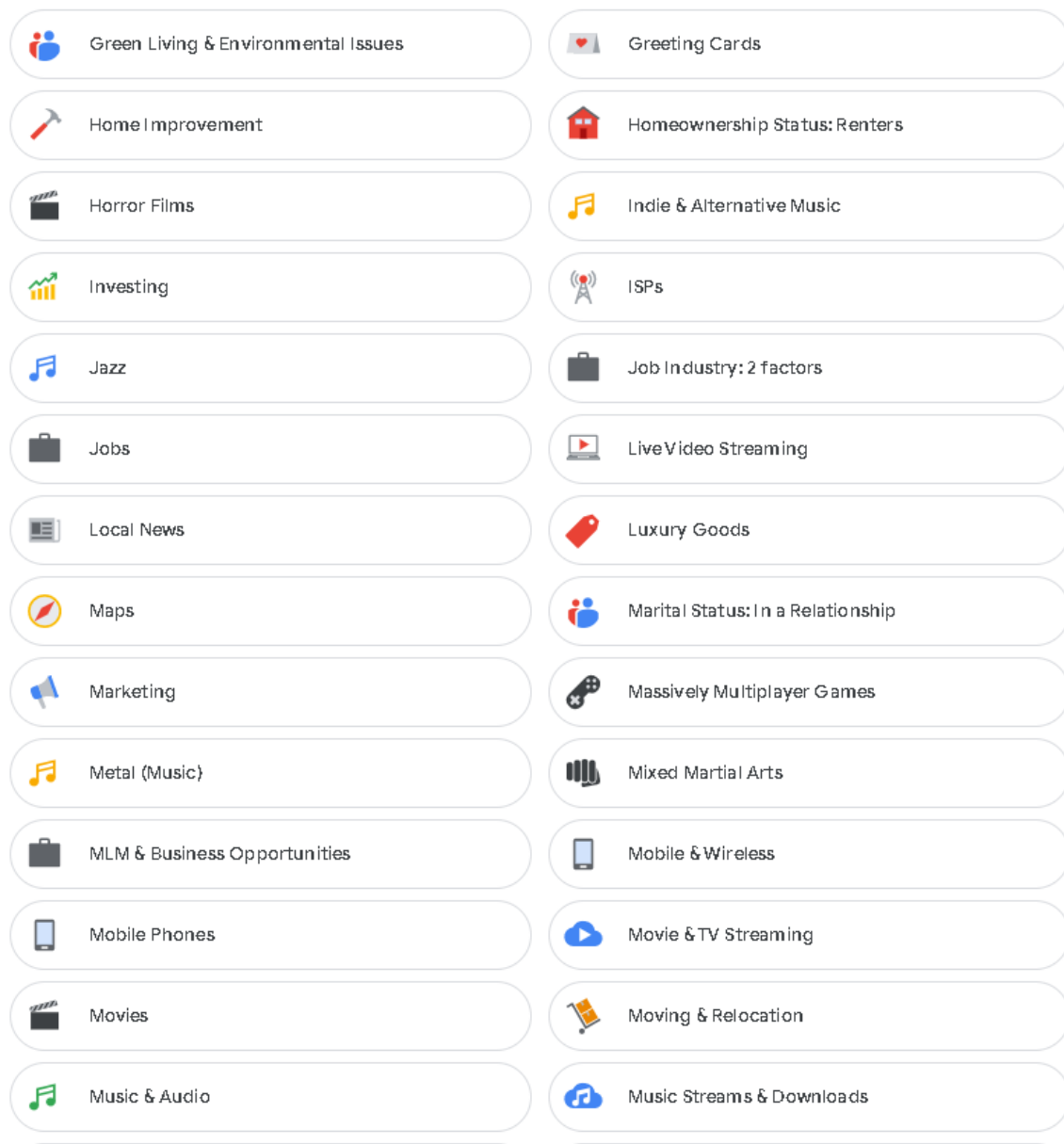
### How your ads are personalized

Ads are based on personal info you've added to your Google Account, data from advertisers that partner with Google, and Google's estimation of your interests. Choose any factor to learn more or update your preferences. [Learn how to control the ads you see](#)



Izvor: Google ads, <https://adssettings.google.com/authenticated> (14.9.2020)

## Slika 8. Primjer Google ads-a



Izvor: Google ads, <https://adssettings.google.com/authenticated> (14.9.2020)

### 13. ZAKLJUČAK

Razvojem tehnologije i tržišta paralelno se razvijaju i želje potrošača. Prihod je glavni uzrok ubrzanog razvoja proizvoda, jer svi pokušavaju život učiniti što lagodnijim. Korištenje klasičnih načina istraživanja tržišta u današnje vrijeme velike zasićenosti i rasprostranjenosti proizvoda ne osigurava prednost nad konkurencijom. Nastoji se biti korak ispred konkurencije i uvijek znati na što su konkurenti spremni. Pojavljuju se agencije za istraživanje tržišta kao posrednici proizvođačima i na taj se način svatko specijalizira u svom dijelu poslovanja. Kao rezultat razvoja tehnologije medicinska oprema se počinje koristiti u marketinške svrhe te se pojavljuje neuromarketing. Neuromarketing omogućuje očitavanje psihološkog stanja na određene podražaje koji se dalje koriste u marketingu za plasiranje proizvoda određenim skupinama potrošača. Razvojem interneta i Internet trgovine pojavljuju se i online baze podataka posjećenih i traženih pojmova. Tako je proces ispitivanja tržišta postao jednostavniji jer sve potrebne informacije se dobiju u kratkom roku. Mogućnost brzog reagiranja na informaciju i brzog predstavljanja traženog proizvoda kupcima olakšava i ubrzava promociju. Takav način prikupljanja podataka krši ljudska prava ali vezano za to on i pogoduje potrošaču, daje mu direktnu informaciju o proizvodu ili sličnim proizvodima, ima trenutnu usporedbu cijena i svoje vrijeme može koristiti za unapređenje samoga sebe. Sukladno tome možemo pretpostaviti da će se sve nastaviti razvijati visokim tempom koji će pogodovati proizvođačima i potrošačima.

## LITERATURA

Kesić, T., *Ponašanje potrošača*, II. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Opinio d.o.o., 2006.

Vranešević, T., C., Vignali, D., Vrontis. *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb, ACENT d.o.o., 2004.

Robbins, S.P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb, MATE d.o.o., 1996.

Polšek, D. i B.Kosta, *Uvod u bihevioralnu ekonomiju*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014.

Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, Opinio d.o.o., 2003.

Sikavica, P., et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.

Renko, N., *Strategije marketinga*, Zagreb, Naklada Ljevak d.o.o., 2009.

## POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica 1. Prikaz SWOT analize

Tablica 2. Upitnik o zadovoljstvu kupaca

Slika 1. Utjecaji na proces donošenja odluke potrošača

Slika 2. Porterov model pet snaga

Slika 3. Primjer apela na humor

Slika 4. Primjer apela na strah

Slika 5. Primer apela na krivnju

Slika 6. Primjer apela na seks

Slika 7. Primjer Google ads-a

Slika 8. Primjer Google ads-a

## SAŽETAK

Istraživanje tržišta i konkurencije jedan je od glavnih zadataka svakog poduzeća. Nastoji se prikupiti što više informacija kako bi strategija bila učinkovita. Glavna uloga stavlja se na konkurenciju te se nastoji predvidjeti njihovo poslovanje kako bi se istakli i uzeli veći dio tržišta. Uz konkurenciju prilikom kreiranja strategije potrebno je detaljno istražiti i potrošače, jer njihovo ponašanje i odluke nisu određene samo ponuđenim dobrima nego i svim vanjskim utjecajima s kojima stupaju u kontakt. Strateška situacija zahtijeva detaljno istraživanje unutarnjih i vanjskih čimbenika. Poslovno odlučivanje složen je proces u kojemu se koristi nekoliko metoda te svaka metoda sa sobom nosi rizik. Uvođenjem moderne tehnologije u ekonomiju pojavljuju se neuroekonomija i neuromarketing koji nastoje istražiti psihološku stranu i sve podražaje prilikom donošenja odluka. Neuromarketing orijentiran je na potrošače jer korištenjem raznih psiholoških poticaja nastoji se kod potrošača pridobiti reakcija na korištenje proizvoda. Razvoj interneta i prikupljanja podataka pomoću interneta sve je više zastupljenije i samim time proizvodi su pristupačniji potrošačima.

Ključne riječi: strateška situacija, poslovno odlučivanje, Neuroekonomija, Neuromarketing, predviđanje ljudskog ponašanja

## SUMMARY

Market and competition research are one of the main tasks of every company. Efforts are being made to gather as much information as possible to make the strategy effective. The main role is placed on competition to anticipate their business in order to stand out and take over the market. In addition to competition, when creating strategy, it is necessary to research customers, because their behavior and decision making are determined not only by the goods offered on market but also by all external influences. The strategic situation requires detailed research of internal and external factors. Business decision making is a complex process in which several methods are being used and each method carries a risk. With the introduction of modern technology in economics, we see appearance of neuroeconomics and neuromarketing. They are



emerging to explore the psychological side of making decisions. Neuromarketing is customer-oriented by using various psychological encouragement, we try to get reaction from customers to use the products. The development of Internet and on-line data collecting is becoming more common, products are becoming more accessible to customers.

Key words: strategic situation, business decision making, Neuroeconomics, Neuromarketing, predicting human behavior